



Национальное объединение внутренних аудиторов и контролеров

Лучшие практики построения системы внутреннего контроля

Интерактивная встреча

Болотова Екатерина Андреевна

Директор Департамента организационного развития
и внутреннего контроля ПАО АНК «Башнефть»

г. Москва, Пресс-центр Интерфакса
25 ноября 2015 года

«ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА» – ЧТО ЭТО?

BEST PRACTICE

ПЕРЕДОВОЙ ОПЫТ

«... в любой деятельности существует оптимальный способ достижения цели, и этот способ, оказавшийся эффективным в одном месте, может оказаться столь же эффективным и в другом..» (wikipedia.org)

1914 год

Фредерик Тейлор

«Среди всего многообразия методов и инструментов, используемых в каждый момент каждого процесса, всегда есть один метод и инструмент, который работает быстрее и лучше остальных»

ПОСТРОЕНИЕ СВК

(организация функции «Внутренний контроль»)

Формирование
органов
внутреннего
контроля



подразделение
участники (субъекты)
взаимодействие
подотчетность
.....

Формализация
системы
внутреннего
контроля



регламентация
средства
инструменты
методы
....

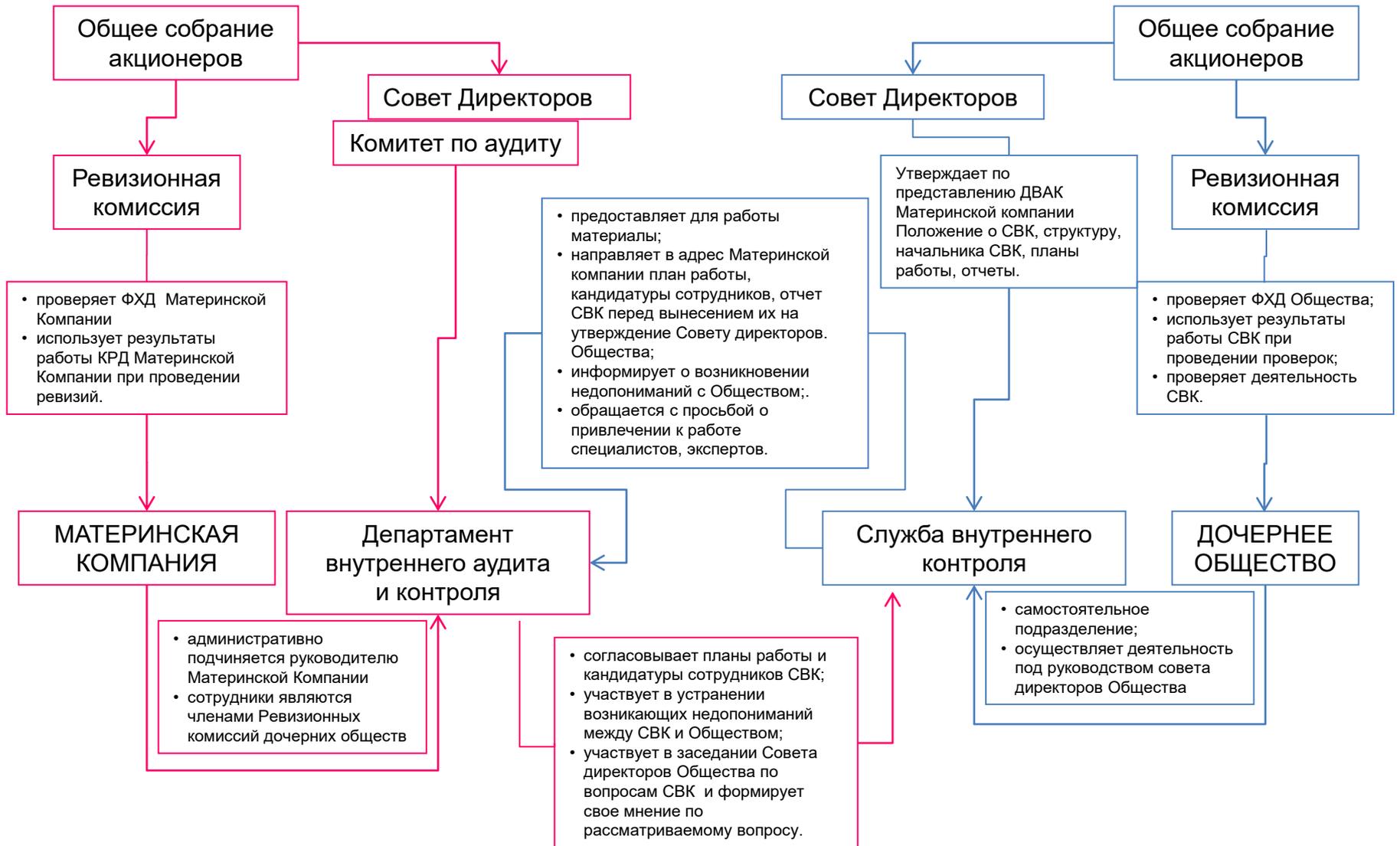
Формирование органов внутреннего контроля

ТРЕБОВАНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

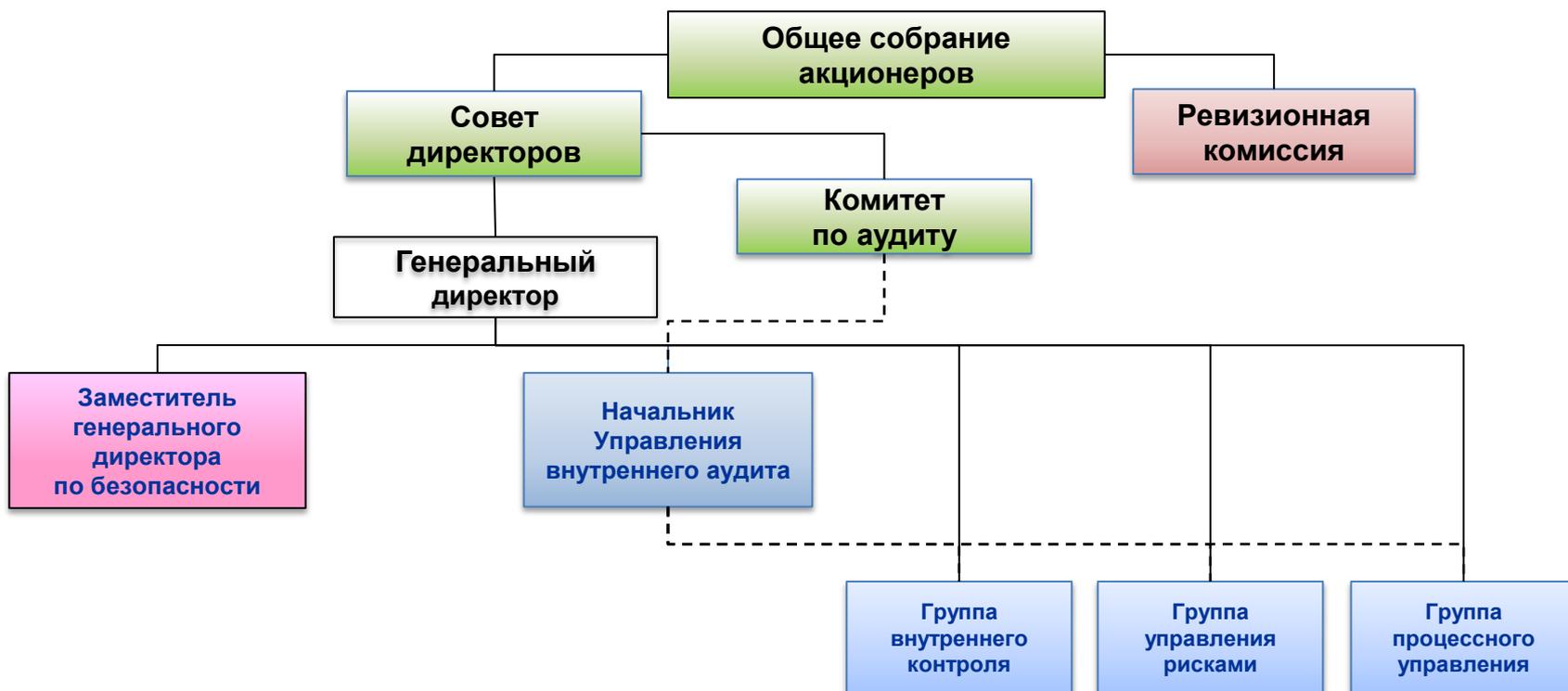
- ✓ **Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте»**
- ✓ **Кодекс корпоративного управления**, одобрен на заседании Правительства Российской Федерации 13/02/2014 и Советом директоров Банка России 21/03/2014
- ✓ **Правила листинга ЗАО «ФБ ММВБ», (зарегистрировано 31.03.2015)** Приложение 2.20. Перечень требований к корпоративному управлению эмитента, соблюдение которых является условием включения облигаций в Первый уровень
- ✓ **Рекомендации Минфина РФ по организации и осуществлению внутреннего контроля**, Документ №ПЗ-11/2013, письмо МФ РФ от 25.12.2013 №07-04-15/57289
- ✓ **Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контроллер)»**, утвержден приказом Минтруда России от 22.04.2015 № 236н
- ✓ **Документы межгосударственных организаций, документы органов власти Российской Федерации**

см. <http://www.nuiac.ru/>

Пример



Пример



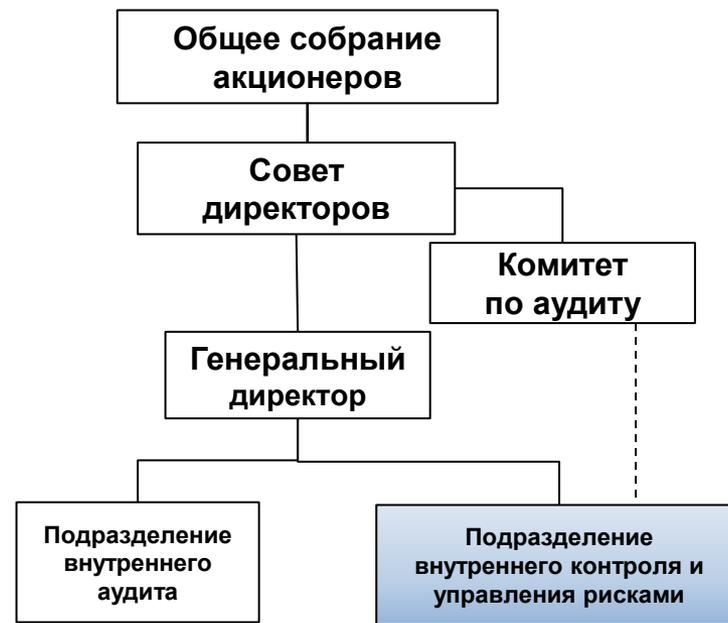
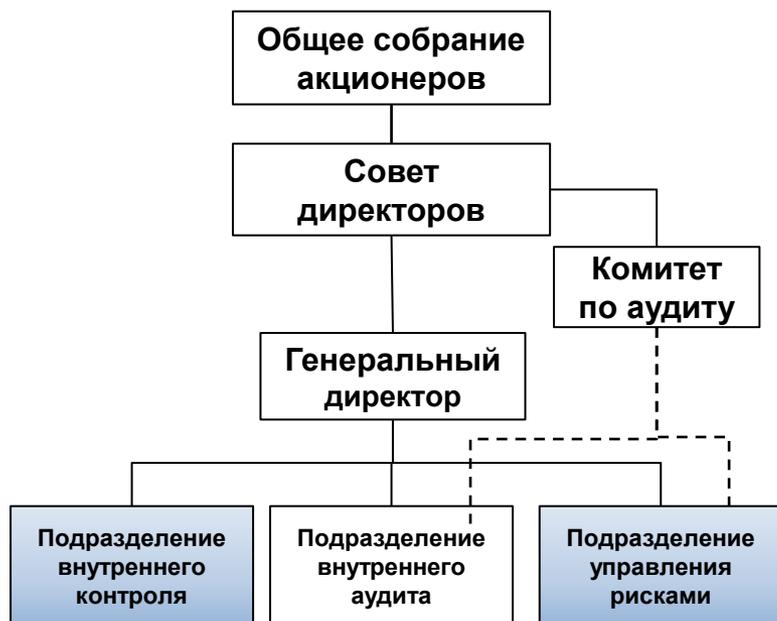
Примечание: формально Группа внутреннего контроля, группа управления рисками и группа процессного управления подчиняются административно Генеральному директору, но функционально их деятельность курирует Начальник Управления внутреннего аудита, который в свою очередь подчиняется административно Генеральному директору, функционально – Совету директоров через Комитет по аудиту

Пример



Примечание: Участниками СВК также являются Менеджмент Общества, Владельцы бизнес-процессов, Владельцы контрольных процедур, Исполнители контрольных процедур. Взаимодействие всех участников СВК детально отражено в Корпоративной Политике о Системе внутреннего контроля.

Пример



Примечание: На практике часто встречается как разграничение функций «Внутренний контроль» и «Управление рисками», так и их объединение. Оба варианта имеют право на существование – все зависит от многих факторов: задачи, поставленные перед функциями, тип общества, отрасль и т.п.

Формализация системы внутреннего контроля

Источники «лучших практик»

- ✓ **Рекомендации Минфина РФ по организации и осуществлению внутреннего контроля**, Документ №ПЗ-11/2013, письмо МФ РФ от 25.12.2013 №07-04-15/57289
- ✓ **Проект Методических рекомендаций по подготовке положения о системе внутреннего контроля в акционерных обществах с участием Российской Федерации**
- ✓ **«Внутренний контроль: интегрированный подход» (COSO)**
- ✓ **«Цели контроля при использовании информационных технологий» (COBIT)**
Ассоциации аудита и контроля информационных систем ISACA
- ✓ **«Контроль и аудит систем» (SAC)** Исследовательского фонда Института внутренних аудиторов
- ✓ **Указание о рассмотрении структуры внутреннего контроля при аудите финансовой отчетности (SAS 55/78)** Американского института дипломированных бухгалтеров (The American Institute of Certified Public Accountants' Consideration of the Internal Control Structure in a Financial Statement Audit)
- ✓ **Международные стандарты внешних и внутренних аудиторов**
- ✓ **Методы и способы, применяемые в ревизионной деятельности, криминалистике...**

Кто такой внутренний контроллер?

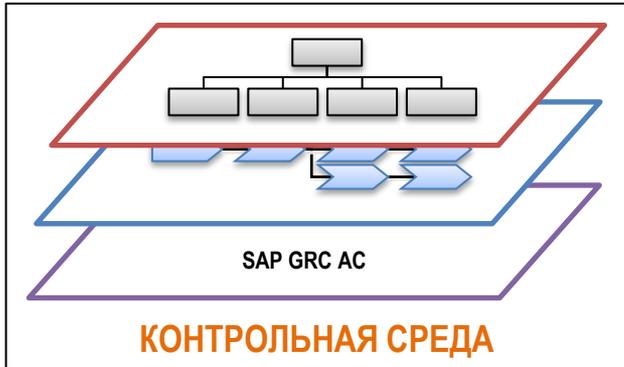


ВНУТРЕННИЙ АУДИТ
ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ
УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ
КОМПАЕНС-КОНТРОЛЬ
РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ
КОНТРОЛЬ И РЕВИЗИЯ
КОНТРОЛЛИНГ

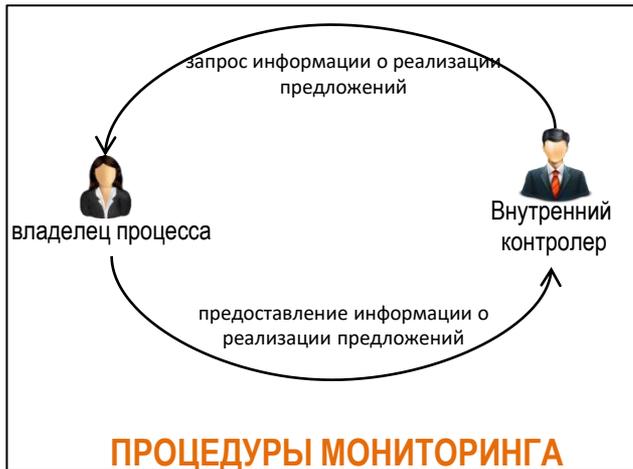
**Профессиональный стандарт
«Специалист по внутреннему контролю (внутренний контроллер)»**

Цикл работы внутреннего контролера по COSO

АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ



МОНИТОРИНГ



АНАЛИЗ ВЫБРАННОГО ПРОЦЕССА



ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ ПО ИТОГАМ АНАЛИЗА



ПОСТРОЕНИЕ СВК

(организация функции «Внутренний контроль»)

Формирование
органов
внутреннего
контроля



Задачи решаются на уровне
руководителя самостоятельного
структурного подразделения или
функции «Внутренний контроль»
(уровни квалификации 7-8)

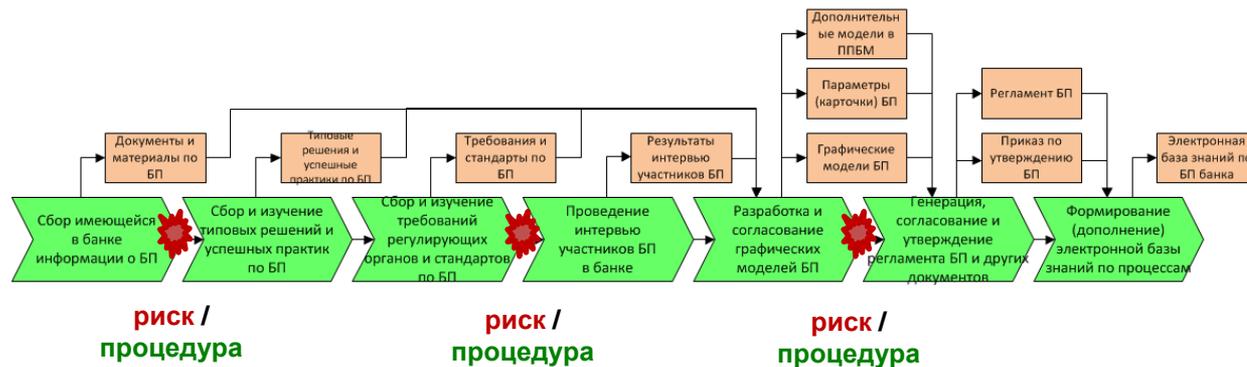
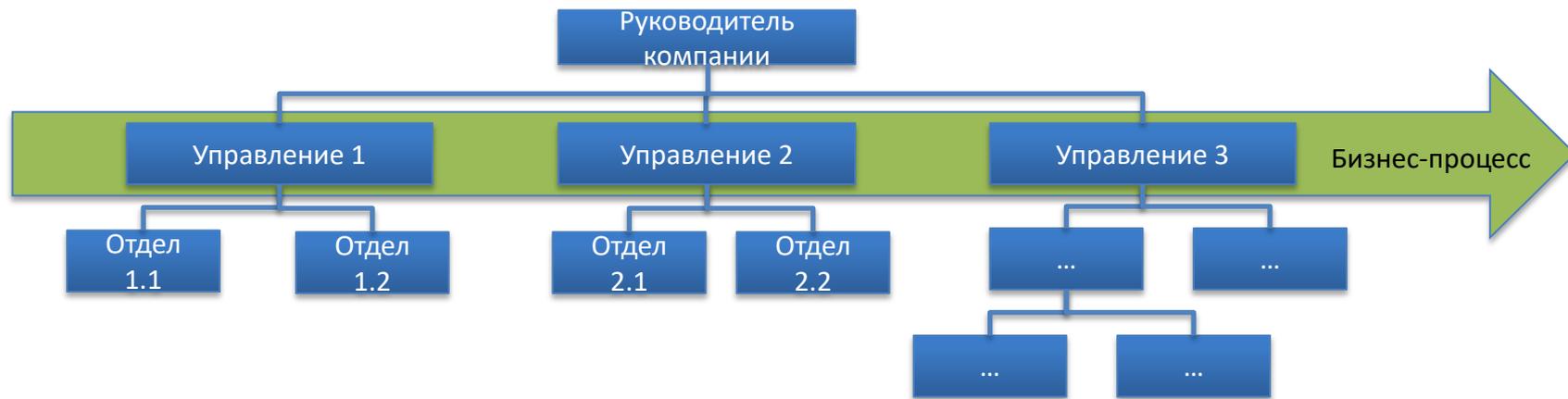
Формализация
системы
внутреннего
контроля



Задачи исполняются
специалистами по внутреннему
контролю
(квалификационные уровни
5А, 5В, 6)

Профессиональный стандарт
«Специалист по внутреннему контролю (внутренний контроллер)»

Построение или внедрение? Признаки, что все работает?



Матрица рисков и Контрольных процедур

№	Наименование	Сфера	Степень риска	Категория риска	Уровень риска	Степень контроля	Категория контроля	Уровень контроля	Контрольные процедуры											
									1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Сбор имеющейся в банке информации о БП	Банк	Высокий	Средний	Средний	Средний	Средний	Средний	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	Сбор и изучение типовых решений и успешных практик по БП	Банк	Средний	Средний	Средний	Средний	Средний	Средний	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3	Сбор и изучение требований регулирующих органов и стандартов по БП	Банк	Средний	Средний	Средний	Средний	Средний	Средний	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4	Проведение интервью участников БП в банке	Банк	Средний	Средний	Средний	Средний	Средний	Средний	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5	Разработка и согласование графических моделей БП	Банк	Средний	Средний	Средний	Средний	Средний	Средний	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
6	Генерация, согласование и утверждение регламента БП и других документов	Банк	Средний	Средний	Средний	Средний	Средний	Средний	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
7	Формирование (дополнение) электронной базы знаний по процессам	Банк	Средний	Средний	Средний	Средний	Средний	Средний	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Вывод. Мнение собственное.



ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ -

это процесс, осуществляемый всеми сотрудниками организации



СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ -

это совокупность правил по осуществлению внутреннего контроля



ВНУТРЕННИЕ КОНТРОЛЕРЫ -

это сотрудники организации обеспечивающие работу системы внутреннего контроля посредством ее формализации, популяризации, контроля работы. Это методологи.

НО с учетом поставленных задач, особенностями компании, отрасли, бизнеса и т.п. внутренние контролеры могут выполнять непосредственно контрольные функции, главное, чтобы это было **ЦЕЛЕСООБРАЗНО**

«Лучшие практики построения системы внутреннего контроля» зачастую рассматривают порядок построения органов системы внутреннего контроля, что позволяет, опираясь на нормативную базу, считать данный вопрос разрешенным

В настоящий момент существует серьезный пробел в методологических вопросах работы внутренних контролеров. Именно на них в настоящий момент следует сосредоточить внимание