

Внутренний контроль: принципы и подходы к постановке

24 мая 2007 года



Что такое система внутреннего контроля

Типовое понимание внутреннего контроля в бизнес-среде

- Внутренний контроль в глазах большинства собственников и менеджмента – это либо внутренний аудит, либо экономическая безопасность
- Внутренний контроль не создает добавленной стоимости, являясь затратным подразделением (как, например, бухгалтерия)
- Законодательные требования определены только для узкого круга компаний, поэтому эта тема нас не касается



Бизнес-среда не осознает возможную эффективность внутреннего контроля





Определение СВК

- **Внутренний контроль – процесс, осуществляемый советом директоров, руководством и другим персоналом организации, направленный на обеспечение разумной уверенности в том, что будут достигнуты цели организации по:**
 - **эффективности и экономичности операций;**
 - **достоверности финансовой отчетности;**
 - **соответствию деятельности действующему законодательству**

Законодательство различных стран для публичных компаний в части внутреннего контроля

- США: Закон Сарбейнса-Оксли (SOX)
- Европа: Директивы ЕС
- РФ: Приказ ФСФР от 22 июня 2006г. №06-68/пз-н

! Многие требования к внутреннему контролю данных документов идентичны

Учет специфики бизнеса в России для постановки СВК

	РФ	Заграница
Мотивация топ-менеджеров	Как правило, не связана с ростом капитализации компании.	Опционы являются традиционным инструментом мотивации
Злоупотребления и мошенничество	Многочисленные случаи злоупотреблений и мошенничества	Существенно меньше злоупотреблений и случаев мошенничества
Наказания	Применение ст. 201, 204 УК РФ – единичные случаи	Многочисленные наказания, вплоть до лишения свободы



Специфика ведения бизнеса в России требует некоторого изменения в международные подходы к постановке СВК



Полноценная система внутреннего контроля

Эффективность и
экономичность
операций



Управленческая
эффективность

*Неформальная часть.
Необходима для
достижения
экономических
показателей*

Достоверность
финансовой
отчетности

Отсутствие
фактов
мошенничества

*Необходимая формальная часть.
Для публичных компаний проверяется аудитором*

Соответствие
деятельности
законодательству

Примеры контроля «управленческой» эффективности и экономичности

- **Стратегия:** возможность организации достичь установленные стратегические цели.
- **Финансы:** управление ликвидностью, эффективность системы бюджетирования и отчетности.
- **Продажи:** предоставление скидок и отсрочек, удовлетворенность клиента (например, необходимые товары в наличии), продвижение товаров
- **Закупки:** цены (за исключением ст. 40 НК), оптимальные партии, контроль качества, управление товарными запасами
- **Инвестиции и ремонты:** обоснованность и проработка решений
- **Производство:** обоснованность нормативов, управление производством, согласованность производства и сбыта
- **Персонал:** эффективность системы мотивации, избыточная численность, календарное планирование
- ...

Типовые потери от отсутствия «управленческой» СВК

Подсистема управления	Типовые потери
Защита от поглощения	Бизнес целиком
Договорная работа	Бизнес целиком
Финансы	0,2 – 1% от финансового потока
Продажи	1-3% от выручки
Закупки	3-5% от стоимости закупаемых ТМЦ
Капитальные вложения и ремонты	8-20% от общего объема инвестиций и ремонтов
Производство	3-5% от производственных расходов
Персонал	до 25% от расходов на ФОТ

Пользователи системы внутреннего контроля и их требования

	Мажоритарный акционер (основной собственник)	Миноритарный акционер, контрагенты (в т.ч. банки)
Экономичность и эффективность	Ключевое требование к внутреннему контролю («управленческая эффективность»)	Не является ключевым требованием: оценка осуществляется на основании отчетности
Достоверность отчетности	Достоверность управленческого учета. Не заинтересован в достоверности официальной отчетности	Ключевое требование к внутреннему контролю
Соответствие деятельности законодательству	Часто является инициатором несоответствия (несоблюдение прав миноритарных акционеров, налоговые схемы и т.д.)	Ключевое требование к внутреннему контролю



Методы постановки системы внутреннего контроля

Пять компонентов контроля согласно методике COSO*

	Корпоративный уровень	Уровень процессов
● Контрольная среда	+	-
● Оценка рисков	+	-
● Информационная среда	+	+
● Контрольные процедуры	+	+
● Мониторинг контроля	+	-

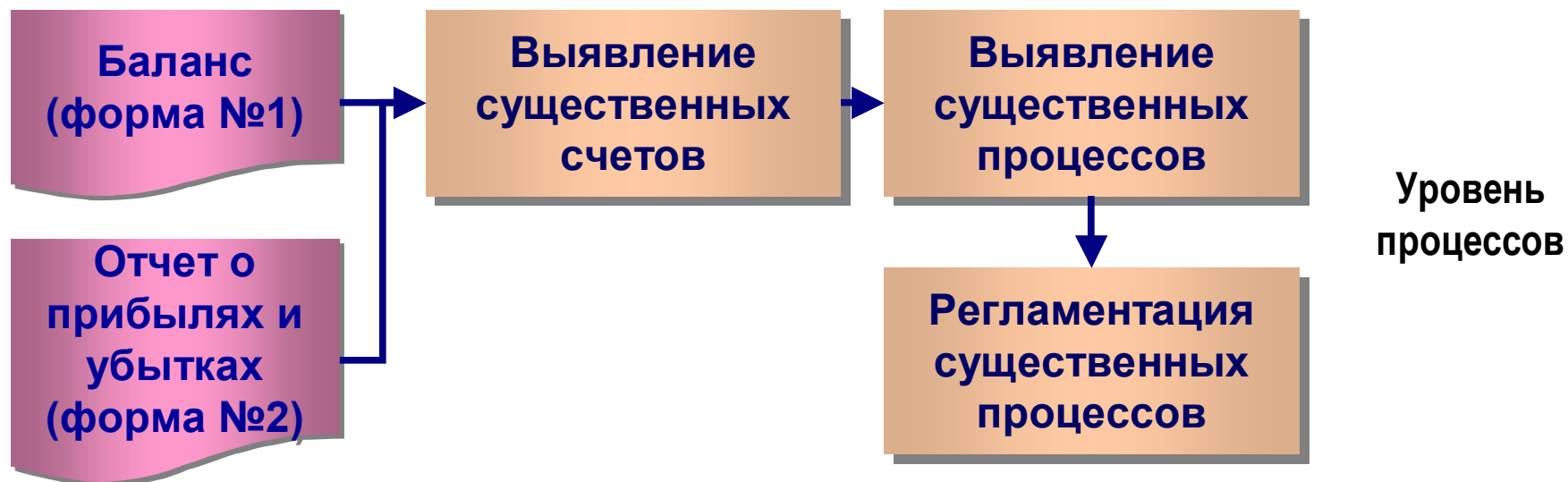
*The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission

Постановка внутреннего контроля по методике COSO

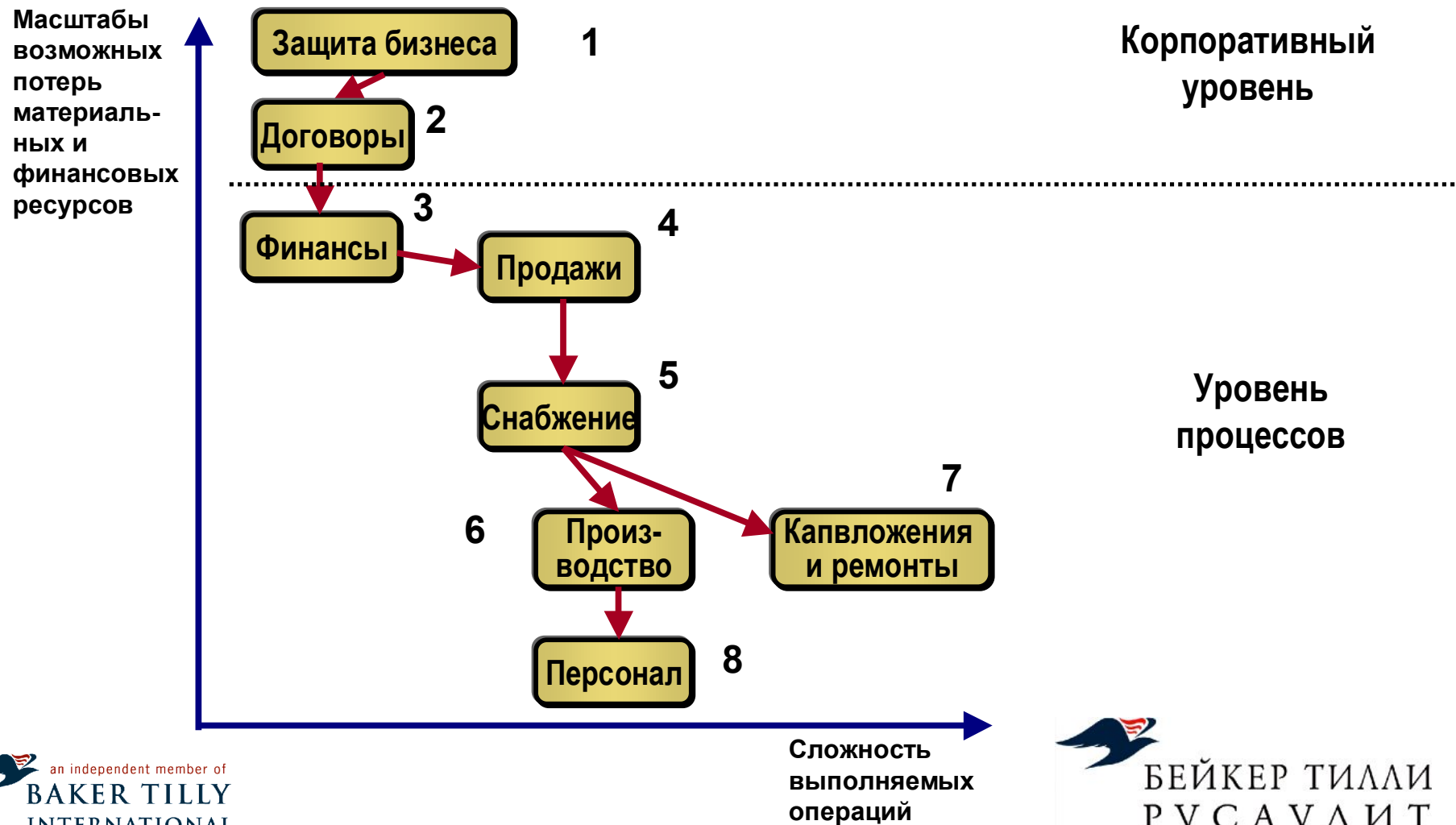
Формирование комитета по аудиту
Разработка основных документов

Корпоративный
уровень

...

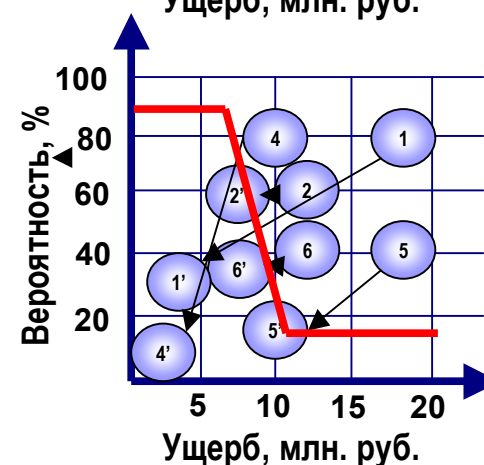
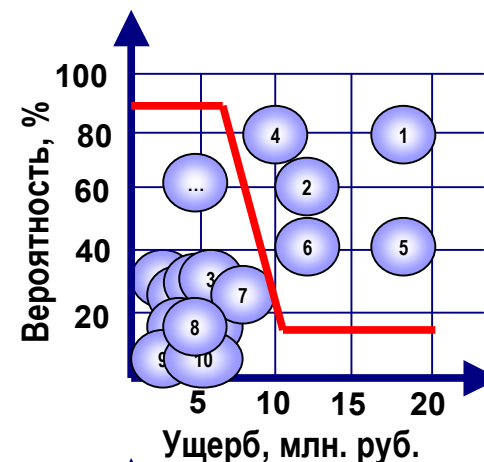


Традиционный подход к постановке СВК в России



Альтернативный подход

- Построение карты рисков
- Выявление ключевых рисков
- Разработка программы мероприятий по снижению каждого риска, расчет прогнозного эффекта
- Разработка плана-графика мероприятий по внедрению СВК: риски 1,4,5.



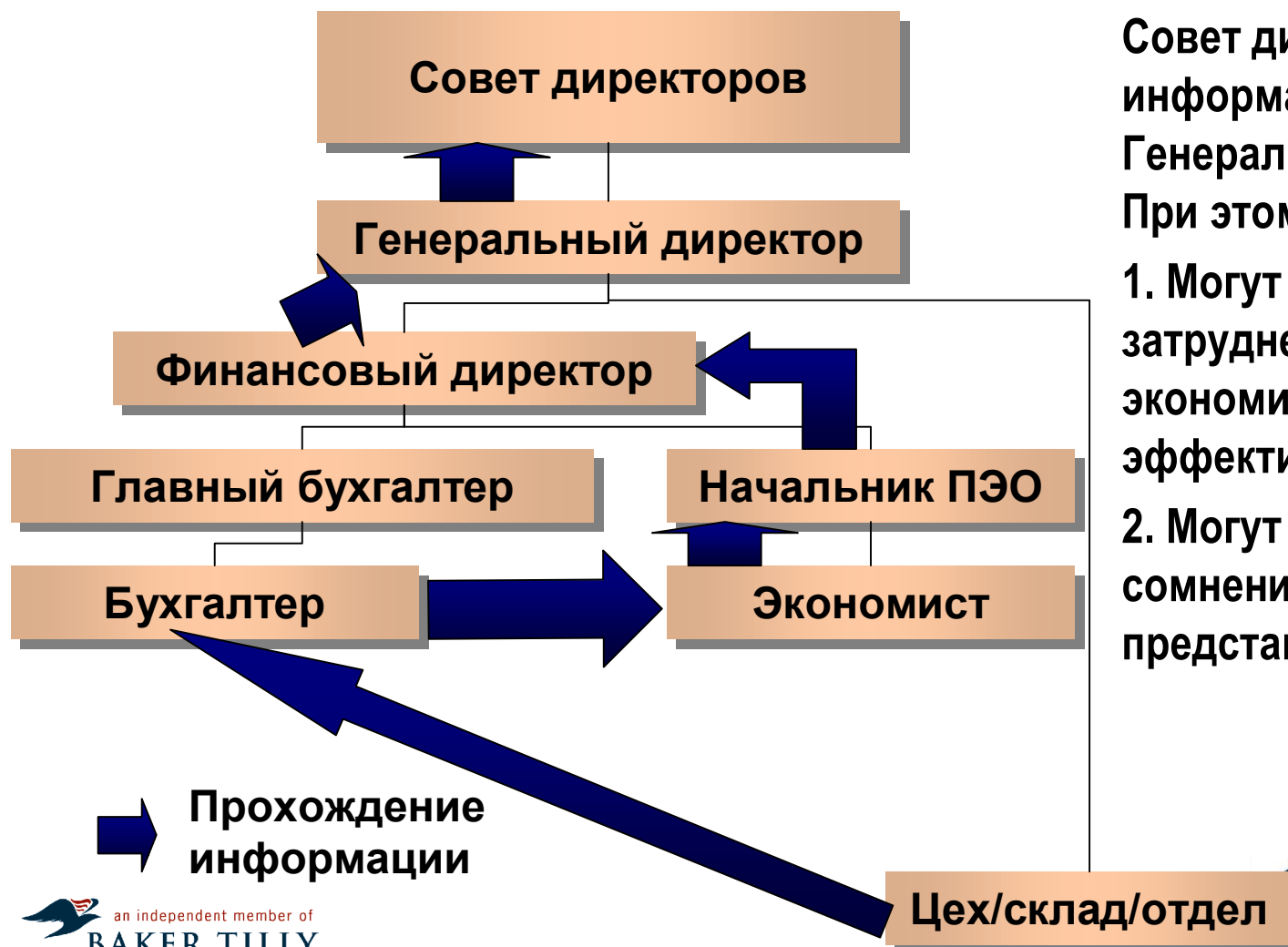
Сравнение подходов

	Достоинства	Недостатки
Методика COSO	<ul style="list-style-type: none">• «Системность» в постановке СВК• Повышение инвестиционной привлекательности	<ul style="list-style-type: none">• Направлено на повышение достоверности отчетности, а не на пресечение злоупотреблений
По подсистемам управления	<ul style="list-style-type: none">• «Системность» в постановке СВК• Как правило, пресекаются наиболее существенные злоупотребления	<ul style="list-style-type: none">• Для достижения эффекта необходимо относительно продолжительное время и значительные затраты
На основании карты рисков	<ul style="list-style-type: none">• Существенно более быстрый эффект и меньшие затраты по сравнению с другими вариантами	<ul style="list-style-type: none">• Возможны ошибки при определении вероятности рисков и ущерба от них• «Латание» дыр, а не планомерная работа



Основные принципы системы внутреннего контроля

Проблема информационного обеспечения

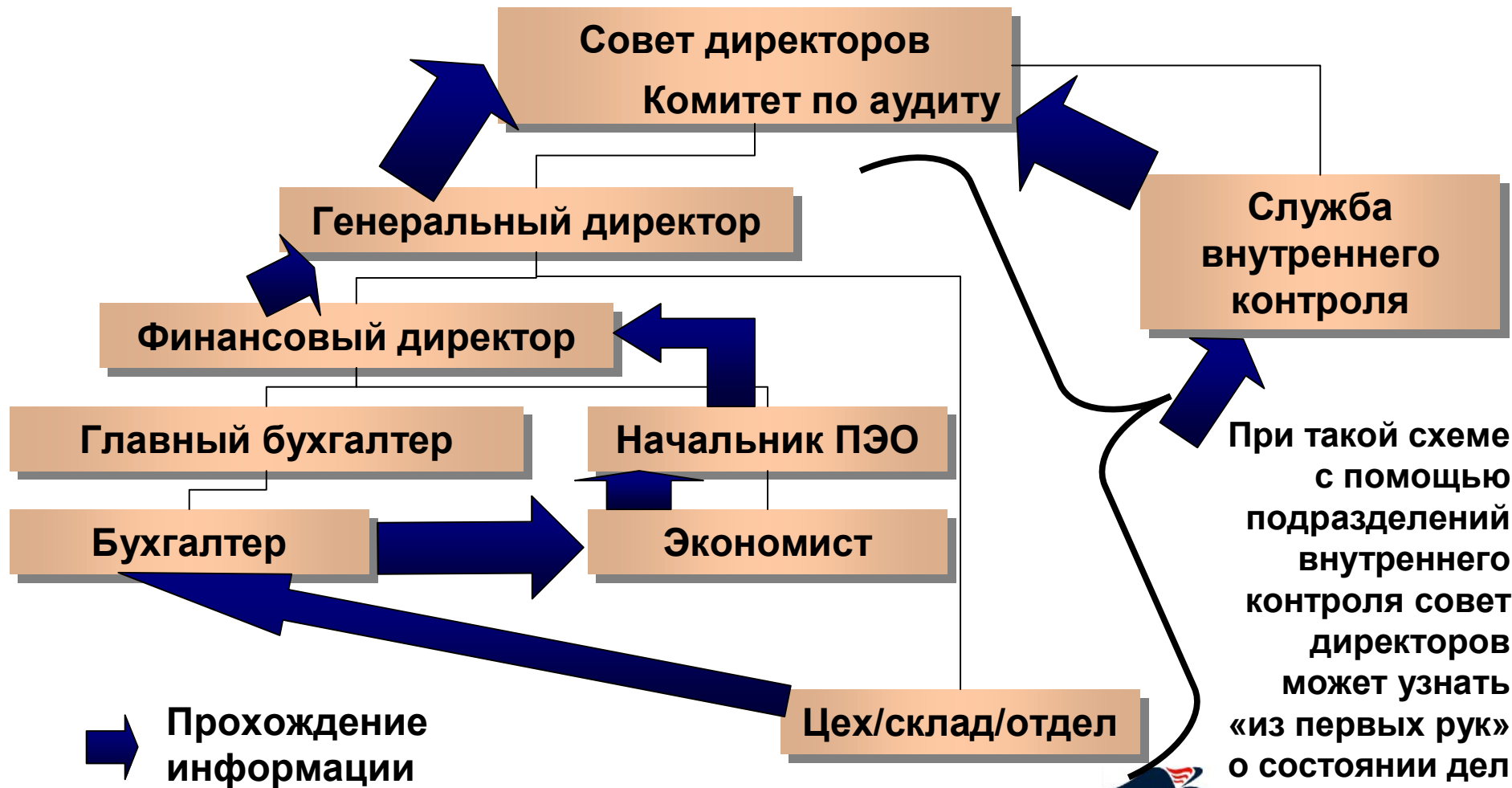


Совет директоров получает информацию от Генерального директора.

При этом:

1. Могут возникать затруднения в оценке экономичности и эффективности операций
2. Могут возникать сомнения в достоверности представляемых данных

Принцип «двух потоков»



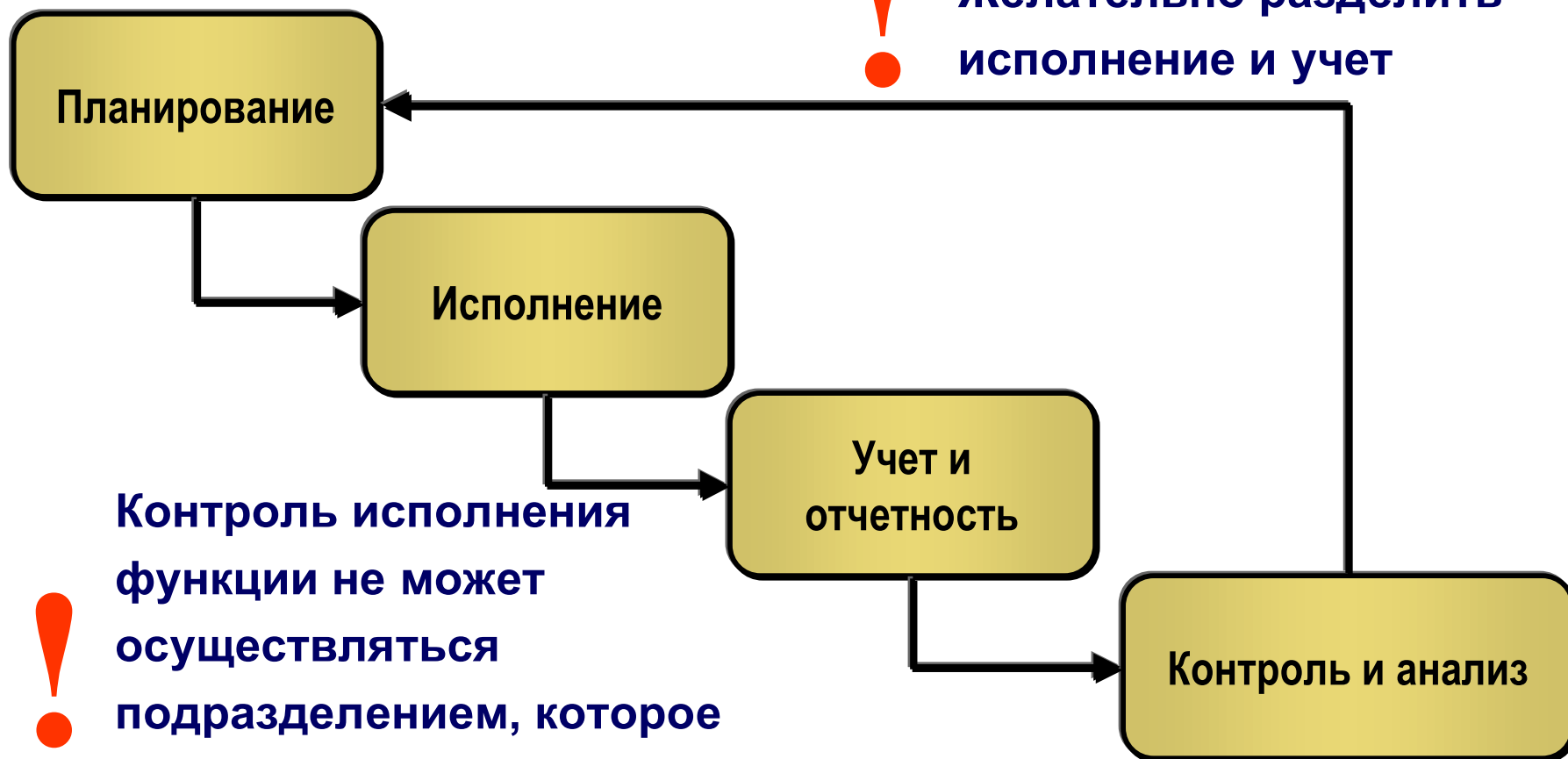
Примеры использования механизма «двух потоков» информации

- **Управленческая отчетность**
- **Информация о рынках сбыта**
- **Стоимость закупаемых работ и услуг**
- **Выбор технологий для модернизации производства**
- **Движение товарно-материальных ценностей**
- **...**

Принцип разделения функций



Желательно разделить
исполнение и учет



Контроль исполнения
функции не может
осуществляться
подразделением, которое
эту функцию исполняет



Принцип документирования

- «Аудитопригодность» процессов и работы
- Отсутствие зависимости от конкретных сотрудников, в том числе минимизация риска разрушения подсистем управления при увольнении сотрудников
- Минимизация злоупотреблений
- Возможность привлечь к ответственности сотрудников, допустивших злоупотребления



Качественный документ

- Четкие формулировки, исключающие двойное толкование
- Конкретные должности сотрудников
- Конкретные права и обязанности
- Отсутствие «дыр» в системе внутреннего контроля
- Указание сроков исполнения каждой операции
- Порядок действий для большинства нестандартных случаев («что делать, если...»)



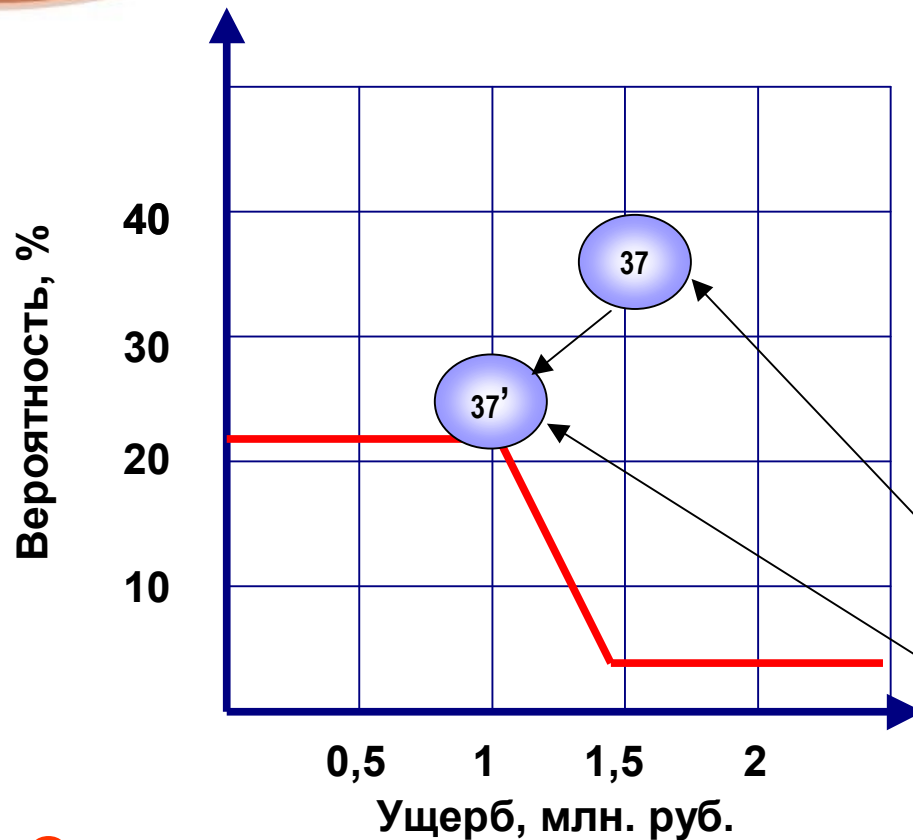
Ключевые документы

- Положение об общем собрании акционеров
- Положение о совете директоров
- Положение о комитете по аудиту совета директоров
- Положение о комитете по кадрам и вознаграждениям совета директоров
- Положение о службе внутреннего контроля
- Положение о проведении проверок

Ключевые регламенты

- Приказ о распределении полномочий
- Положение о договорной и претензионной работе
- Регламент проведения расчетов
- Регламент продаж и отгрузок
- Регламент материально-технического снабжения и внутрипроизводственного перемещения ТМЦ
- Регламент бюджетирования
- Регламент управления ремонтами и капитальными вложениями
- Стандарты и методики управленческого, бухгалтерского и налогового учета

Экономичность внутреннего контроля



Нужно ли реализовывать мероприятия по снижению риска, если стоимость мероприятий 600 тысяч рублей в год?

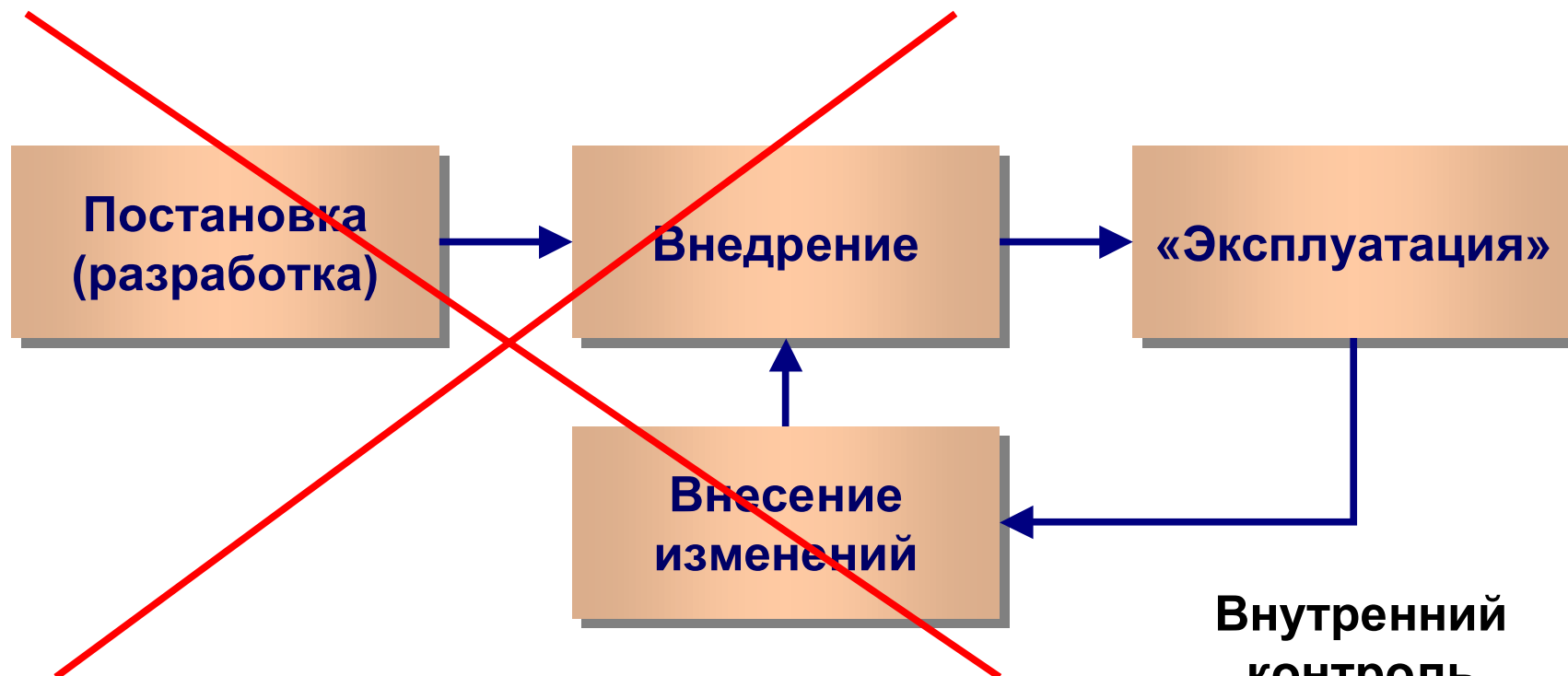
Текущее значение риска

Возможное значение риска



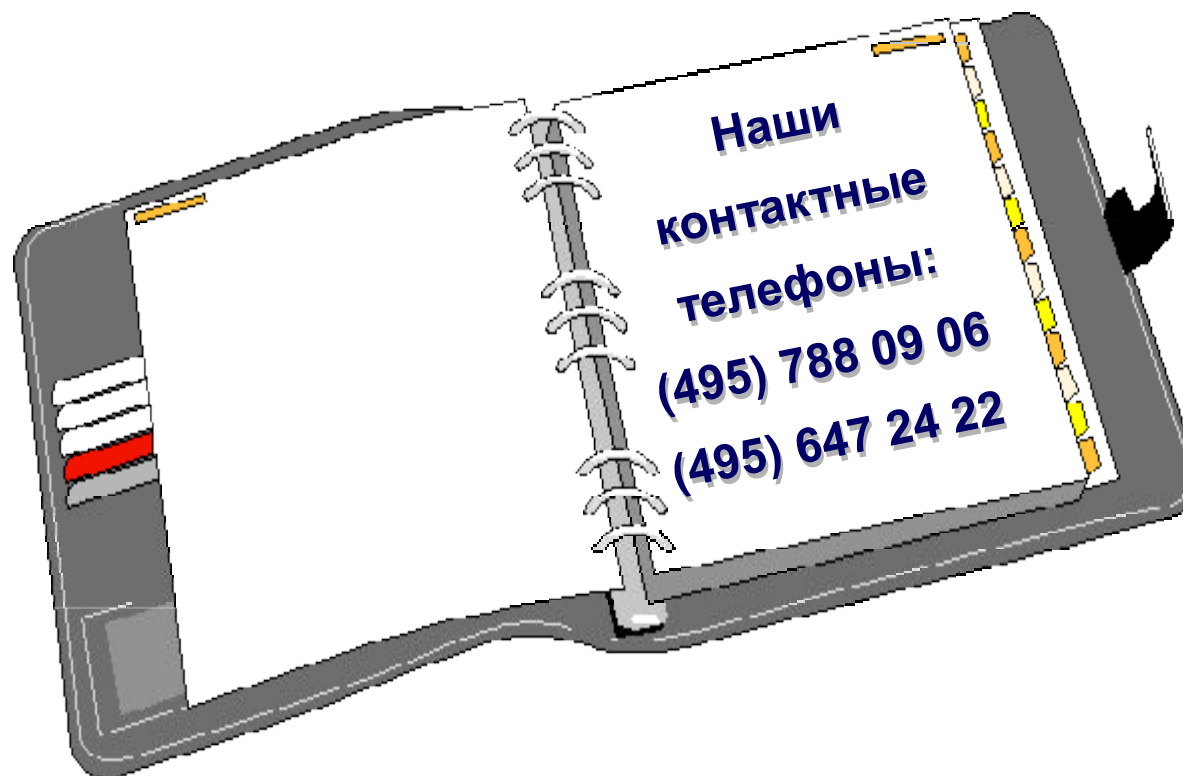
Внутренний контроль должен быть экономичным

Ключевая ошибка при постановке системы внутреннего контроля



Внутренний контроль начинается с эксплуатации

БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ



**Руководитель направления
Департамента управленческого
консалтинга Роман Макеев**