

Постановка системы внутреннего контроля

25 мая 2007 года



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**



Часть 1. Контроль на уровне бизнеса

Структура подразделений внутреннего контроля



Законодательство

Приказ ФСФР от 22 июня 2006г. №06-68/пз-н: в совете директоров эмитента должен быть сформирован комитет, исключительными функциями которого являются оценка кандидатов в аудиторы акционерного общества, оценка заключения аудитора, оценка эффективности процедур внутреннего контроля эмитента и подготовка предложений по их совершенствованию (комитет по аудиту), возглавляемый директором, соответствующим требованиям пункта 2 настоящего Приложения (независимым директором).

Функции комитета по аудиту

- **Формальные функции: выбор аудитора и взаимодействие с НИМ**

Не создает
«добавленной»
СТОИМОСТИ

- **Неформальные функции: повышение эффективности и экономичности бизнеса**

Создает
«добавленную»
СТОИМОСТЬ



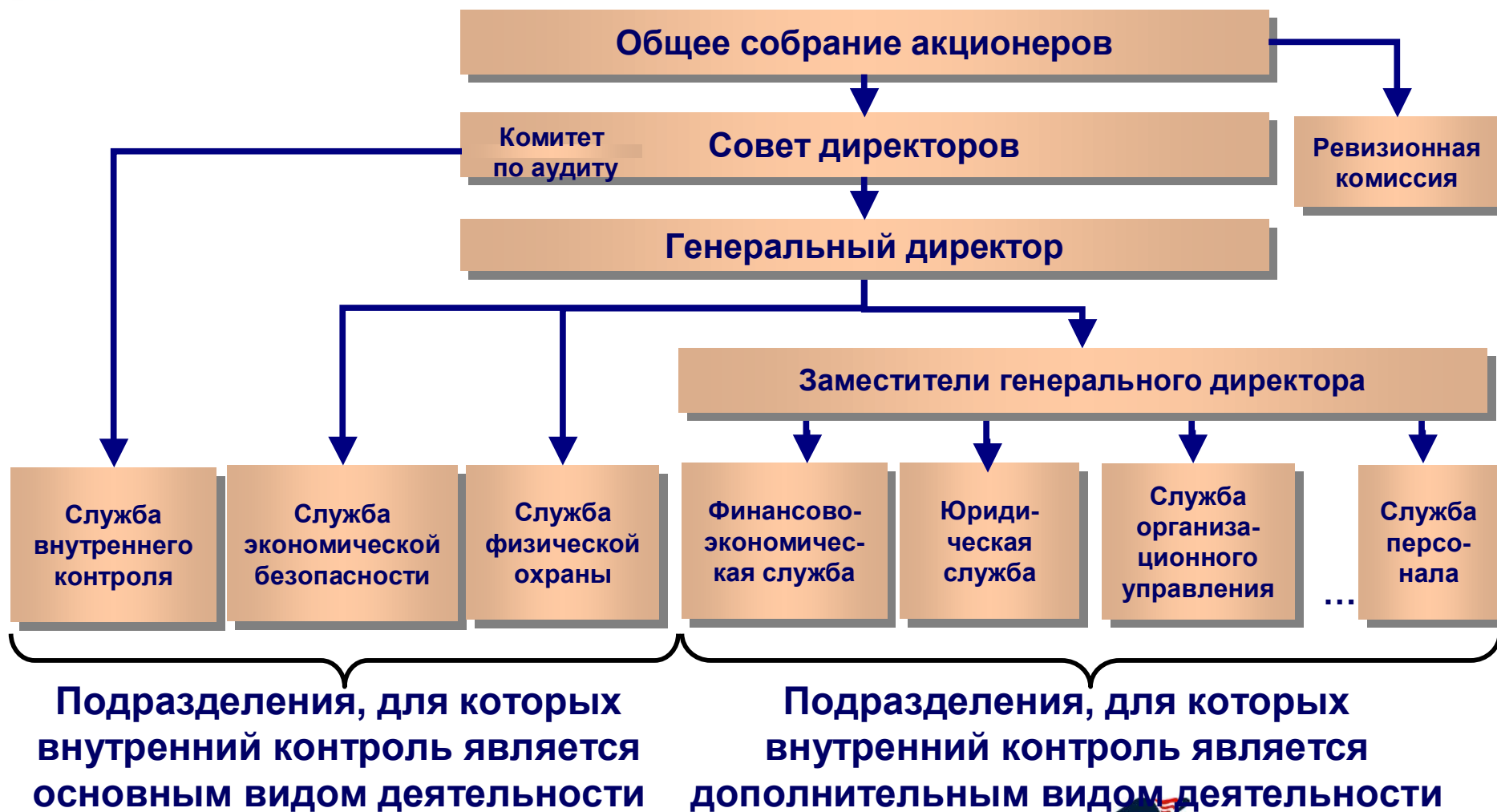
Законодательство

- **Приказ ФСФР от 22 июня 2006г. №06-68/пз-н: «Совет директоров эмитента должен утвердить документ, определяющий процедуры внутреннего контроля за финансово- хозяйственной деятельностью эмитента, контроль за соблюдением которых осуществляет отдельное структурное подразделение эмитента, сообщающее о выявленных нарушениях комитету по аудиту.**
- **Ст. 85 ФЗ «Об акционерных обществах»: «Для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества общим собранием акционеров в соответствии с уставом общества избирается ревизионная комиссия (ревизор) общества».**

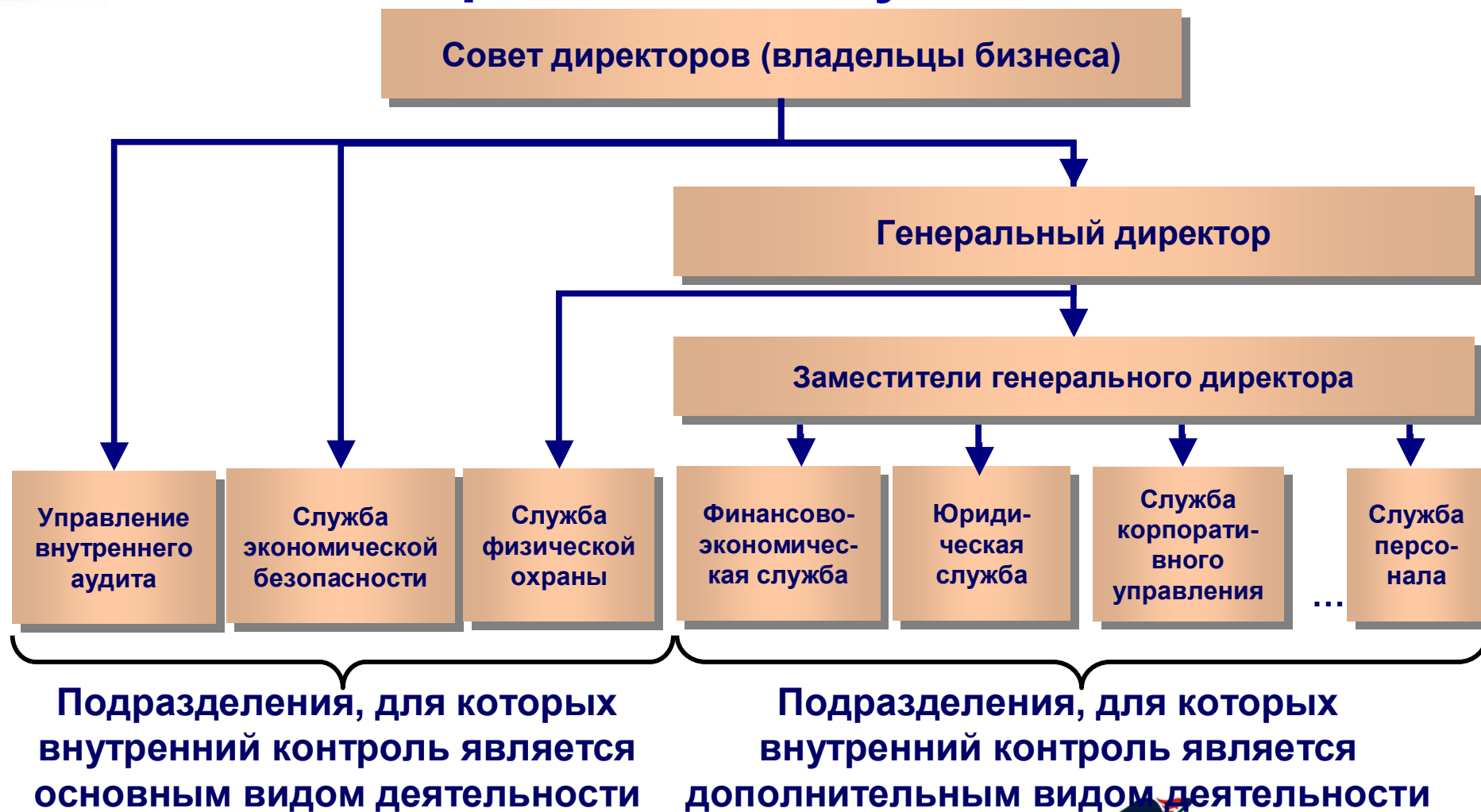
Ревизионная комиссия vs. Служба внутреннего контроля

	Служба внутреннего контроля	Ревизионная комиссия
Подчинение	Совет директоров	Общее собрание акционеров
Функции	Определяются положением об УВА	Часть функций определено законодательством
Периодичность работы	Постоянно	По итогам за год По инициативе
Вознаграждение	Обычные работники предприятия	По решению общего собрания акционеров

Типовая структура служб внутреннего контроля публичной компании



Организационная структура служб внутреннего контроля для непубличной компании





Функции службы внутреннего контроля

- **Обязательные функции:**
 - Проверка достоверности отчетности, в том числе и управленческой
 - Проверка соответствия деятельности действующему законодательству
 - Выявление случаев мошенничества
- **Дополнительные функции: контроль управленческой эффективности и экономичности**

Другие подразделения внутреннего контроля и их функции

- **Служба экономической безопасности**

- Проверка контрагентов

- Мониторинг цен

- ...

- **Служба физической охраны**

- Охрана периметра

- Досмотр

- ...

Другие подразделения внутреннего контроля и их функции

- **Финансово-экономическая служба: контроль исполнения бюджета, нормативы и т.д.**
- **Юридическая служба: соблюдение процедур договорной работы**
- **Подразделение организационного развития: регламентация процессов, совершенствование системы управления**
- **Служба персонала: контроль персонала при подборе**
- **...**

Кадровый состав службы внутреннего контроля

● Обязательный состав

- Аудитор (достоверность отчетности)
- Специалист по организационному развитию (экономичность и эффективность бизнеса)
- Юрист (соответствие деятельности действующему законодательству)

● Дополнительный состав

- «Технолог» (экономичность и эффективность производственных процессов)
- «Сыщик» (выявление виновных)

Типовые ошибки при формировании служб внутреннего контроля

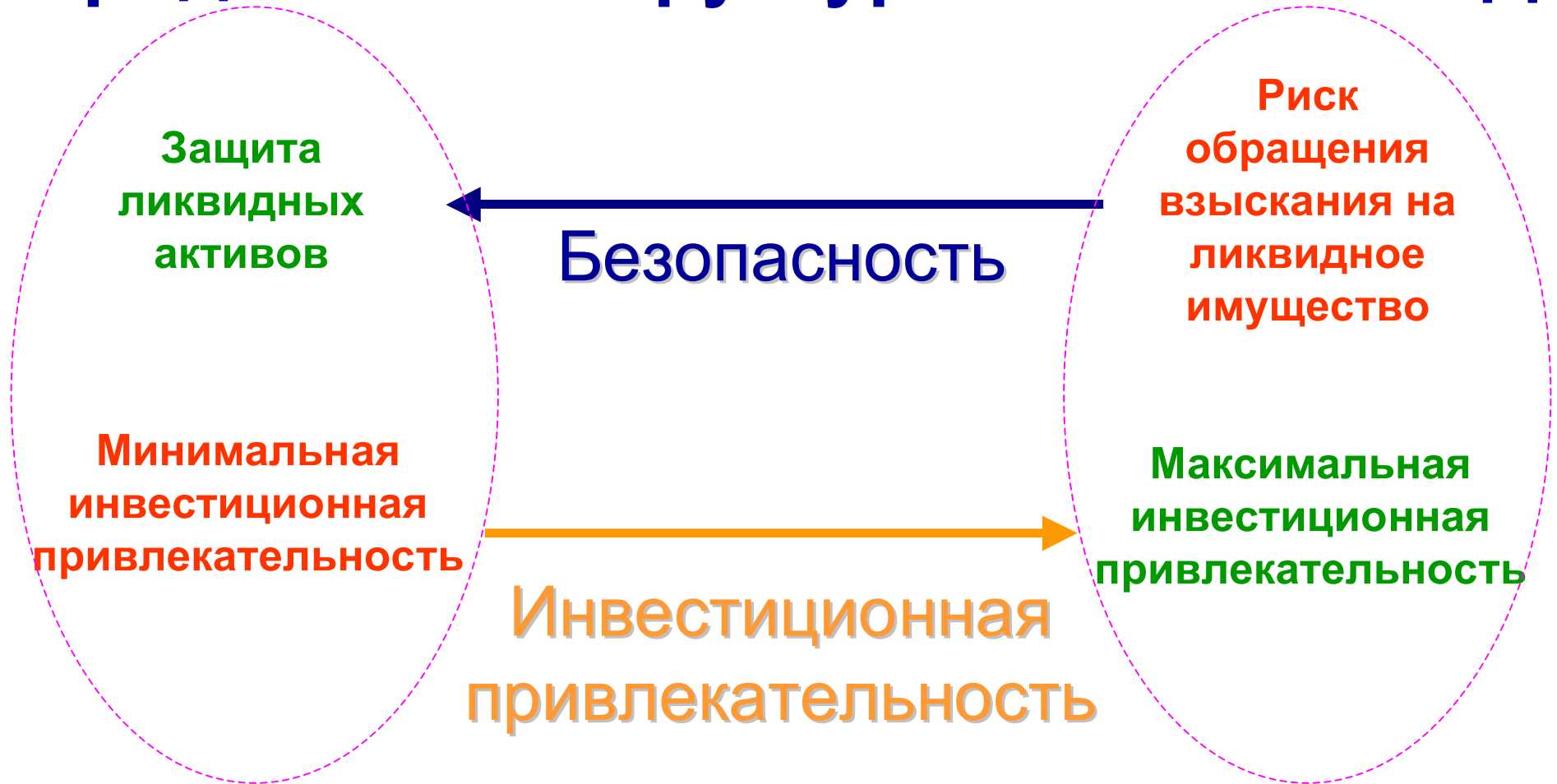
- **Организационные**
 - Неверное подчинение
 - Отсутствие подразделений
- **Функциональные**
 - Дублирование функций
 - Неисполнение отдельных функций
- **Кадровые**
 - Узкая специализация
 - Избыточная численность



Часть 1. Контроль на уровне бизнеса

Юридическая структура и схема ФХД

Компромисс при построении юридической структуры и схемы ФХД



Защищенный бизнес

- «Солидный» регистратор (для ОАО)
- Отсутствие «скелетов в шкафу»:
 - Эмиссия ценных бумаг
 - Порядок проведения общих собраний акционеров и деятельность совета директоров
 - Крупные сделки и сделки с заинтересованностью
 - Порядок осуществления операций с акциями
 - Антимонопольное законодательство
- Мониторинг
 - Операции с акциями
 - ...



Стратегия защиты

- Скупка пакетов акций
- «Парашюты»
 - Выплаты менеджерам
 - Выплаты трудовому коллективу
- Вертикальная и горизонтальная интеграция
- Формирование конфиденциальных приложений к контрактам с «дружественными» контрагентами

Формирование юридической структуры

- **Обеспечение максимальной безопасности:**
 - Неаффилированная структура собственности
 - Разделение активов и операционной деятельности
 - Введение дополнительных юридических лиц на всех этапах
- **Обеспечение инвестиционной привлекательности**
 - Консолидация, в том числе путем объединения
 - Выделение непрофильных активов



Для повышения эффективности отдельных бизнес-линий их юридическое обособление необязательно



Формирование схемы финансово-хозяйственной деятельности

- **Обеспечение максимальной безопасности:**
 - Возможно применение схем налоговой оптимизации, в том числе «агрессивных»
 - Использование займов для вывода прибыли
- **Обеспечение инвестиционной привлекательности**
 - Полное отражение выручки
 - Переоценка активов
 - Соответствие системы управления юридической структуре
 - Как правило, существенное увеличение налоговых платежей



Для многих инвесторов является допустимым

использование схем налогового планирования



Классический холдинг «по-русски»



Инвестиционно-привлекательный ХОЛДИНГ



Внутренний контроль схемы ФХД

- **Минимизация налоговых рисков:**
 - **Статья 40 НК РФ**
 - **Налог на прибыль**
- **Эффективность схемы**
 - **Отсутствие переплаты налогов (налог на прибыль)**
 - **Потеря ликвидности**

Законодательство

- **Абзац 3 ст. 69 Федерального закона №208-ФЗ «Об акционерных обществах»:** «По решению общего собрания акционеров полномочия единоличного исполнительного органа общества могут быть переданы по договору коммерческой организации (управляющей организации) или индивидуальному предпринимателю (управляющему). Решение о передаче полномочий единоличного исполнительного органа общества управляющей организации или управляющему принимается общим собранием акционеров только по предложению совета директоров (наблюдательного совета) общества».
- **Ст. 42 Федерального закона №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»:** «Общество вправе передать по договору полномочия своего единоличного исполнительного органа управляющему, если такая возможность прямо предусмотрена уставом общества».

Управляемость дочерних обществ: варианты назначения единоличного исполнительного органа

Вариант 1. Заключение договора на управление с УК

Основные характеристики:

1. Вся деятельность дочерних компаний находится под контролем головной (управляющей) компании.
2. Простота смены руководства.
3. Снижена оперативность принятия решений, особенно в случае территориальной удаленности.

Вариант 2. Назначение генерального директора

Основные характеристики:

1. Оперативное принятие решений.
2. Для смены руководства необходимо общее собрание участников (акционеров, либо совета директоров).
3. Меньший контроль со стороны головной компании.

Механизмы ограничения полномочий наемных менеджеров

- **Генеральный директор**
 - Прямое указание в уставе дополнительных ограничений (по видам, по объему, по контрагентам)
 - Передача функций единоличного исполнительного органа управляющей компании
- **Другие менеджеры**
 - Приказ о разграничение полномочий
 - Выдача грамотно оформленных доверенностей

Типовые проблемы корпоративной структуры и схемы ФХД

- **Несоответствие стратегии**
 - **Отсутствие инвестиционной привлекательности**
 - **Избыточные налоговые платежи**
- **Потеря управляемости в дочерних обществах**
- **Избыточные полномочия менеджеров**



Часть 1. Контроль на уровне бизнеса

Требования к системе управления



Стратегия бизнеса

- **Составляющие стратегии**

- Маркетинговая
- Сбытовая
- Инвестиционная
- Финансовая
- Технологическая (производственная)
- Кадровая
- Организационная
-

- **Инструменты достижения стратегии**

- Постановка системы сбалансированных показателей
- Организационно-функциональная структура

Система сбалансированных показателей

Финансы

- Прибыль
- Рентабельность активов
- Затраты
- ROI
- ...

Бизнес-процессы

- Скорость инноваций
- Эффективность поставок
- Качество производства
- Дисциплина расчетов
- ...

Клиенты и рынок

- Доля рынка
- Лояльность покупателей
- Карта отрасли
- Каналы сбыта
- ...

Персонал и обучение

- Компетентность
- Мотивация
- Дисциплина
- Креативность
- ...




Система сбалансированных показателей

- **Ключевые проблемы:**
 - Собственники ставят стратегические задачи в очень обобщенном виде
 - Совет директоров возлагает ответственность за постановку системы сбалансированных показателей и их достижение на менеджмент
- **Инструменты решения:**
 - Рассмотрение и утверждение стратегических показателей первого уровня. Взаимосвязь с вознаграждением менеджмента
 - Контроль достижения показателей нижнего уровня со стороны службы внутреннего контроля

Типовые проблемы организационно-функциональной структуры

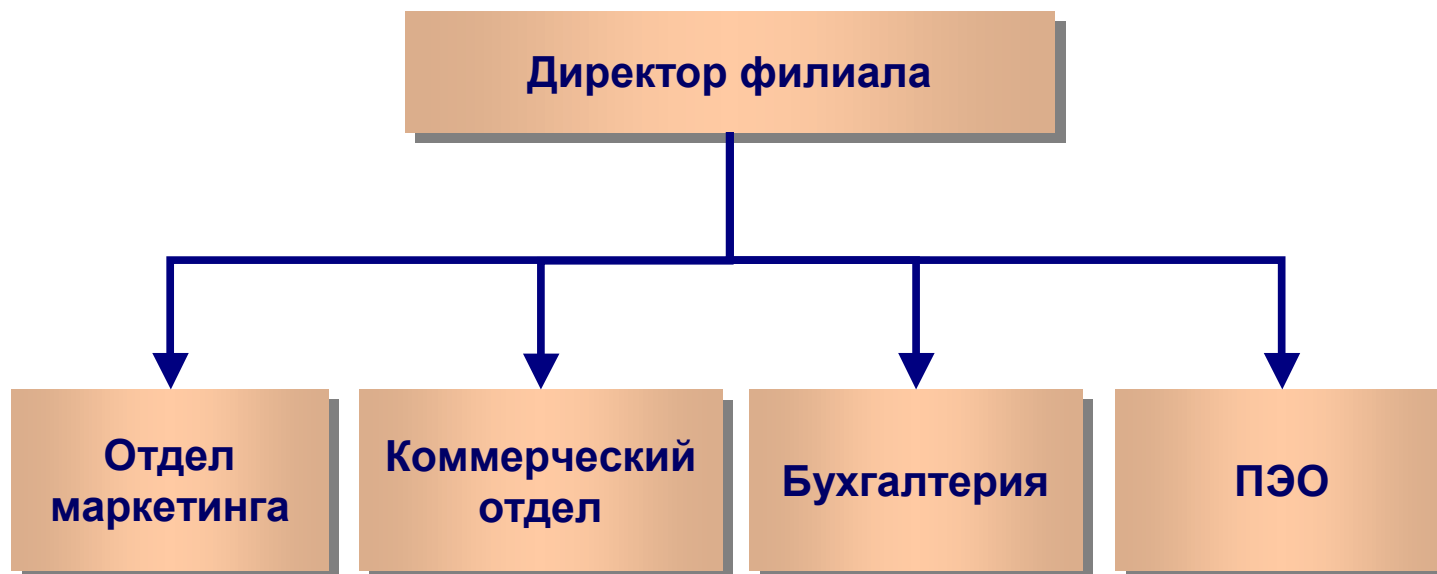
- Отсутствие в организационно-функциональной структуре отдельных элементов:
 - Коллегиальные органы управления
 - Развитие
 - Инвестиции
 - Маркетинг
- Неверное подчинение
- Дублирование функций



Где нужно обеспечить коллегиальность

- Стратегия развития компании
- Ключевые менеджеры
- Утверждение бюджета и рассмотрение его исполнения
- Инвестиционная программа
- Техническая политика
- ...

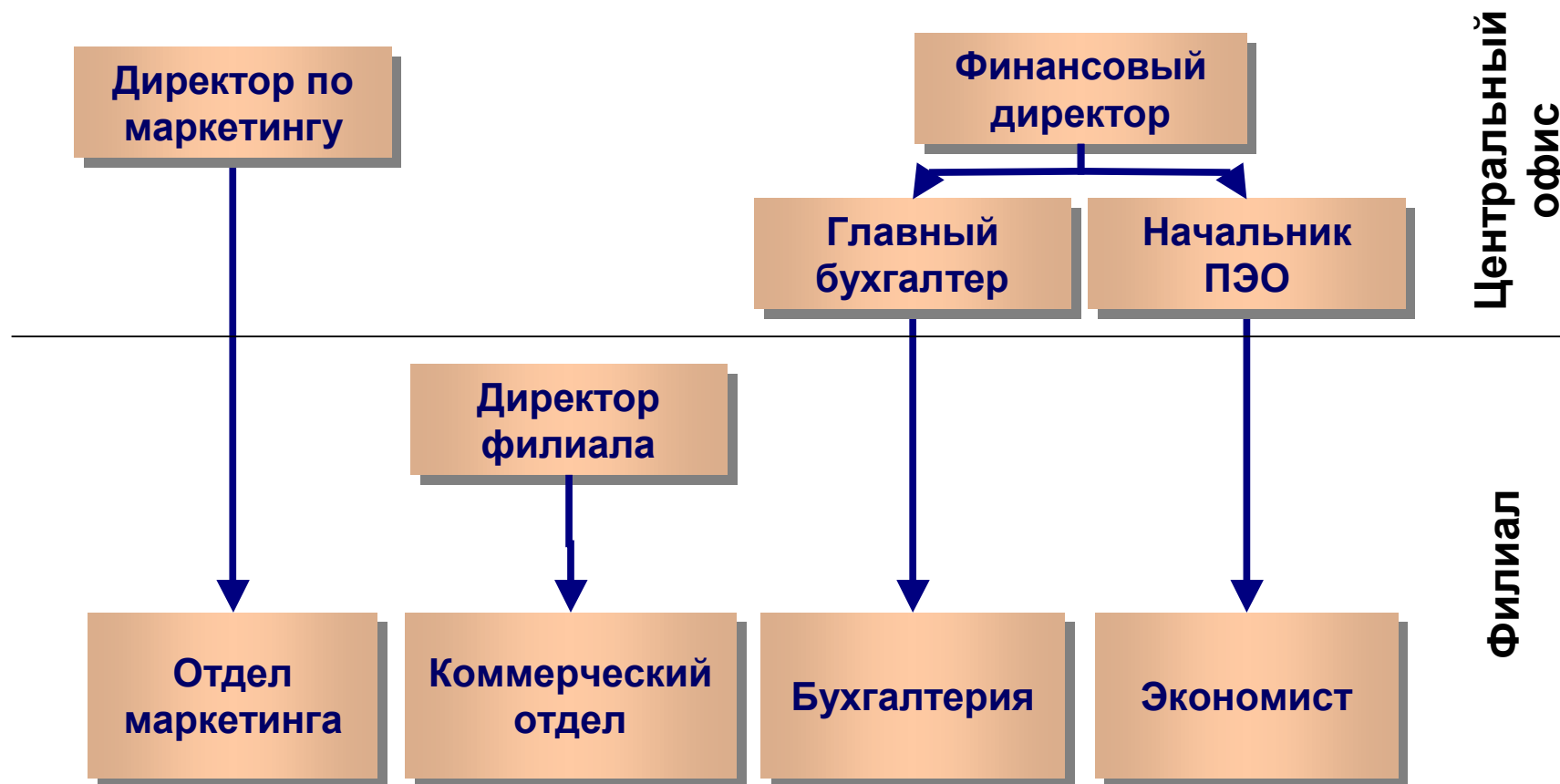
Пример неконтролируемой структуры филиала



Любые действия в данной структуре непрозрачны для управляющей компании (центрального аппарата)

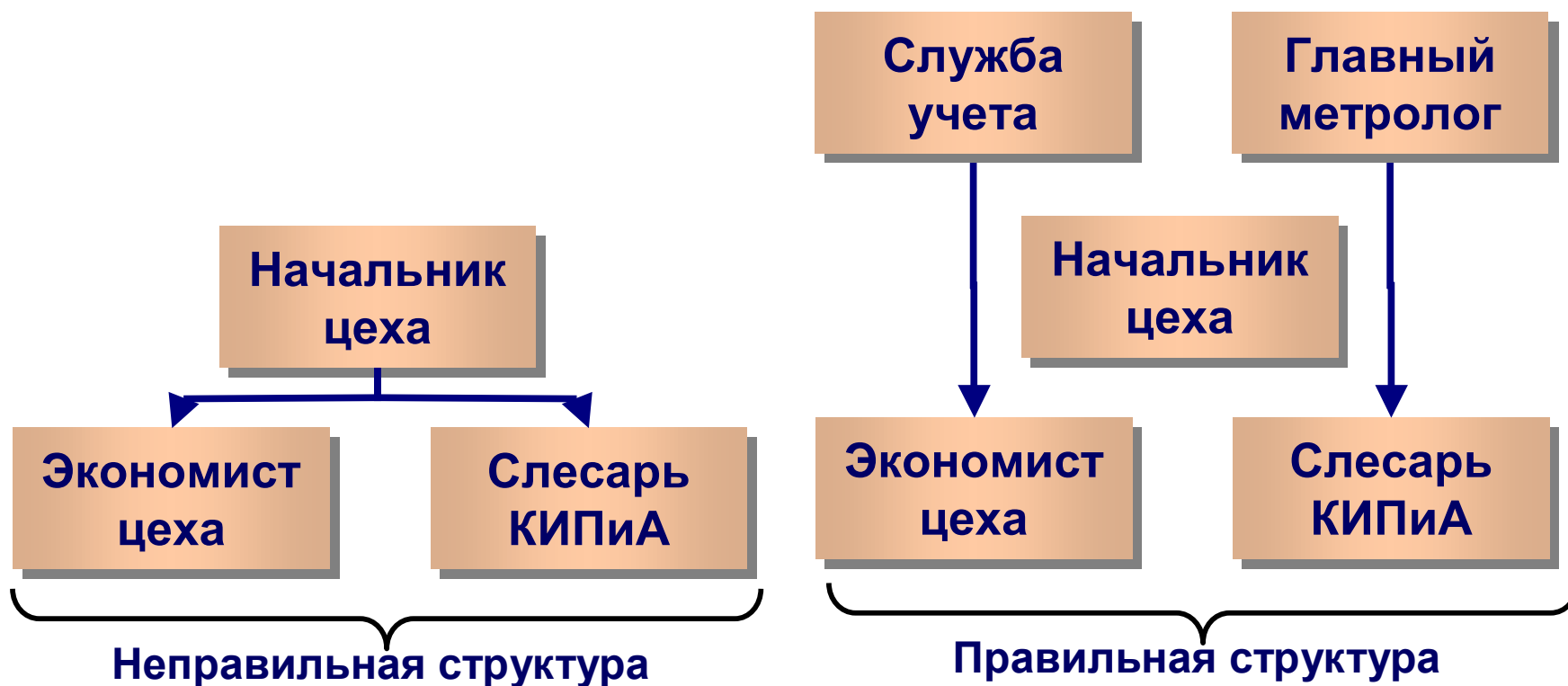


Пример контролируемой структура филиала



В данной структуре все действия директора филиала

Организационная структура учетных служб



Укрупненный перечень функций организации

● Стратегические функции:

- Стратегическое управление и стратегический маркетинг
- Техническое развитие и управление инвестициями
- Корпоративное управление (управление имуществом, юридическое обеспечение, организационное развитие)
- PR, GR
- Безопасность

● Текущие функции:

- Маркетинг и продажи
- Производство (оказание услуг)
- Снабжение
- Ремонты

● Обеспечивающие функции:

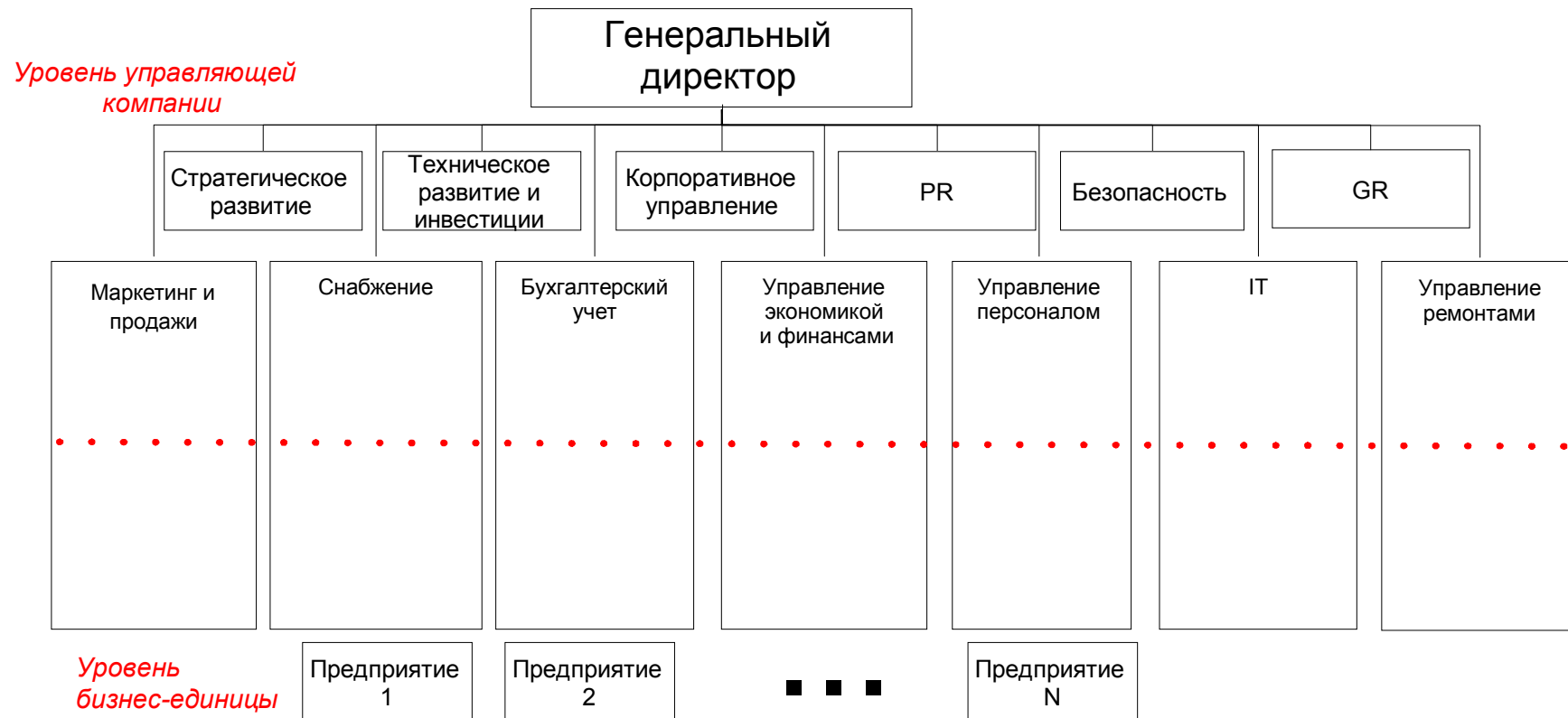
- Финансово-экономическое управление
- Бухгалтерский, налоговый, управленческий учет
- Управление персоналом
- IT



Распределение функций между управляющей компанией и бизнес-единицами

- **Функции стратегического управления, технического развития и управления инвестициями, корпоративного управления, PR, GR и безопасности должны выполняться на уровне управляющей компании**
- **Функции управления производством должны исполняться только на уровне бизнес-единицы**
- **Функции маркетинга и продаж, снабжения, управления персоналом, управления экономикой и финансами, управления ремонтами, бухгалтерского учета и IT могут перераспределяться между управляющей компанией и бизнес-единицей**

Укрупненная организационно-функциональная структура бизнеса





Целесообразность централизации функций

- **Возможный синергетический эффект (например, снижение цен закупок)**
- **Унификация с целью повышения эффективности исполнения бизнес-процессов (например, методология бухгалтерского учета, взаимоотношения с контрагентами и пр.)**
- **Повышение управляемости бизнеса**
- **Отсутствие персонала необходимой квалификации на местах**



Целесообразность децентрализации функций

- Желание акционеров сосредоточить в управляющей компании исключительно стратегические функции (роль финансового холдинга или стратегического архитектора)
- Стоимость исполнения функции на местах ниже
- Оперативность исполнения бизнес-процессов



Часть 1. Контроль на уровне бизнеса

Система бюджетирования и внутренний контроль



Перечень нормативов

- **Нормативы расхода сырья и материалов**
- **Нормативы задолженности**
- **Нормативы запасов и оптимальные партии закупок**
- **Ремонтные нормативы**
- **Сроки службы**
- **Численность**
- **...**

Порядок разработки нормативов



В первую нормируются показатели, которые в наибольшей степени влияют на объем финансовых и материальных потоков

Типовые проблемы системы бюджетирования

- **Финансовая структура**
 - **Отсутствие центров ответственности и их мотивации**
 - **Неверная финансовая структура**
- **Горизонты планирования**
 - **Слишком непродолжительные горизонты планирования**
 - **Отсутствие детализации в рамках периода**
- **Организационные недостатки**

Пример неэффективности финансовой структуры


- Постоянные затраты – 100 рублей
 - Переменные – 0.1 руб./единицу продукции
-
- | | |
|--------------------------------|---|
| ● Отдел продаж – центр доходов | ● Отдел продаж – центр маржинальных доходов |
| ● Цена – 0.15 руб. | ● Цена – 0.20 руб. |
| ● Продажа – 2000 шт. | ● Продажи – 1200 шт. |
| ● Выручка – 300 руб. | ● Выручка – 240 руб. |
| ● ПРИБЫЛЬ – 0 руб. | ● ПРИБЫЛЬ – 20 руб. |

Требования к учетным системам и отчетности


- **Достоверность**
- **Защита (несанкционированный доступ, «защита от дурака»)**
- **Однократный ввод данных**
- **Обеспечение необходимой аналитики, в том числе для внутреннего контроля**
- **«Эргономичность» отчетности**

Как сформировать «плохую» отчетность

- Раздуть количество информации в отчетах (тысячи строк, значительное количество из которых – пустые)
- Рассредоточить по отчету информацию о ключевых показателях деятельности
- Перемешать в отчетах данные об операциях, осуществленных с нарушениями, с информацией о нормально осуществленных мероприятиях
- Не приводить данные об отклонениях от планов или сравнение с предыдущим периодом
- Укрупнить ключевые строки, раздробить второстепенные
- Смешивать фактические данные «по оплате» с данными «по отгрузке»



Часть 2. Постановка материального учета



Совершенствование ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- **Формирование логистического подразделения**
- **Разработка механизмов оперативного внесения изменений в планы производства и закупок при изменении плана продаж**
- **Совершенствование информационного обмена**
- **Периодическое выявление неликвидов**
- **Разработка натуральных и стоимостных нормативов**

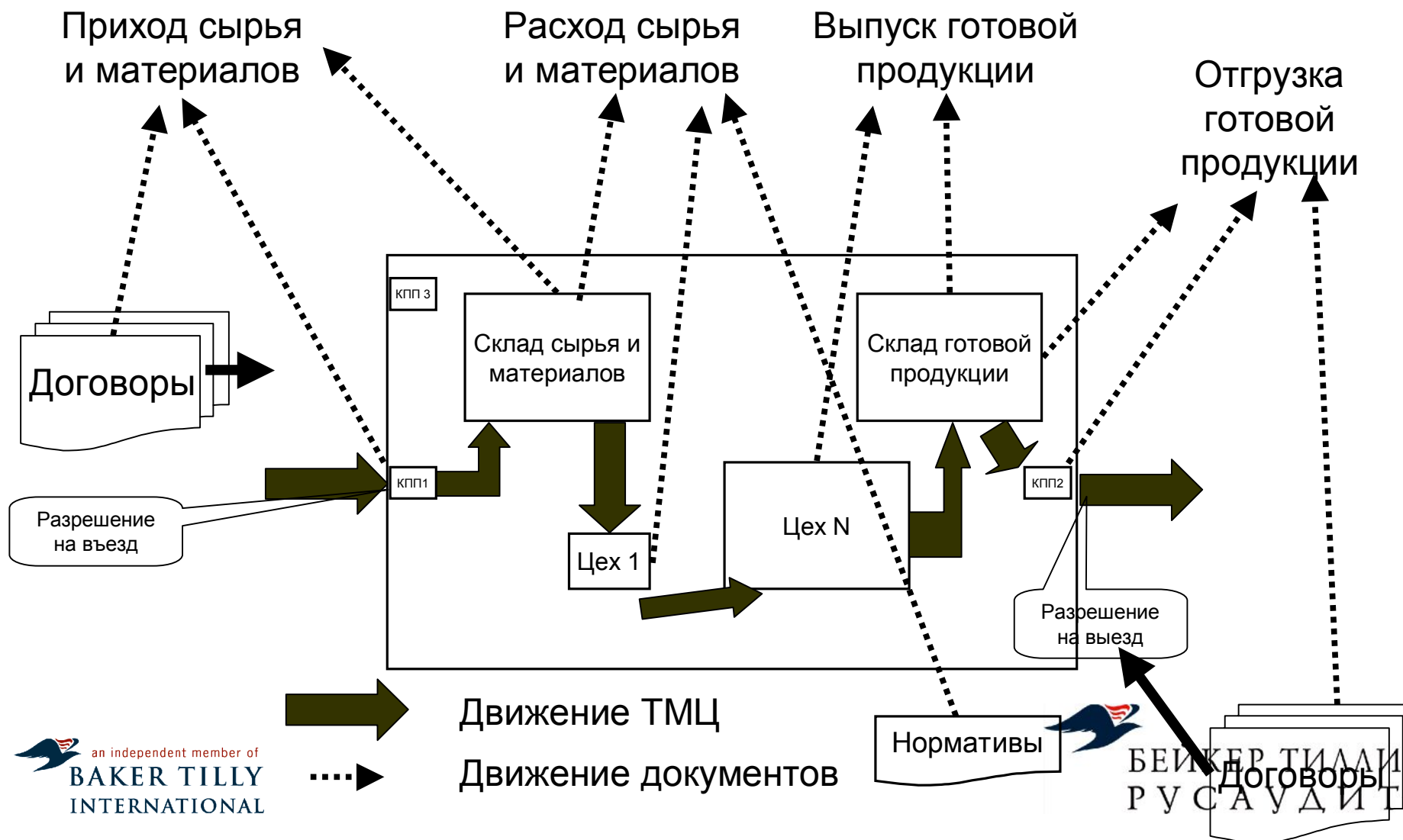
Что нужно учесть при разработке нормативов

- **Удовлетворенность клиентов**
- **Стоимость хранения в зависимости от времени**
- **Срок исполнения заказа**
- **Стоимость доставки в зависимости от партии**
- **Страховые запасы**
- **Ограничения по складам**
- **...**

Типовые проблемы СВК для материального учета

- **Виды злоупотреблений и потерь**
 - Хищения ТМЦ
- **Проблемы технической оснащённости СВК**
 - Отсутствие КИПиА, позволяющих контролировать движение ТМЦ
- **Проблемы системы управления**
 - Отсутствие материальной ответственности за ТМЦ, находящиеся на территории предприятия
 - Несовершенство документооборота: оформление документов на перемещение ТМЦ осуществляется с недостаточной регулярностью, документы передаются в бухгалтерию с опозданием и т.д.

«Принцип двух потоков» для материального учета



Регламент материального учета

● Обязательно:

- Пропуск через КПП
- Приемка сырья по количеству и качеству
- Внутри заводские перемещения
- Учет выпуска готовой продукции
- Порядок отгрузки готовой продукции

● Дополнительно

- Управление на уровне диспетчерской службы
- Описание порядка размещения на складах
- Контроль сроков хранения
- ...

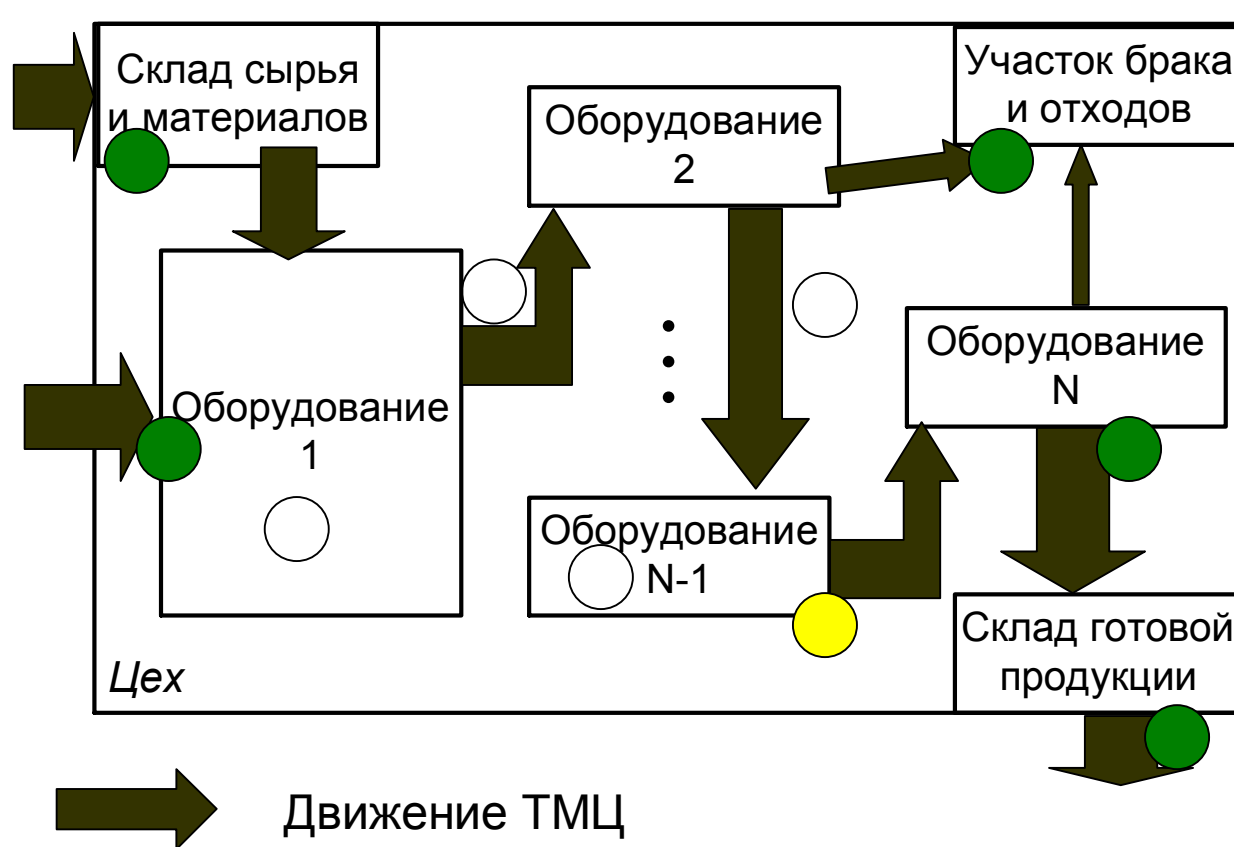
Управление неликвидами

- Периодичность проведения
- Порядок выборочной инвентаризации
- Выявление неликвидов
- Коллегиальное принятие решения о дальнейшем движении неликвидов



Регулярное проведение данной процедуры позволяет высвободить значительный оборотный капитал

Достижение максимальной эффективности от КИПиА



- КИПиА необходимы (входы, выходы из цеха, выход из установки)
- КИПиА необходимы в случае, если какой-либо полуфабрикат представляет существенную ценность
- КИПиА необходимы только для технологии

○ КИПиА (весы, расходомеры и пр.)

Виды материальной ответственности

«Психологическая»
материальная
ответственность
(средний заработок)

Полная
материальная
ответственность

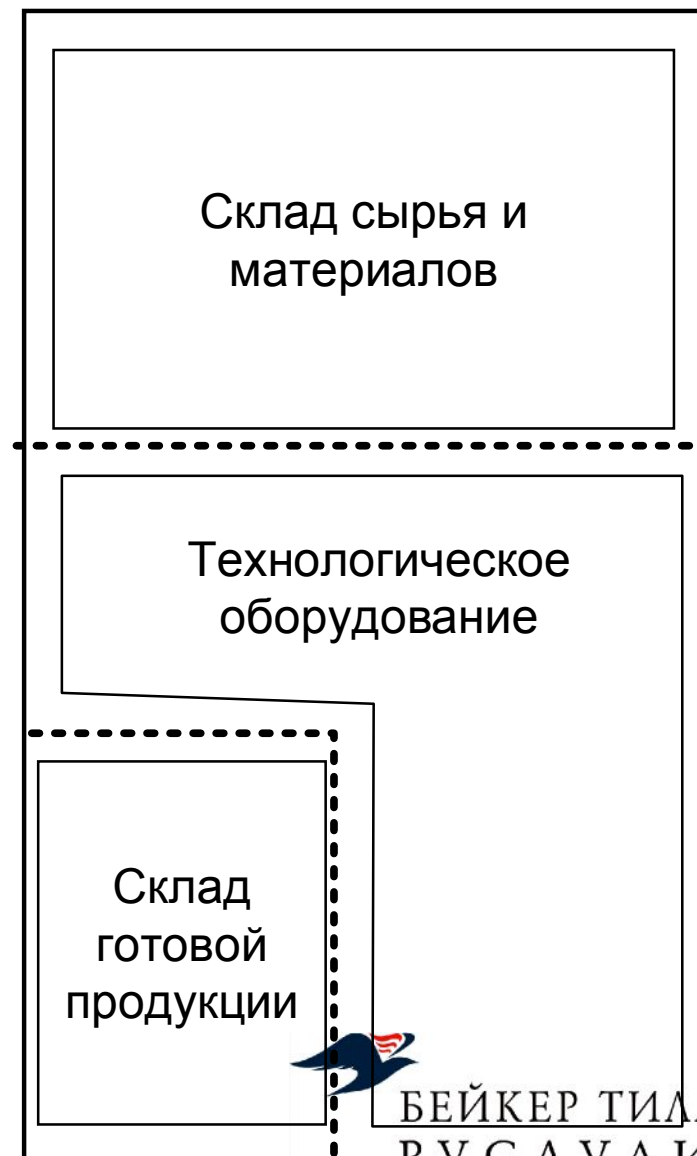
- Кассиры
- Кладовщики
- ...

Нежелательно

Желательно

Материальная ответственность

- Создание условий для назначения материально-ответственных лиц (исполнение Трудового Кодекса РФ)
- Заключение договоров на полную или коллективную материальную ответственность
- Периодическое проведение полноценных инвентаризаций



Отчет об эффективности логистики

Отчет по железнодорожному транспорту						
Период представления: квартал, полугодие, год						
Тип вагона или цистерны	Показатели работы за текущий период			Показатели работы за аналогичный период прошлого года		
	Сумма штрафов за простой вагона	Оборачиваемость вагона	Средний пробег вагона	Сумма штрафов за простой вагона	Оборачиваемость вагона	Средний пробег вагона
1	2	3	4	5	6	7
...						
...						
В среднем по парку						

Отчет о выполнении нормативов расходов МТР

№	Наименование продукции	Наименование сырья, комплектующих, материалов, энергоресурсов, запчастей и т.д.	Норма расхода сырья, комплектующих, материалов, энергоресурсов и др. с учетом потерь, план	Фактический расход	Отклонение, %
1	2	3	4	5	6
1	Продукция 1	Сырье 1			
		Сырье 2			
		...			
2	Продукция 2	Сырье 1			
		Сырье 2			
		...			
...	...	Сырье 1			
		Сырье 2			
		...			



Часть 3. Контроль на уровне процессов

Договорная работа

Типовые проблемы договорной работы

- Отсутствует классификация договоров
- Затруднено согласование договоров
- Отсутствует механизм передачи на рассмотрение совета директоров крупных сделок и сделок с заинтересованностью
- Отсутствует контроль подписанных со стороны общества экземпляра
- Отсутствует сквозная нумерация договоров
- Отсутствует регламент претензионно-исковой работы

Положение о договорной работе – ключевой регламент

Положение о порядке заключения договоров

- Формы типовых договоров
- Порядок формирования и согласования проекта договора
- Порядок согласования крупных сделок и сделок с заинтересованностью
- Подписание договора
- Регистрация и хранение договоров

Виды договоров

Типовой договор

- Продажа готовой продукции
- Закупка сырья и материалов

Нетиповой договор

- Аренда
- Лизинг
- Строительство
- Закупка и монтаж оборудования

Согласование проекта договора

- **Технические специалисты**
- **Планово-экономические службы:**
 - **Цены, объемы, условия оплаты**
 - **Лимиты на закупку и продажу**
- **Бухгалтерия**
- **Служба внутреннего контроля**
- **Юридический отдел**



Подписание договора

Первым
подписывается со
стороны
Общества

Первым
подписывается со
стороны
контрагента

↑
Нежелательно

↑
Желательно

Регистрация и хранение договоров

- **Сплошная нумерация**
- **Регистрация подписанных со стороны общества, но неподписанных со стороны контрагента**
- **Централизованное хранение**

Претензионно-исковая работа

- Регистрация претензий и исков
- Формирование позиции компании
- Порядок информирования контрагентов
- Досудебное рассмотрение
- Передача в суд



Необходимо обеспечить максимальное соответствие инструкциям П-6 и П-7

Примеры форм журналов

Журнал учета договоров

Номер договора	Номер договора у контрагента	Ответственное подразделение	Ответственный исполнитель	Дата заключения	Предмет договора	Условия договора	Отметка о передаче контрагенту		Отметка о передаче в архив	
							Дата	Через кого	Дата	Кому

Журнал учета претензий

Дата поступления	От кого	Тип претензии (иск, предписание, письмо и т.д.)	Краткое описание сути	Угрозы (сумма, остановка производства и т.д.)	Срок рассмотрения в соответствии с требованиями	Кому передана на рассмотрение (подпись, Ф.И.О)	Срок рассмотрения фактический	Результат рассмотрения



Часть 3. Контроль на уровне процессов

Расчеты и управление дебиторской задолженностью

Типовые проблемы СВК для расчетов

● Виды злоупотреблений и потерь

- Фиктивные авансы
- Повторные оплаты

● Проблемы, связанные с системой управления

- Отсутствие управления дебиторской задолженностью
- Отсутствие согласования платежных поручений, в том числе сверки с бюджетами
- Недостатки в управлении ликвидностью (отсутствие денежных средств, избыток денежных средств)

Управление дебиторской задолженностью

- Сверка взаиморасчетов
- Анализ возникновения просроченной дебиторской задолженности
- Порядок действий по формированию первоначальной претензии
- Порядок действий по формированию исковых заявлений



**Возможно, понадобится помощь
«коллекторских» агентств**



Регламент осуществления платежей

- «Защищенные» статьи бюджета и порядок резервирования средств на них
- **Согласование платежа:**
 - **Ответственный исполнитель**
 - **Руководитель ЦО**
 - **Планово-экономический отдел**
 - Контроль остатков бюджета
 - Соответствие условиям договора
 - Соответствие сроков
 - **Подразделение внутреннего контроля (отдельные платежи)**



Часть 3. Контроль на уровне процессов

Продажи и маркетинг

Типовые проблемы СВК для процесса маркетинга и продаж

● Виды злоупотреблений и потерь

- Продукция отдельным потребителям отгружается с необоснованными скидками
- Отгрузка продукции без предоплаты в адрес непроверенных компаний
- Необоснованные продажи «своим» компаниям

● Проблемы системы управления

- Не оценивается плановая и фактическая эффективность маркетинговых мероприятий. Главный критерий эффективности – «освоение бюджета»
- Планирование осуществляется исключительно на основании фактических данных о продажах
- Скидки для клиентов не формализованы в прайс-листах и не зависят от объемов и условий оплаты
- Процедура получения продукции непосредственно от предприятия

усложнена

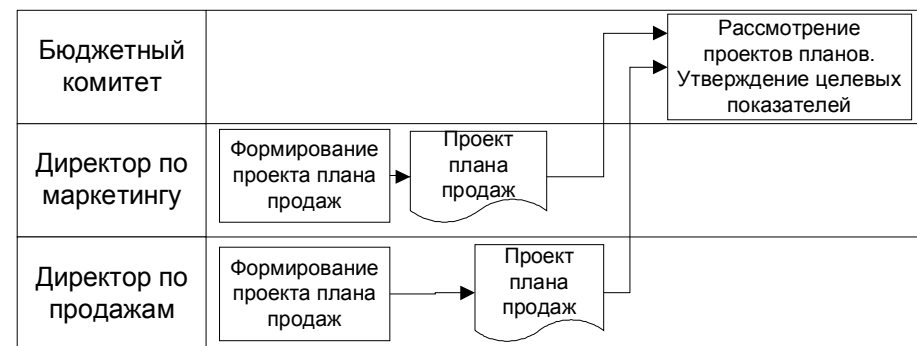



Принцип двух потоков в маркетинге и продажах

Пример 1. Планирование маркетинговой деятельности.
 При планировании маркетинговой деятельности должны приниматься во внимание мнения как маркетингового подразделения, так и отдела продаж



Пример 2. Планирование продаж.
 При планировании продаж рассматриваются два альтернативных плана продаж, представленные отделом сбыта и маркетинговым подразделением.



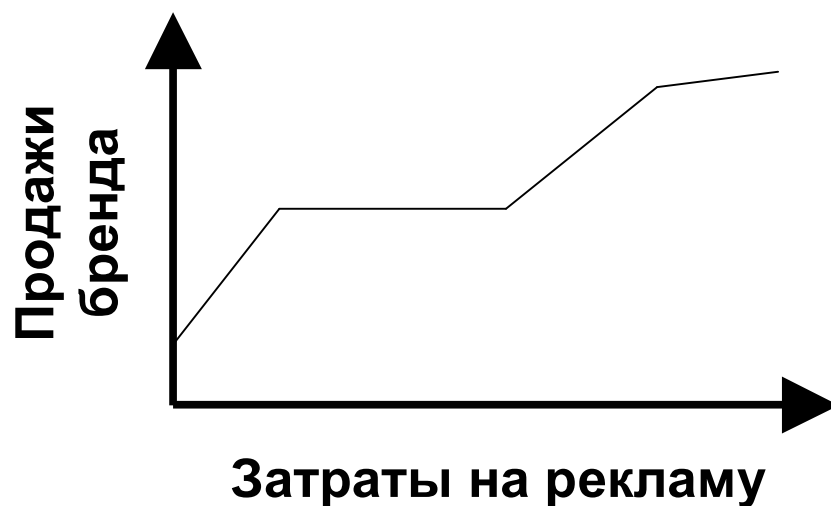


Регламентация процесса продаж и отгрузок

- Классификация видов продукции
- Планирование продаж
- Формирование прайс-листа
- Политика скидок в зависимости от клиентов, объемов и условий оплаты
- Контроль неперевышения возможностей производства
- Порядок согласования документов на отгрузку, в т.ч. порядок контроля условий оплаты
- Отгрузка продукции

Дополнительный контроль

- Мониторинг потребителей
- Мониторинг движения готовой продукции (при отгрузках по железной дороге)
- Эффективность маркетинговых мероприятий



Пример отчета о продажах

Отчет о предоставленных скидках							
Периодичность: месяц							
№ п/п	Клиент/контрагент	Сумма отгрузки по прайс-листу	Сумма отгрузки фактическая	Дельта факт-прайс-лист		Предыдущий период: дельта факт прайс-лист	
				Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
	Менеджер 1						
	Итого по менеджеру 1						
	...						
ИТОГО:							

Пример отчета о маркетинговой деятельности

Прямые расходы на продвижение продукции по клиенту

Периодичность: год, квартал, месяц					
№ п/п	Менеджер / клиент	Всего		Продано единиц, всего	Расходы на продвижение на единицу, руб.
		План	Факт		
1	2	3	4	5	6
	Менеджер 1				
	...				
	...				
	...				
	Менеджер 2				
	...				
	...				
	...				
	...				
	...				
	...				



Часть 3. Контроль на уровне процессов

Закупки

Типовые проблемы СВК для процесса закупок

● Виды злоупотреблений и потерь

- Цены поставки завышаются
- Низкое качество закупаемых МТР
- Закупка ненужных МТР

● Проблемы, связанные с системой управления

- Планирование закупок осуществляется некорректно
- Значительное количество закупок сознательно либо неосознанно являются «аварийными»
- Процедура выбора поставщика зависит от одного менеджера
- Сверка количества и качества поступившего груза с условиями договора не проводится

Заданный победитель. Методика 1.

Критерий	Поставщик 1	Поставщик 2	Методика 1		
			Шкала оценки	Поставщик 1	Поставщик 2
Цена	120	100	3 балла - самая низкая цена 2 балла - вторая цена 1 балл - третья цена 0 баллов - четвертая и последующие цены.	2	3
Условия оплаты	Отсрочка платежа 10 дней	Отсрочка платежа 21 день	0 баллов - предоплата 1 балл - отсрочка платежа	1	1
Срок работы с компанией	3 года	новый	0 баллов - новый поставщик, 1 балл - менее 1 года 2 балла - от 1 до 2 лет 3 балла - от 2 до 3 лет 4 балла - свыше 3 лет	4	0
Сумма баллов				7	4
Победитель			Поставщик 1		

Заданный победитель. Методика 2.

Критерий	Поставщик 1	Поставщик 2	Методика 2		
			Шкала оценки	Поставщик 1	Поставщик 2
Цена	100	120	3 балла - самая низкая цена 2 балла - вторая цена 1 балл - третья цена 0 баллов - четвертая и последующие цены.	3	2
Условия оплаты	Отсрочка платежа 10 дней	Отсрочка платежа 21 день	0 баллов - предоплата 1 балл - отсрочка платежа от 1 до 5 дней 2 балла - отсрочка платежа от 6 до 10 дней 3 балла - отсрочка платежа от 11 до 15 дней 4 балла - отсрочка платежа от 16 до 20 дней 5 баллов - отсрочка платежа свыше 20 дней	2	5
Срок работы с компанией	3 года	новый	0 баллов - новый поставщик, 1 балл - есть удовлетворительный опыт работы	1	0
Сумма баллов				6	7
Победитель				Поставщик 2	





Регламентация процесса закупок

- Классификация ТМЦ
- Планирование закупок
- Выбор поставщика
 - Формирование лота
 - Приглашение к участию в тендере
 - Анализ предложений, формирование листа альтернатив
 - Методика выбора поставщика
- Контрактация
- Порядок замены поставщика в случае невыполнения условий договора

Пример отчета о закупках

Анализ работы отдела снабжения

Периодичность: месяц

№ п/п	Менеджер/Наименование	Цена в предыдущем периоде	Цена в отчетном периоде	Ед. изм.	Закуплено		Изменение цены		Сумма закупа	
					План	факт	абс.	%	тыс.руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Менеджер 1									
	Наименование 1									
	...									
	Итого по менеджеру 1									
	...									
ИТОГО:										



Часть 3. Контроль на уровне процессов

Ремонты

Типовые проблемы СВК для процесса ТОиР

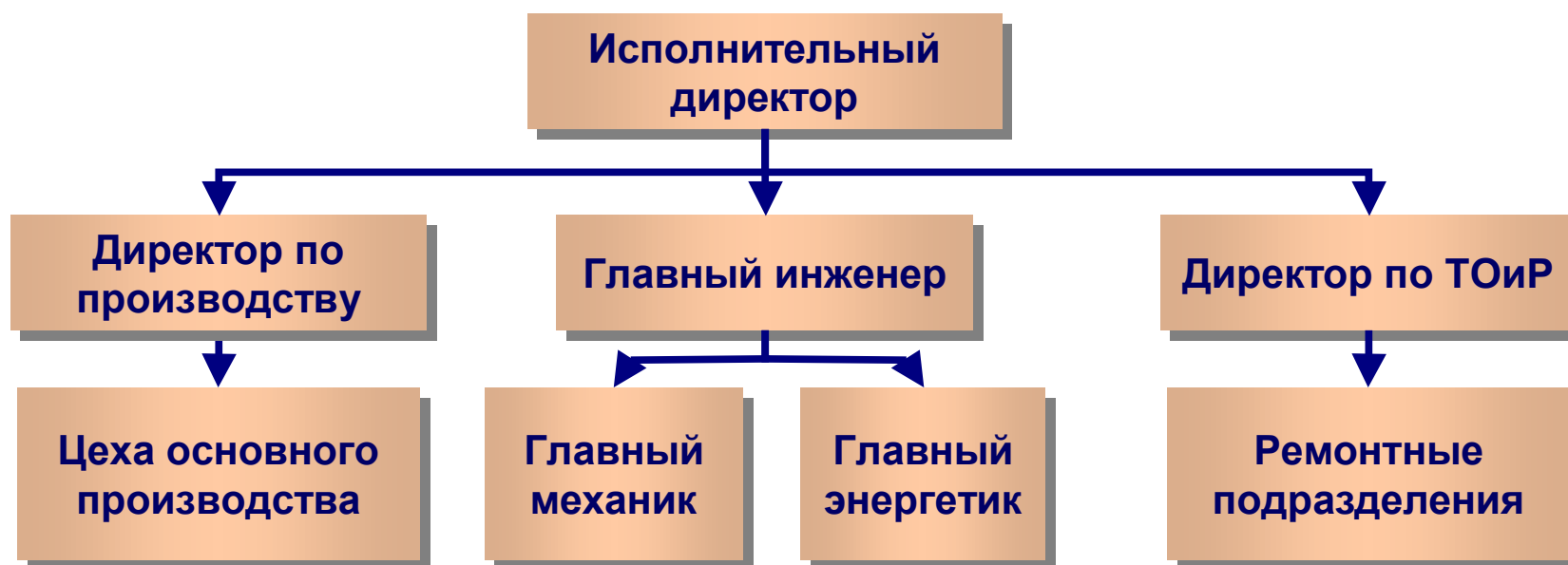
● Виды злоупотреблений и потерь

- Необоснованное списание основных средств
- Необоснованное списание сырья и материалов

● Проблемы, связанные с системой управления

- Отсутствие стратегии эксплуатации оборудования
- Отсутствие нормативов затрат сырья и материалов
- Отсутствие нормативов трудозатрат
- Организационное подчинение всех ремонтных подразделений одному топ-менеджеру (главному инженеру)
- Отчетность, содержащая усредненные данные

Организационная структура управления ремонтами





Регламентация ТОиР

- Классификация ремонтов
- Планирование ремонтов
 - **Нормативы**
 - **Статистика**
- **Исполнение**
- **Учет**
 - **Дефектные ведомости**
 - **Списание материалов**
- **Приоритет действий над оформлением документов**

Пример отчета по ремонтам

Отчет о стоимости эксплуатации оборудования

Периодичность: квартал, полугодие

Инвентарный номер	Количество внеплановых ремонтов	Стоимость эксплуатации, тыс. руб.		Динамика, %
		Анализируемый период	Предыдущий период	
1	2	3	4	5



Часть 3. Контроль на уровне процессов

Капитальные вложения

Типовые проблемы СВК для процессов управления инвестициями

● Виды злоупотреблений и потерь

- «Освоение» средств
 - Увеличение объемов работ
 - Завышение сметной стоимости

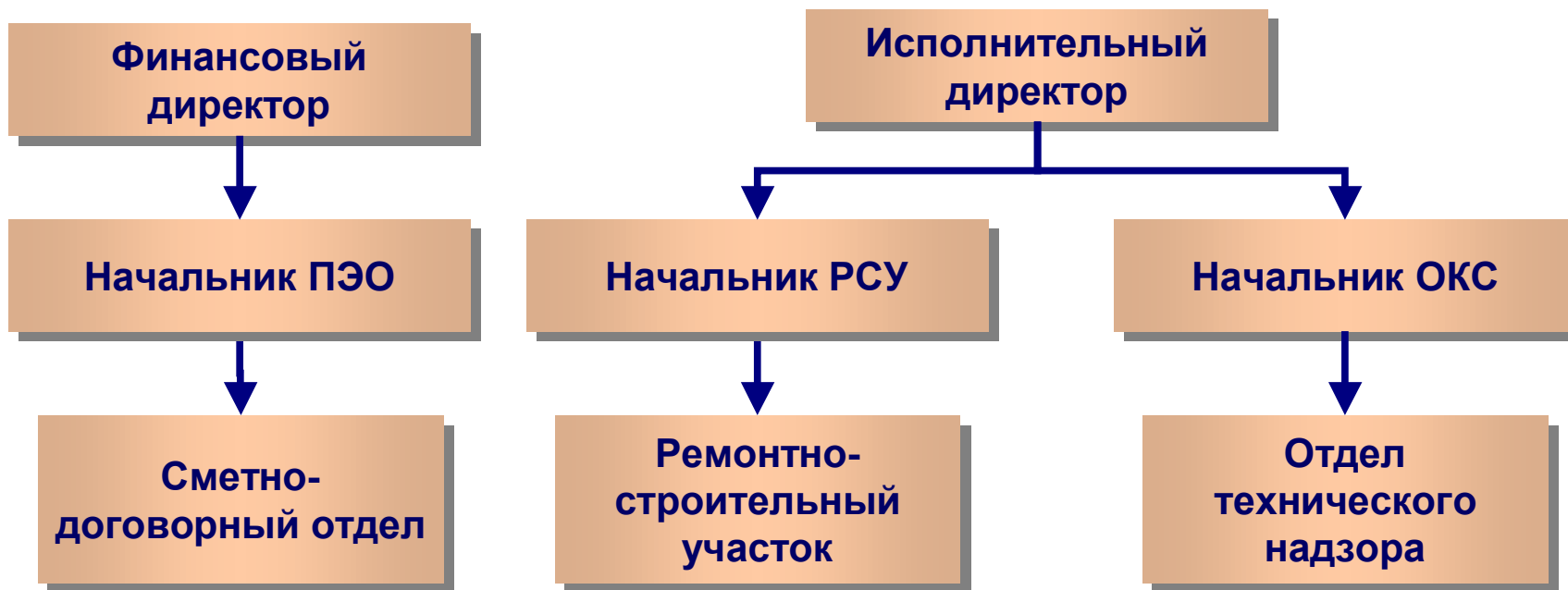
● Проблемы, связанные с системой управления

- Подчинение всех подразделений директору по капитальному строительству
- Контроль по запросу, а не на регулярной основе
- Отчетность, не позволяющая выявлять отклонения
- Отсутствие корректирующих воздействий
- Не оценивается итоговая эффективность проектов

Проблемы организационной структуры



Организационно-функциональная структура управления инвестициями



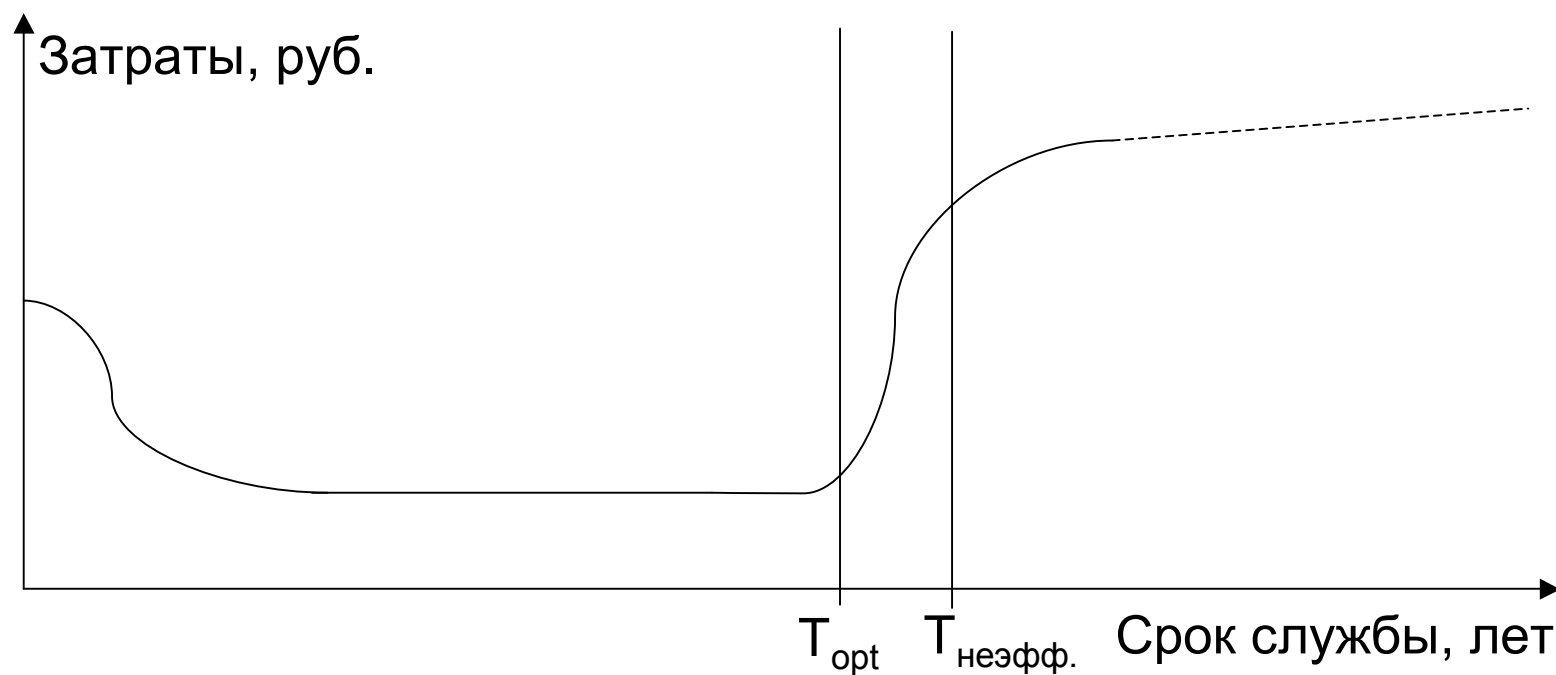
Инвестиционный регламент

- **Классификация инвестиций**
- **Планирование проектов по классам**
 - **Крупные проекты**
 - Пул идей
 - Предварительный расчет эффективности
 - Информация для принятия решений
 - **Текущие проекты**
 - Заявочная компания
 - Формирование списка проектов с расчетом основных параметров

Инвестиционный регламент

- **Сводное планирование**
 - **Выбор крупных проектов и сопоставление их с источниками финансирования**
 - **Определение суммы на текущие проекты**
 - **Коллегиальное обсуждение и принятие решений**
- **Исполнение и учет**
 - **Оформление и согласование первичных документов (КС, ОС)**
 - **Проведение периодических совещаний**

Сроки службы оборудования



Начиная с определенного возраста оборудования срок окупаемости его замены значительно сокращается



Формирование инвестиционной программы для предприятия с **ВЫСОКИМ ИЗНОСОМ ОСНОВНЫХ ФОНДОВ**

- Все проекты с маленьким сроком окупаемости (от 1 до 6 мес.)
- Остальные проекты
 - Для каждой единицы оборудования, нуждающейся в замене (вероятность критического выхода из строя в ближайший год – более 80%), определяется возможный ущерб в случае его выхода из строя
 - В инвестиционную программу включается оборудование, ущерб от «незамены» которого максимален

Пример отчета по ИНВЕСТИЦИОННЫМ проектам

Отчет о результатах проектов

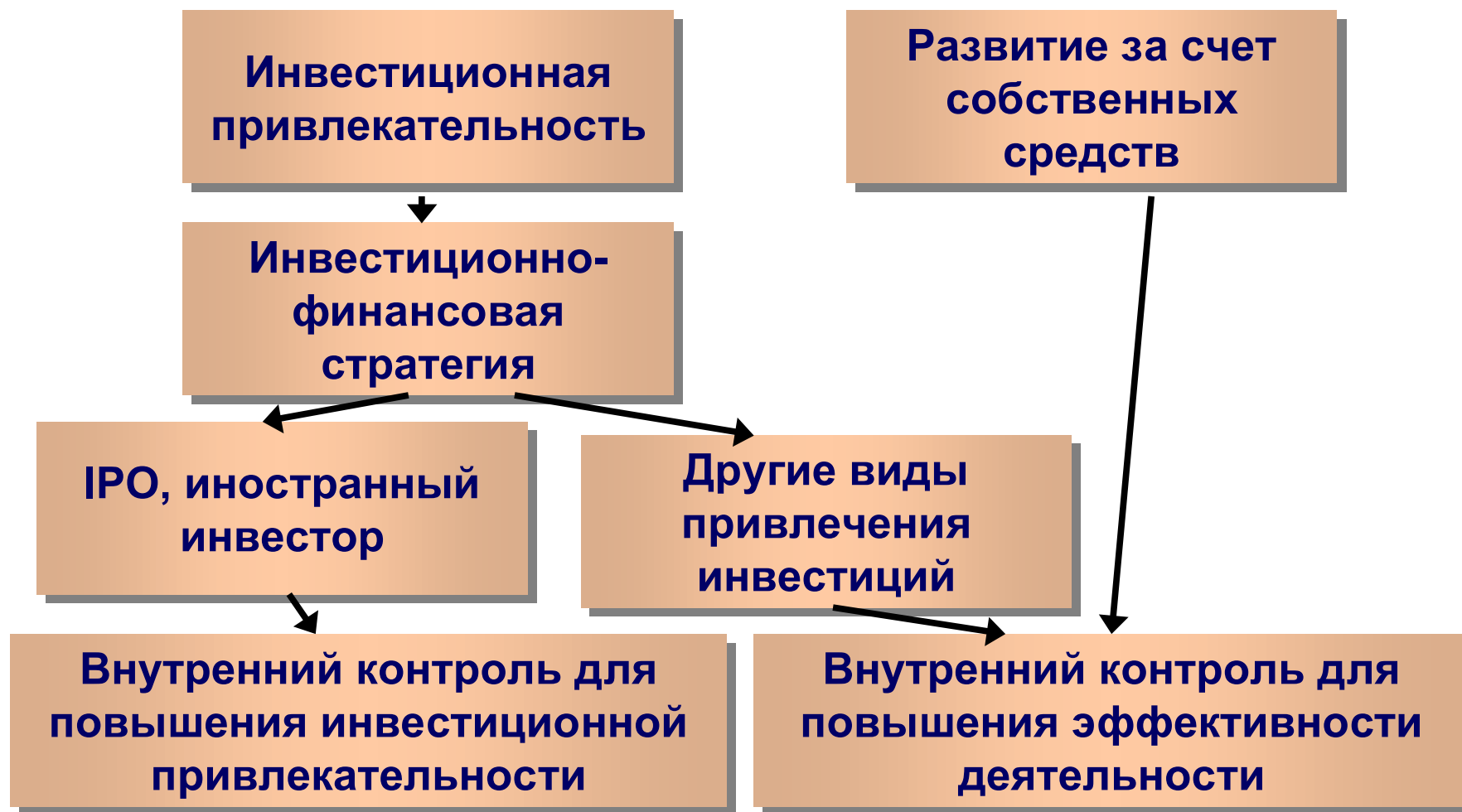
Периодичность: полугодие, год

№	Наименование проекта	Год начала	Год окончания	Класс проекта	Основные параметры проекта	Ед. изм.	Плановое значение параметра	Фактическое значение параметра	Отклонение, %	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Проект 1				Параметр 1					
					Параметр 2					
					...					
					Срок окупаемости	лет				
2	Проект 2				Параметр 1					
					Параметр 2					
					...					
					Срок окупаемости	лет				
...	...				Параметр 1					
					Параметр 2					
					...					
					Срок окупаемости	лет				



Заключение

Какая СВК нужна бизнесу?




Возможные способы привлечения инвестиций

- Кредит банка под обеспечение (залог, гарантия)
- Вексельный заем
- Облигационный заем
- Продажа бизнеса стратегическому инвестору
- Привлечение портфельного инвестора (менее контрольного пакета)
- Открытая эмиссия акций ОАО с размещением на фондовых площадках (российское IPO)
- Размещение на международных финансовых рынках (IPO)
- Размещение производных от акций финансовых инструментов (GDR, ADR)

Как правило, не требуется значительных изменений в СВК

Как правило, требуются значительные изменения в СВК



Внутренний контроль для повышения инвестиционной привлекательности

- **Организационные изменения: формирование комитетов совета директоров, службы внутреннего контроля**
- **Формирование ключевых положений о подразделениях внутреннего контроля, корпоративных документов**
- **Выбор биржи (при IPO)**
- **Разработка плана действий по удовлетворению требованиям биржи**

План мероприятий по выходу на российскую биржу

- Обеспечение необходимого количества независимых директоров
- Внедрение процедур корпоративного управления (заседание комитета по аудиту, ...)
- Формирование комитета по кадрам и вознаграждениям
- Внесение необходимых изменений в устав
-

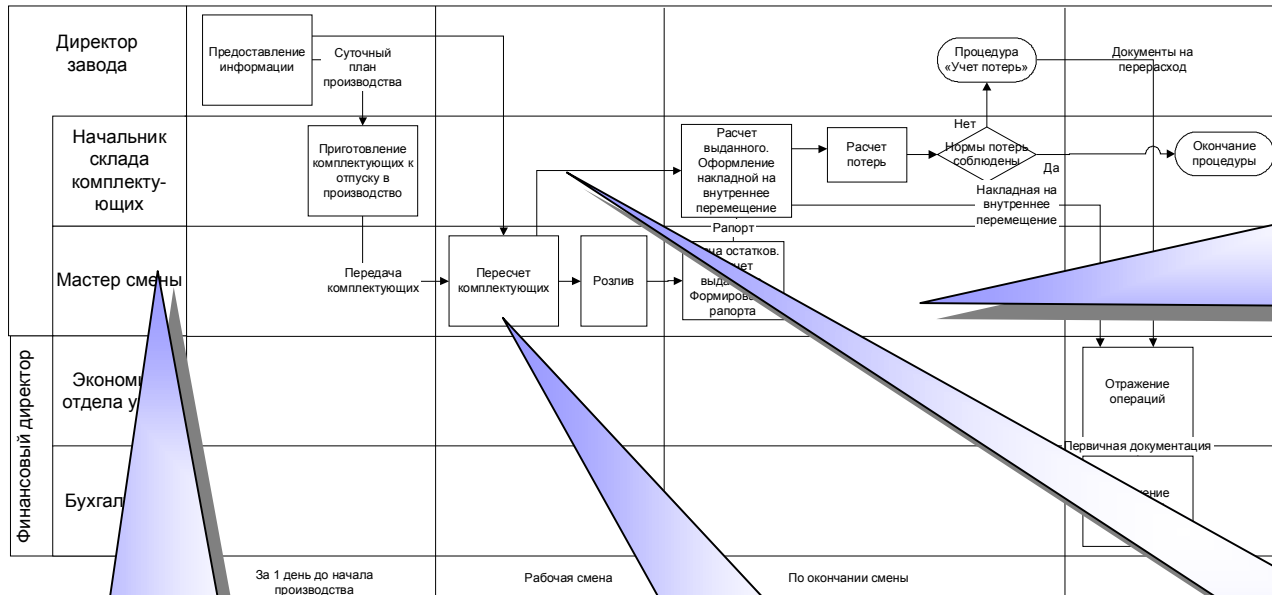
Внутренний контроль для повышения эффективности бизнеса

● Анализ сложившейся ситуации

- Корпоративное управление (защита от поглощения)
- Договорная работа
- Маркетинг и продажи
- Закупки
- Ремонты и инвестиции
- Материальный учет
- Система бюджетирования
- Стандарты бухгалтерского учета
- ...

● Выбор способа постановки

Анализ процессов



Риск неверной формализации, исполнения или отсутствия всего бизнес-процесса

Риск неправильного распределения полномочий

Риск неправильного или ошибочного выполнения работы

Риск неправильного движения информации или ее потери

Типовые мероприятия по постановке системы внутреннего контроля

- Изменение системы управления в части юридической структуры, схемы ФХД, распределения полномочий и ответственности между менеджерами
- Изменение организационно-функциональной структуры
- Регламентация или внесение изменения в регламенты отдельных процессов
- Совершенствование системы бюджетирования
- Другие мероприятия: постановка системы риск-менеджмента, разработка системы мотивации, ...

Типовые проблемы внедрения

- **«Говорильня»**
 - Мы так работали всегда
 - Отрасль сильно специфична
 - Ошибки и невозможность исполнения
- **Саботаж**
- **Требования дополнительных ресурсов**
 - Материальных
 - Трудовых
- **Низкая квалификация**

Ключевой элемент контроля: рассмотрение результатов проверок

- Выявленные системные нарушения → изменения в существующие процедуры → план действий по изменению
- Выявленные несистемные нарушения (в т.ч. злоупотребления) → выявление виновных → наказание

! Без выстраивания данных цепочек внутренний контроль теряет свою эффективность



Заключительные советы

- **Стиль совещаний**
- **Выявление активистов**
- **Материальное вознаграждение**
- **Личный пример**
- **Обучение**
- **Увольнение особо активных противников**
- **Не верьте рапортам о внедрении**

БЛАГОДАРИМ ЗА ВНИМАНИЕ



**Руководитель направления
Департамента управленческого
консалтинга Роман Макеев**

**Старший менеджер Департамента
управленческого консалтинга
Александр Волков**