

The logo for IBS, consisting of the letters 'IBS' in a bold, white, sans-serif font, centered within a dark blue square background.

IBS

«Повышение операционной эффективности функции внутреннего контроля»



Для обсуждения:



Ключевые факторы развития СВК

Ограничения

Определение уровня зрелости СВК

Автоматизация функции ВК как фактор роста

Подходы к автоматизации ВК

Модель IBS

1 этап. Внедрение базового функционала Process Control

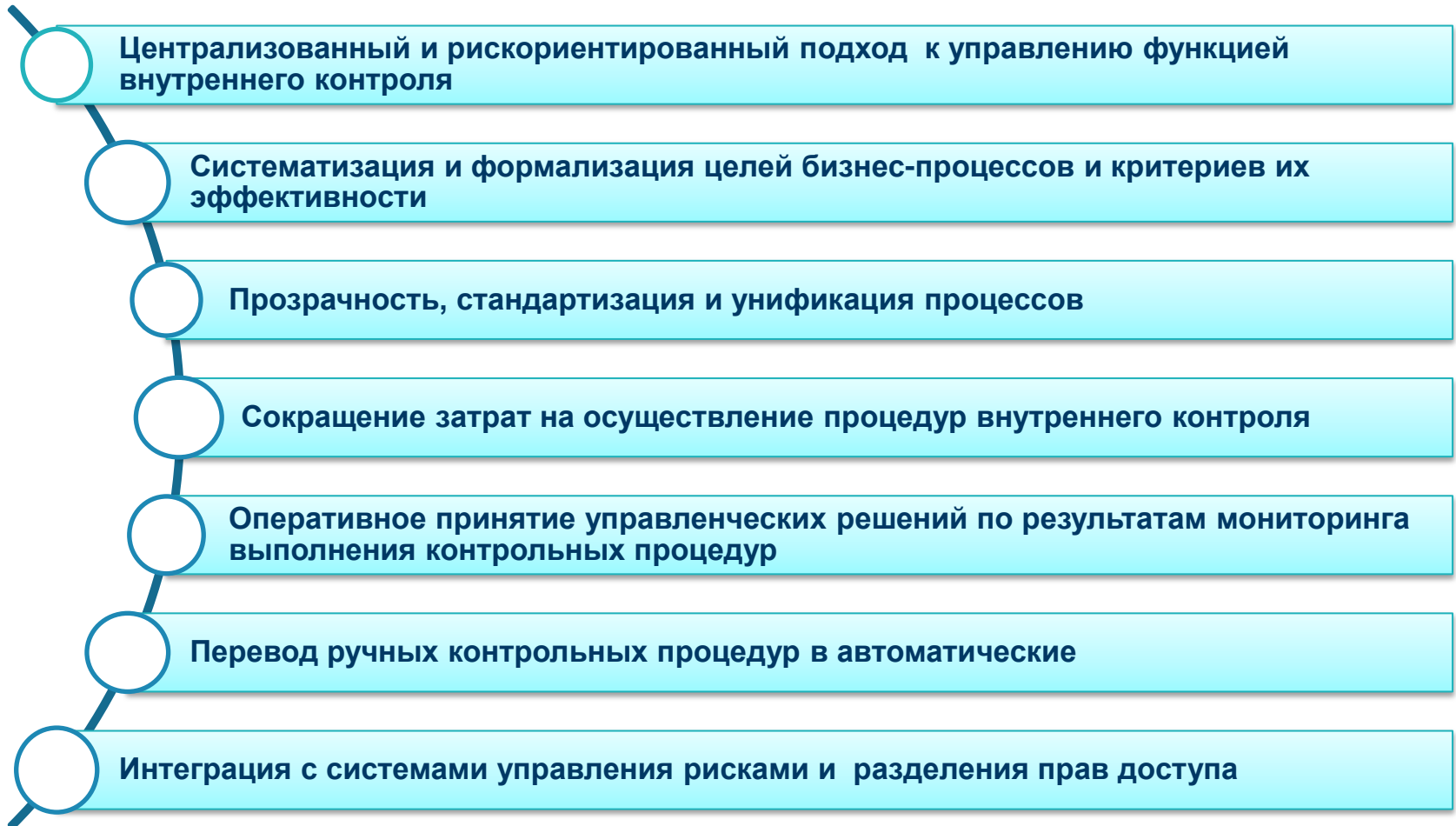
2 этап. Встраивание автоматических контролей в процессы

3 этап. Интеграция систем управления рисками и внутреннего контроля

4 этап. Непрерывный мониторинг операций

Опыт проектов по внедрению SAP GRC

Ключевые факторы развития функции внутреннего контроля



Ограничения, оказывающие влияние на развитие внутреннего контроля



Определение уровня зрелости СВК на примере процесса формирования финансовой отчетности



Автоматизация функции внутреннего контроля как фактор роста



- ❑ Фокус на внутренних контролях, покрывающих наиболее существенные риски
- ❑ Сокращение времени и снижение трудоемкости планирования, выполнения и мониторинга контрольных процедур
- ❑ Повышение качества выполнения контрольных процедур
- ❑ Возможность формирования отчетов любой детализации
- ❑ Максимизация использования автоматизированных контролей
- ❑ Оперативность внесения изменений (актуализации) в матрицы рисков и контролей, дизайн контрольных процедур
- ❑ Единое хранилище результатов выполнения и мониторинга контрольных процедур

Возможные подходы к автоматизации внутреннего контроля

Подходы к автоматизации внутреннего контроля	Объем и результаты	Участники	Методы
1.Эпизодический	Ограничен внедряемой информационной системой и штатными функциональными возможностями	Проектная команда разработчика с определенным участием заказчика	Как правило, реализация функционала без глубокого анализа возможностей автоматизации ВК
2.Проектный	Ограничен выбранным бизнес-направлением или сферой деятельности	Проектная команда разработчика, бизнес-заказчик	Анализ рисков выбранного направления, определение возможностей для автоматизации ВК, документирование контролей
3. Системный	Автоматизация ВК – обязательный элемент процессов внедрения информационных систем и деятельности по развитию СВК	Проектная команда разработчика, бизнес-заказчик, внутренние контролеры, риск-менеджеры, другие заинтересованные стороны	Периодический анализ рисков, определение возможностей для автоматизации ВК как по инициативе пользователей систем, так и по результатам оценки СВК.

Подход IBS к развитию процессов GRC



Функции

Полезность

IT системы

4. Непрерывный мониторинг операций

- Автоматический мониторинг транзакций с целью оперативного выявления и предотвращения ошибок, нарушений и отклонений

- Снижение потерь от ошибок и нарушений
- Аудит до 100% транзакций on-line

SAP BO Event Insight
SAP BO Data Services

3. GRC: интеграция

- Скоординированная работа всех участников GRC активностей, on-line доступ к необходимой информации в масштабах компании

- Качественно новый уровень гарантий достижения целей компании
- Исключение дублирующих GRC активностей

- SAP GRC Risk Management
- SAP GRC Process Control
- SAP GRC Access Control
- SAP BO BI

2. Автоматизация тестирования контролей

- Автоматическое тестирование контролей; настройка уведомлений о расхождении данных

- Существенное сокращение затрат на тестирование контролей
- Новый уровень надежности системы контролей-оперативность тестирования

- SAP GRC Process control расширенная функциональность
- Интеграция с транзакционными системами
- SAP GRC Access Control

1. GRC: базовый функционал

- Исполнение и мониторинг ВК, ведение базы данных по рискам и контролям;
- Отчетность

- Сокращение времени доступа и обработки информации о контролях
- Сокращение времени на поддержание актуальности информации о контролях

- SAP GRC Process Control

1 этап. Базовый функционал



1 этап. Внедрение базового функционала Process Control

1. Документирование

процессы, цели, риски, контроли, задачи контролей, планы тестирования

2. Формирование объема

рискориентированный подход исходя из оценки материальности и существенности

3. Исполнение контролей

тестирование ручных и автоматических контролей

4. Мониторинг и контроль исполнения

оценка операционной эффективности контролей и контроль выполнения ПКМ

5. Отчетность

Рискориентированный подход к определению объема тестирования на примере определения оптимального уровня подтверждения достоверности финансовой отчетности*

**Риск
существенного
искажения
финансовой
отчетности**



Рискориентированный подход к формированию объема тестирования. Методика



Использование порогов для определения – значимых групп счетов

Organization-Level Account Balances

Submit Save Draft Cancel

Year: 2008 Change Year
Currency *: USD Change
Significance Threshold: 20,00 Apply Significance Threshold

Organization Hierarchy

Download Template Upload Template

Organizations

- ▶ ZC
- ▶ LJ Test Corporate
- ▼ 0 Risk Corporation
 - Organization A
 - Organization B
- ▶ 00 Risk Assessment Corporate
- ▶ EY_FDA_CORP
- ▶ PP Corporate
- ▶ R&V Corp
- ▶ AS Corp 20080919

Organization A:Accounts Assigned

Accounts	Parent Group	Balance Value	Signif. for Org Unit	Reason
Cash		50,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
Cash 1	Cash	10,00	<input type="checkbox"/>	
Cash 2	Cash	25,00	<input checked="" type="checkbox"/>	
Cash 3	Cash	30,00	<input checked="" type="checkbox"/>	

Определение значимых групп счетов и процессов в объеме

Выполнение оценки бизнес-риска



Perform Risk Assessment: 00 Risk Assessment Organization

Organization 00 Risk Assessment Organization

Assessment Period Year 2008

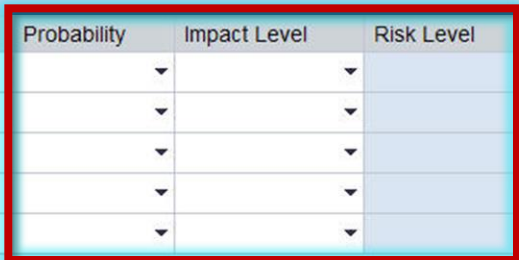
Status Draft

Perform Assessment

Assessment | Attachments and Links

Risks in 00 Risk Assessment Organization

Process	Subprocess	Risk	Risk Category	Source	Probability	Impact Level	Risk Level
Demo_Process	Demo_Subprocess_1	0_DH_Risk_3	0 DH_Risk Category	Account Group:Cash	▼	▼	
Demo_Process	Demo_Subprocess_1	NEW CRISK	ROOT	Account Group:Cash 1	▼	▼	
Demo_Process	Demo_Subprocess_1	0_DH_Risk_1	0 DH_Risk Category	Account Group:Cash 1	▼	▼	
Demo_Process	Demo_Subprocess_1	GEC RISK A	TEST ROOT	Account Group:Cash 2	▼	▼	
Demo_Process	Demo_Subprocess_1	Test	TEST REF	Account Group:Cash 2	▼	▼	



General Data

Last Assessor: Assessed On:

Comment:

Вероятность и влияние настраивается в системе

Уровень бизнес-риска вычисляется в соответствии со значениями вероятности и влияния



Perform Control Risk Assessment: P2P_Invoice Payments

Personalize Help

Organization Company US Subprocess P2P_Invoice Payments Timeframe Year 2008

<Success message text>

Submit Assign Next Assessor Cancel

You Can Also

Assessment

Attachments and Links

Controls

Control	Control Description	# of Issues Last Year	Deficiency Last Year	Complexity	Judgement to...	Potential for...	History of Control Failure	Overall Rating
P2P_Duplicate invoice...	Invoices posted...	3	Deficient	Medium	High	High	High	High
P2P_Vendor master...	Vendor master...	2	Significantly Deficient	Low	High	High	High	High

General Data

Comments:

Assessor's comments

Факторы риска контроля настраиваются

Значение риска вычисляется на основании веса фактора и его значения

1 этап. Внедрение базового функционала Process Control.

Примеры отчетов



- ✓ Матрица УКП/АКП – перечень унифицированных и адаптированных контролей компании
- ✓ Монитор исполнения контролей, позволяющий отслеживать статус исполнения контролей и документировать результаты проведения мониторинга выполненных контролей
- ✓ Отчет о планировании контролей – перечень запланированных контролей с датами и периодом планирования

Персонализиров.

Матрица АКП - новая

Выбор

Результат

Развернуть все | Свернуть все | Печать или экспорт

Иерархия	Подразделение	Подпроцесс	Статус
▼ Ручной тестовый контроль.1	Подразделение 40	Подпроцесс для обучения	Р
• выполнение	Подразделение 40	Подпроцесс для обучения	Р
• выполнение	Подразделение 40	Подпроцесс для обучения	Р
• выполнение	Подразделение 40	Подпроцесс для обучения	Р
• документирование	Подразделение 40	Подпроцесс для обучения	Р
▼ Ручной тестовый контроль.2	Подразделение 40	Подпроцесс для обучения	Р

Матрица УКП

Меню | Назад | Отменить | Система | Об

Процесс	Подпроцесс	ИдОбъекта	Контроль
ФДФО	ФДФО_П02	50000200	ФДФО.2.17
ФДФО	ФДФО_П01	50000259	ФДФО.2.25 Д
ВР Выручка	ВР_П02	50000295	ВР.2.2 ФМ
ВР Выручка	ВР_П02	50000296	ВР.2.3 Ф
ВР Выручка	ВР_П02	50000297	ВР.2.4
ВР Выручка	ВР_П01	50000300	ВР.1.1 ФМ
ВР Выручка	ВР_П01	50000303	ВР.1.3 ФМ
ВР Выручка	ВР_П01	50000304	ВР.1.4 Ф
ВР Выручка	ВР_П07	50000309	ВР.2.7
ВР Выручка	ВР_П03	50000311	ВР.3.3 ИТ
ВР Выручка	ВР_П03	50000312	ВР.3.4ИТ ФМ
ВР Выручка	ВР_П03	50000314	ВР.3.7 ИТ

Персонализиров.

Отчет о выполнении контрольных процедур (монитор) - новый

Выбор

Результаты

Печать или экспорт

Кол-во проблем	Срок исполнения	Рейтинг	Рейтинг	Выполнил	Дата теста	Филиал	ИдОбъекта (ОЕ)	Организационна
0	23.07.2014	✓ Достаточный	Достаточный	IBSKUREVLEV	22.07.2014		50006562	Тестирование в
0	23.07.2014	✓ Достаточный	Достаточный	IBSKUREVLEV	22.07.2014		50006562	Тестирование в
0	23.07.2014	✓ Достаточный	Достаточный	IBSKUREVLEV	22.07.2014		50006562	Тестирование в
1	23.07.2014	⚠ Отклоняющийся	Отклоняющийся	IBSGRIBANOV	22.07.2014		50006562	Тестирование в

2 этап. Автоматизация тестирования контролей



2 этап. Автоматическое тестирование контролей с помощью SAP GRC Process Control

1. Мониторинг автоматических контролей в транзакционных системах (ERP)



Автоматическая генерация уведомлений об изменении настроек функционала ERP, обеспечивающих выполнение автоматических контролей

Примеры уведомлений:

- Бухгалтер получил возможность изменять континговки в заказе на поставку в системе SAP

2. Мониторинг мастер-данных в транзакционных системах (ERP)



Автоматическая генерация уведомлений об изменении мастер-данных, влияющих на достоверность ФО

Примеры уведомлений:

- Изменено содержание плана счетов в SAP
- Изменен классификатор видов расходов
- Дважды изменены данные о банковских реквизитах поставщика

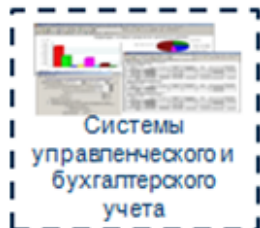
3. Мониторинг «подозрительных» транзакций



Автоматическая генерация уведомлений о совершении транзакций, которые могут свидетельствовать о неэффективности контрольных процедур и наличии риска искажения ФО

Примеры уведомлений:

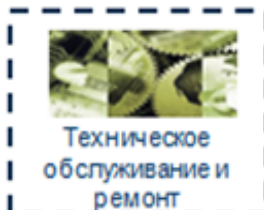
- Возвраты в конце месяца-отгрузки в начале следующего месяца на сопоставимые суммы
- Произведена оплата поставщику до получения товара в отсутствие авансирования по договору



- Контроль изменения основных данных (плана счетов, банковских реквизитов, открытых периодов проводок);
- Контроль дат (проводки и операций, проводки в предыдущий учетный период);
- Контроль нестандартных операций (начисления, корректировка выручки).
- Контроль изменения существенных настроек системы (условия платежа, лимиты кредитования, автоматические проводки, разделения счетов поставщиков)



- Индикатор кассовых разрывов (снижения уровня ликвидности)
- Контроль двойных счетов на оплату



- Контроль обеспеченности запасными частями
- Индикатор технического состояния объекта (например, по часам наработки)



- Контроль открытых заказов (сроки поставок, условия отгрузки и оплаты)
- Контроль возвратов от покупателей

Пример. Автоматическое выполнение контролей по закрытию периода с помощью SAP GRC Process Control



Пример: контроль выданных авансов
Автоматическое сравнение выданных подрядчикам авансов более 180 дней (по данным учетной системы) с условиями договоров

 Автоматический анализ данных из различных ИТ систем по заданным правилам

Принятие решений



DATE	LINE	AMOUNT	CYCLE	STATUS	...
2013-01-01	1	100.00
2013-01-01	2	200.00
2013-01-01	3	300.00
2013-01-01	4	400.00
2013-01-01	5	500.00
2013-01-01	6	600.00

Отчеты по отклонениям

3 этап. Интеграция систем управления рисками и внутреннего контроля



Структура процесса управления рисками



Элементы инфраструктуры корпоративной системы управления рисками



Рисковая модель: структурированная информация о совокупности рисков Компании



Формализованный бизнес-процесс «управления рисками»: политика, процедуры, полномочия, ответственность, отчетность



Организационная структура по сопровождению процесса управления рисками



Знания и практические навыки менеджеров компании в области управления рисками: опыт прохождения «первого цикла»



Информационная система управления рисками: базы данных, аналитика, отчетность, мониторинг, интеграция

Информационная система управления рисками – необходимая функциональность

IBS



SAP Risk Management. Основные функции*



Риск: Кассовый разрыв

Организационная единица: Финансовый департамент Категория риска: Ликвидность

Сохранить Отменить Печать инф. бюллетеня

Общие Роли Ключ. индикаторы риска Анализ Планы реакций Рисковые инциденты Влияющие риски Базовые риски

Отчет по историческому анализу:
Просмотр истории по: Вероятность Отчет

Анализ

Дата анализа: 08/03/2009 Создать новый анализ

Тип анализа	Ожидаемый убыток (USD)	Уровень риска
Неотъемлемый риск	270,000.00	High
Остаточный риск	238,491.65	Medium
Остаточный риск (плановый)	59,986.00	Low

Вероятность: 90.0000 %
Общий убыток: 300,000.00 USD Присвоение категории ущерба
Уровень ущерба: 03

Отчет об инциденте

Автор отчета: Paul Trainee
Отправить Отменить

Подробная информация об инциденте

Имя инцидента: * Налоговые санкции
Организация: * Финансовый департамент
Дата инцидента: * 08/04/2009
Дата обнаружения: * 08/04/2009
Описание: [Rich text editor]

Определить убыток

Подробная информация по убытку

Имя убытка: * [Text field]
Дата убытка: 08/04/2009
Дата обнаружения: 08/04/2009
Описание: [Text area]

Убыток

Категория ущерба: 0000000001

- Ведение каталогов подразделений, операций, рисков
- Описание рисков, проведение опросов по оценке Качественные и количественные методы оценки
- Определение допустимого уровня риска зависимости от подразделений
- Определение пользователей и ролей, присвоение ответственных
- Автоматические предупреждения о возрастающем риске на основании ключевых индикаторов риска
- Документирование мероприятий по обработке риска
- Контроль статуса и анализ, карта рисков
- Обзор и утверждение оценок
- Сводная отчетность
- Отслеживание происшествий и потерь

Интеграционные возможности SAP Risk Management и Process Control



- ❑ **Единый корпоративный каталог рисков и контролей:** возможность присваивать контроли из библиотеки GRC Process Control, политики, другие мероприятия в качестве реакции на риск;
- ❑ **Рискоориентированность внутреннего контроля:** фокусировка на процессах, оценки рисков которых в RM наиболее высоки;
- ❑ **Качественная идентификация и оценка рисков - основа для построения адекватных контрольных процедур;**
- ❑ **Оценка снижения риска по результатам полноты и эффективности назначенного контроля SAP Process Control:** оценка остаточного риска;
- ❑ **По результатам тестирования эффективности и дизайна контроля автоматически обновляются данные по эффективности и полноте мероприятий по управлению рисками, а также величина фактического остаточного риска;**
- ❑ **Возможность отслеживать потери от происшествий для оценки эффективности мероприятий по снижению риска и анализа причин.**

4 этап. Непрерывный мониторинг операций



Цель мониторинга	Логика анализа данных
Предотвращение несанкционированных закупок сверх установленного лимита	<ul style="list-style-type: none"> •Сопоставление данных о закупках определенной номенклатуры в течении установленного периода с лимитом закупок; •Сопоставление суммы в дополнительных соглашения с сумой основного договора и установленным лимитом закупок;
Оптимизация расходов на закупки	<ul style="list-style-type: none"> •Поиск фактов закупок одной номенклатуры по разным ценам/у различных поставщиков; •Поиск существенных отклонений в цене закупки одной номенклатуры в течении определенного периода
Предотвращение оплаты невыполненных ремонтно-эксплуатационных работ	Сопоставление данных о периоде ремонта с данными о режимах эксплуатации оборудования период ремонта
Обеспечение должного выполнения контрагентами договорных обязательств	Сопоставление данных о фактических сроках поставки/выполнения работ с договорными и с информацией о выставленных претензиях и штрафных санкциях
Предотвращение несанкционированного предоставления скидок покупателям	Анализ изменений справочника цен; Сопоставление условий продажи с правилами предоставления скидок
Оптимизация капитальных затрат	Комплексный анализ плановых и фактических сроков, стоимости работ по капитальным проектам в контексте влияющих на них факторов

Как работает система непрерывного мониторинга



- ❑ Наличие в Компании утвержденной методологии внутреннего контроля и управления рисками
- ❑ Заинтересованность нескольких функций во внедрении инструмента
- ❑ Бизнес-процессы формализованы и детализированы
- ❑ Готовность конечными пользователями корректировать привычные методы работы
- ❑ Необходимость дополнительных разработок: например, в части АКП, шаблонов отчетных форм
- ❑ Предварительное обучение ключевых пользователей стандартному функционалу системы
- ❑ Выстраивание эффективных коммуникаций между техническими и функциональными Заказчиками



Опыт практики управления рисками IBS



Внедрение корпоративной системы управления рисками, разработка методологии выявления и предотвращения корпоративного мошенничества для ООО «Газпром трансгаз Югорск»



Разработка методологии управления рисками и формализация функции управления рисками Департамента транспорта газа, газового конденсата и подземных хранилищ газа (ДТПХиГ), Департамента управления персоналом (ДУП) ОАО «Газпром»
Автоматизация деятельности по управлению рисками ДТПХиГ на базе SAP GRC Risk Management



Построение корпоративной системы управления рисками ЗАО «Русагротранс»



Идентификация и оценка рисков корпоративного уровня, построение карты рисков, подготовка отчета по рискам для Совета Директоров ОАО «НК «Славнефть»



Разработка реестра операционных рисков и методов мониторинга управления ими в рамках методологической поддержки деятельности контрольно-ревизионного управления ОАО «НК «Роснефть»



Построение карты рисков корпоративного уровня, оценка надежности системы управления рисками ОАО «СО ЕЭС»



Идентификация и анализ рисков корпоративного уровня, построение карты рисков, оценка эффективности мероприятий по управлению рисками, подготовка отчетов по рискам для Аудиторского Комитета Группы СУАЛ



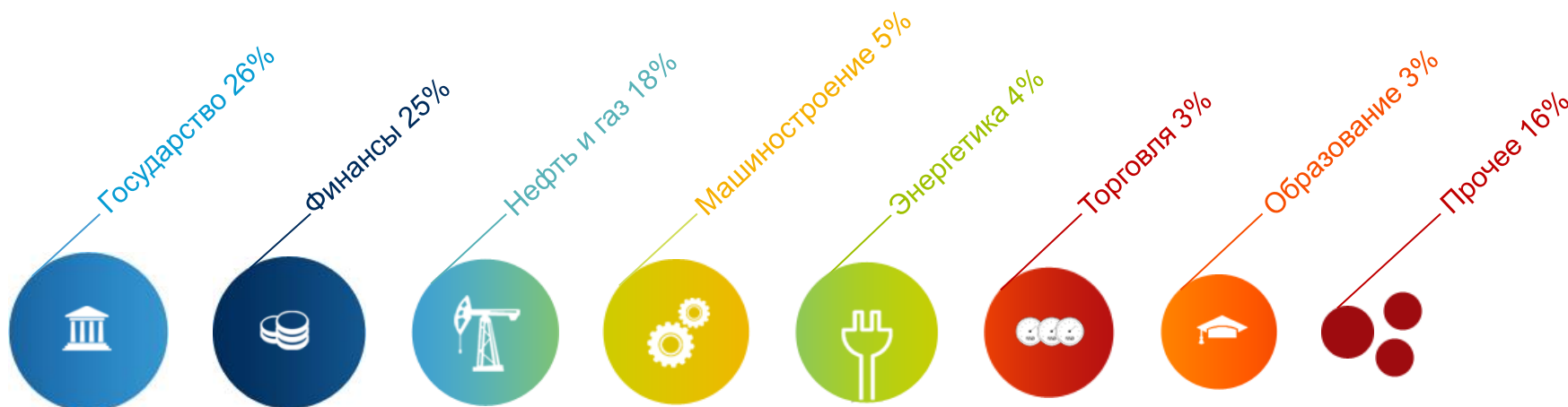
Идентификация и анализ рисков, построение карты рисков, оценка эффективности мероприятий по управлению рисками, подготовка отчетов по рискам для Комитета по управлению рисками, сопровождение внедрения автоматизированной системы управления рисками ЗАО «Северсталь-ресурс»

Группа IBS — лидер сектора ИТ-услуг России



- 45 из ТОП-50 российских компаний являются клиентами IBS
- Крупнейший консультант по внедрению бизнес-приложений
- Проекты IBS – во всех ключевых отраслях экономики РФ

Отраслевая экспертиза*



* Финансовые результаты российского подразделения IBS Group в сегменте ИТ-услуг за 2012 ф.г.



Умный
выбор
меняющихся
технологий



Россия, 127434, Москва,
Дмитровское шоссе, 9Б

тел.: +7 (495) 967-8080
факс: +7 (495) 967-8081

✉ ibs@ibs.ru
🌐 www.ibs.ru

📘 www.facebook.com/IBS.ru
🐦 www.twitter.com/ibs_ru