



Трансформация системы внутреннего контроля

Система внутреннего контроля: преимущества и предпосылки внедрения и трансформации

- За последние 15 лет внутренний контроль прошел эволюцию от законодательных требований до инструмента повышения эффективности и конкурентоспособности бизнеса.
- Методы организации внутреннего контроля расширились и включают множество вариаций в зависимости от особенностей компании.
- Внутренний контроль становится неотъемлемой частью риск-ориентированного подхода к управлению организацией.
- Эффективная система внутреннего контроля является приоритетом компаний, нацеленных на повышение достоверности отчетности.



Ключевые предпосылки внедрения и трансформации СВК



Трансформация бизнес-процессов в связи с внедрением / развитием ERP-систем



Наличие инцидентов, связанных с возникновением рисков сверх установленного риск-аппетита компании



Отсутствие актуальной документации по бизнес-процессам и их реализации в информационных системах



Реинжиниринг бизнес-процессов (в том числе построение ОЦО, передача функций на аутсорсинг)



Снижение надежности СВК из-за неэффективного процесса управления изменениями (отключение автоматических контрольных процедур / изменение алгоритма их работы)



Сниженная скорость выполнения операций, наличие дублирующих функций

Услуги, оказываемые ДРТ в рамках трансформации СВК



Определение текущего и целевого состояния СВК

1. Анализ текущего состояния и уровня развития СВК и системы управления рисками
2. Анализ текущих нормативных документов, регламентирующих требования к организации СВК
3. Сравнительный анализ текущего состояния развития СВК с лучшей практикой и средним уровнем по отрасли
4. Предоставление рекомендаций по развитию СВК компании с оценкой сложности, стоимости, сроков и результатов внедрения рекомендаций
5. Разработка дорожной карты развития СВК компании

Результаты работ:

- Отчет с результатами диагностики текущего состояния и уровня развития СВК, включая рекомендации по развитию с учетом лучшей практики, а также требований стандартов COSO



Разработка нормативно-методологических документов по внутреннему контролю

1. Анализ организационной структуры и иерархии нормативно-методологических документов (НМД)
2. Анализ текущих бизнес-процессов и НМД
3. Формулирование требований к содержанию НМД
4. Подготовка НМД по внутреннему контролю и управлению рисками в соответствии с требованиями и принятой иерархией документов
5. Разработка рекомендаций по актуализации иных НМД, связанных с внутренним контролем

Результаты работ:

- Пакет НМД по внутреннему контролю и управлению рисками
- Рекомендации по актуализации действующих НМД, связанных с внутренним контролем и управлением рисками



Повышение надежности бизнес-процессов за счет внутреннего контроля

1. Анализ текущих бизнес-процессов (НМД, моделей и описаний бизнес-процессов)
2. Выявление и описание рисков бизнес-процессов
3. Описание существующих контрольных процедур (КП)
4. Анализ полноты покрытия рисков существующими КП, в том числе оценка эффективности дизайна ключевых КП
5. Формирование предложений по оптимизации и внедрению контрольных процедур

Результаты работ:

- Матрицы рисков и контрольных процедур, включая рекомендации по дополнению, оптимизации, автоматизации контрольных процедур для покрытия рисков бизнес-процессов



Трансформация СВК в рамках внедрения или развития ERP-систем

1. Проведение обследования / Fit-Gap-анализа, формирование требований к автоматизации и настройке контрольных процедур
2. Формирование матрицы рисков и контрольных процедур для целевых бизнес-процессов
3. Детализация описания контрольных процедур с учетом выбранных подходов к технической реализации ERP-системы
4. Тестирование работы контрольных процедур, настроенных в ERP-системе

Результаты работ:

- Требования к автоматизации контрольных процедур
- Реестр с результатами Fit-Gap-анализа
- Матрицы рисков и контрольных процедур для целевых бизнес-процессов

Услуги, оказываемые ДРТ в рамках трансформации СВК

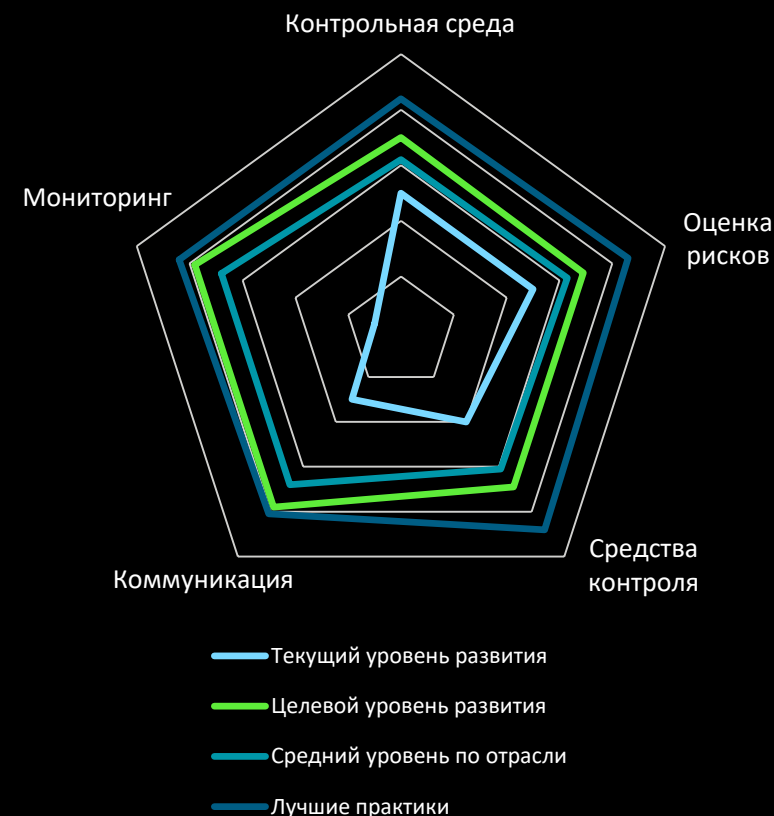
Оценка зрелости СВК

Для оценки уровня зрелости Системы внутреннего контроля используется модель оценки зрелости СВК ДРТ*.

В рамках оказываемых услуг ДРТ определит текущий уровень зрелости и сформирует рекомендации по целевому уровню развития СВК на среднесрочную перспективу, в том числе предложит рекомендации с учетом лучшей практики, а также разработает дорожную карту развития СВК компании.



Пример оценки уровня развития СВК*



* Модель сформирована на основании методологии COSO ICS (Внутренний контроль. Интегрированная модель), 2013 год

В случае необходимости анализ может быть проведен на основании ИСО 31000 или требований к организации СВК в рамках налогового мониторинга.

Услуги, оказываемые ДРТ в рамках трансформации СВК

Разработка нормативно-методологических документов по внутреннему контролю

При разработке методологических документов внутреннего контроля ДРТ принимает во внимание организационную структуру компании и участников процессов в области внутреннего контроля, а также принятую в компании иерархию документов.

Документ



Примерное содержание

- Цель управления рисками
- Участники процессов управления рисками и внутреннего контроля, КПЭ участников процесса управления рисками и внутреннего контроля
- Подход к выявлению, оценке и документированию рисков
- Определение объема и планирование работ по СВК (периметр работ на год)
- Выявление и описание рисков, КП, формирование матриц рисков и контрольных процедур
- Организация процесса оценки эффективности Системы внутреннего контроля и мониторинга, а также подготовки отчетности по СВК
- Методологические принципы выполнения работ, указанных в Регламенте по системе управления рисками и СВК
- Методические принципы по документированию рисков и контрольных процедур
- Детализация критериев расчета существенности для отчетности в целом, статей отчетности, персональных ошибок
- Текстовые описания (концептуальные дизайны), блок-схемы
- График закрытия, инструкции и другие нормативные документы с описанием шагов процесса, участников, сроков, используемых ИТ-систем и документов
- Описание взаимосвязи шагов процессов и рисков и контрольных процедур
- Формулировка риска, его причины и последствия
- Описание КП с указанием обязательных атрибутов (исполнитель, след, частота, ИТ-система и т. д.)

Услуги, оказываемые ДРТ в рамках трансформации СВК

Повышение надежности бизнес-процессов за счет внутреннего контроля

При выполнении услуг по повышению надежности бизнес-процессов ДРТ уделяет особое внимание:

- обследованию контрольной среды на наличие избыточных контрольных процедур или тех, которые требуют изменения порядка выполнения;
- выявлению случаев совмещения ролей и полномочий при выполнении КП;
- анализу эффективности выполнения контрольных процедур в их текущем дизайне и необходимости их передачи в другие бизнес-функции;
- возможностям автоматизации ручных и ИТ-зависимых контрольных процедур.

При повышении надежности бизнес-процессов за счет внутреннего контроля достигаются следующие преимущества:

- снижение трудозатрат путем повышения уровня автоматизации бизнес-процессов, а также сокращения числа требующих исправления ошибок;
- повышение операционной эффективности процессов за счет сокращения числа совершаемых ошибок и снижения доли ручного труда;
- повышение качества и прозрачности процессов за счет улучшения управления рисками бизнес-процессов.

В результате выполнения работ ДРТ предлагает:

- матрицы рисков и контрольных процедур для текущих бизнес-процессов;
- рекомендации по пересмотру состава, порядка или ответственных лиц за выполнение контрольных процедур;
- рекомендации по повышению уровня автоматизации контрольных процедур.



Услуги, оказываемые ДРТ в рамках трансформации СВК

Трансформация системы внутреннего контроля в рамках внедрения или развития ERP-систем



В структуре проектной команды внедрения группа по внутреннему контролю выделяется отдельно с целью:

1. анализа сквозных бизнес-процессов;
2. достижения оптимального уровня покрытия рисков сквозных бизнес-процессов;
3. обеспечения единообразия в описании дизайна, требований по автоматизации и настройке контрольных процедур.

Контакты



Андрей Сотников

Партнер

Департамент управленческого
консультирования

+7 (495) 787 06 00 (доб. 5460)

asotnikov@delret.ru



Евгения Сысолятина

Старший менеджер

Департамент управленческого
консультирования

+7 (495) 787 06 00 (доб. 5373)

esysolyatina@delret.ru

ДРТ

ДЕЛОВЫЕ РЕШЕНИЯ И ТЕХНОЛОГИИ

BUSINESS SOLUTIONS AND TECHNOLOGIES



[Присоединяйтесь к нам
в социальных сетях](#)

delret.ru

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом компании, действующие под брендом «Деловые Решения и Технологии» (Группа ДРТ, delret.ru/about), не предоставляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одна из компаний Группы ДРТ не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.