

# СВК В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОММЕРЧЕСКИХ КОМПАНИЯХ. КАК ДЕЙСТВУЕМ В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ.

**Ирина Сивова**

Руководитель по контроллингу. Многолетний опыт по РФ, СНГ, Восточной Европе в компаниях Hilti Group, Schneider Electric, Renault.

*29 октября 2020*



# РИСК-ОРИЕНТИРОВАННАЯ КОНЦЕПЦИЯ. 4 ОСНОВНЫЕ РИСК КАТЕГОРИИ КОНТРОЛЕЙ.

## АКТИВЫ

**Потеря активов** (деньги, дебиторка, запасы, основные средства) в результате недостаточной защиты активов

## Обязательства

**Обязательства** (штрафы, выплаты) по неисполнению контрактов или нарушениям, отсутствие защиты в контрактах, ответственность по качеству продукции

## Отчетность

**Влияние на финансовый результат**, баланс, P&L в части неполной информации, ошибок, некорректной оценки, отсутствия оснований, несоответствие учетной политике

## Нарушения политик

**Нарушение** кодекса корпоративной этики (коррупция, конфликт интересов), превышение **полномочий** или риск **мошенничества**, что может навредить репутации или финансовым результатам

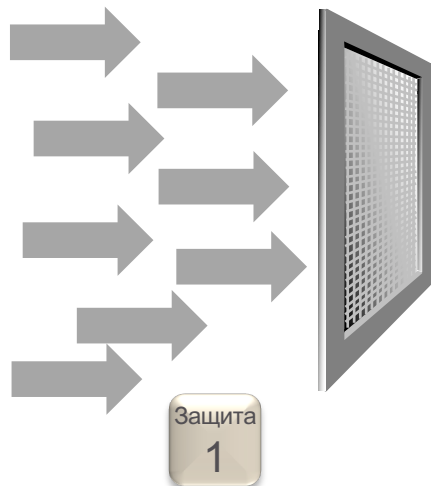
# СИСТЕМА КОНТРОЛЕЙ - ПАРТНЕРСТВО БИЗНЕСУ И ПОДХОД С НЕСКОЛЬКИМИ УРОВНЯМИ ЗАЩИТЫ

Совет Директоров (Комитет по аудиту)

Менеджмент Организации

Внутренний Аудит

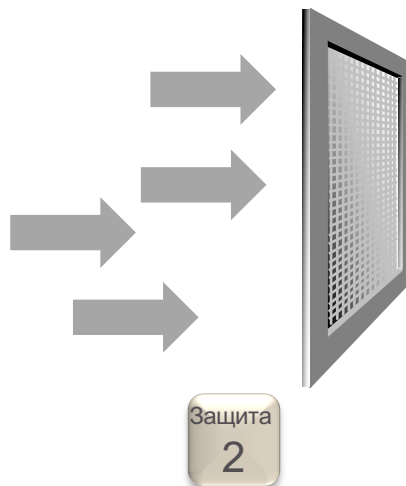
Внешний Аудит



Операционный менеджмент

→ **Контроли 1 уровня (ICS)**

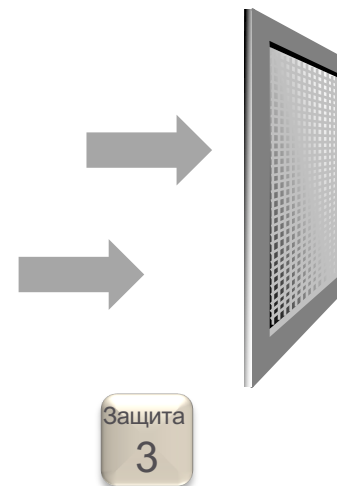
Текущие **Контроли процессов** которые выполняют эксперты по процессам и командой как часть их ежедневной деятельности



Внутренний мониторинг

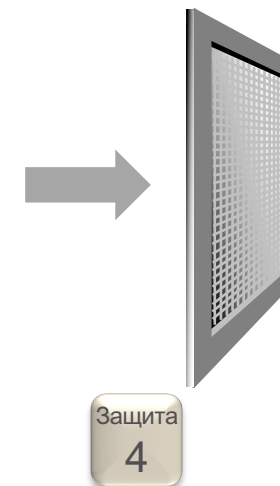
→ **Контроли уровня 2 (ICS)**

От **ежемесячных** до годовых контролей, мониторинга, выполняемые владельцами контролей для снижения рисков и **независимой оценки**



Внутренний аудит

- Оценка **ICS**
- Проверка **Соответствия учетной политике (финансовый мануал)**
- Оценка корректной работы **риск менеджмента** организации (EWRM)



Внешний аудит

- Независимо подтверждает финансовую отчетность на соответствие правилам бухучета
- Проверка **ICS аудита** финансовой отчетности

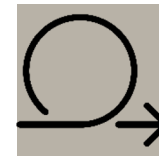
# РАЗВИТИЕ СВК – ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ВСЛЕДСТВИЕ СТРУКТУРИРОВАННОГО ПОДХОДА

## Уровни зрелости СВК\*



\*Источник: PWC: Оценка зрелости СВК.  
(В методологии COBIT по ISACA.)

## Повышение качества СВК - действия



Переход на другой уровень СВК посредством стандартизации и регулярного мониторинга



Использование согласованного по всей группе подхода, автоматизация и системный подход к отслеживанию контролей



Согласованность процессов в аудите, операционных подразделениях и ИТ



СВК - интегрированная часть комплексного подхода к риск менеджменту в компании

# КОНТРОЛИ ПО 7 БИЗНЕС ЦИКЛАМ



- ✓ Единый подход с четко определенными контролями
- ✓ Одинаковое понимание у исполнителей и аудита
- ✓ Стандартизированные контроли и инструменты

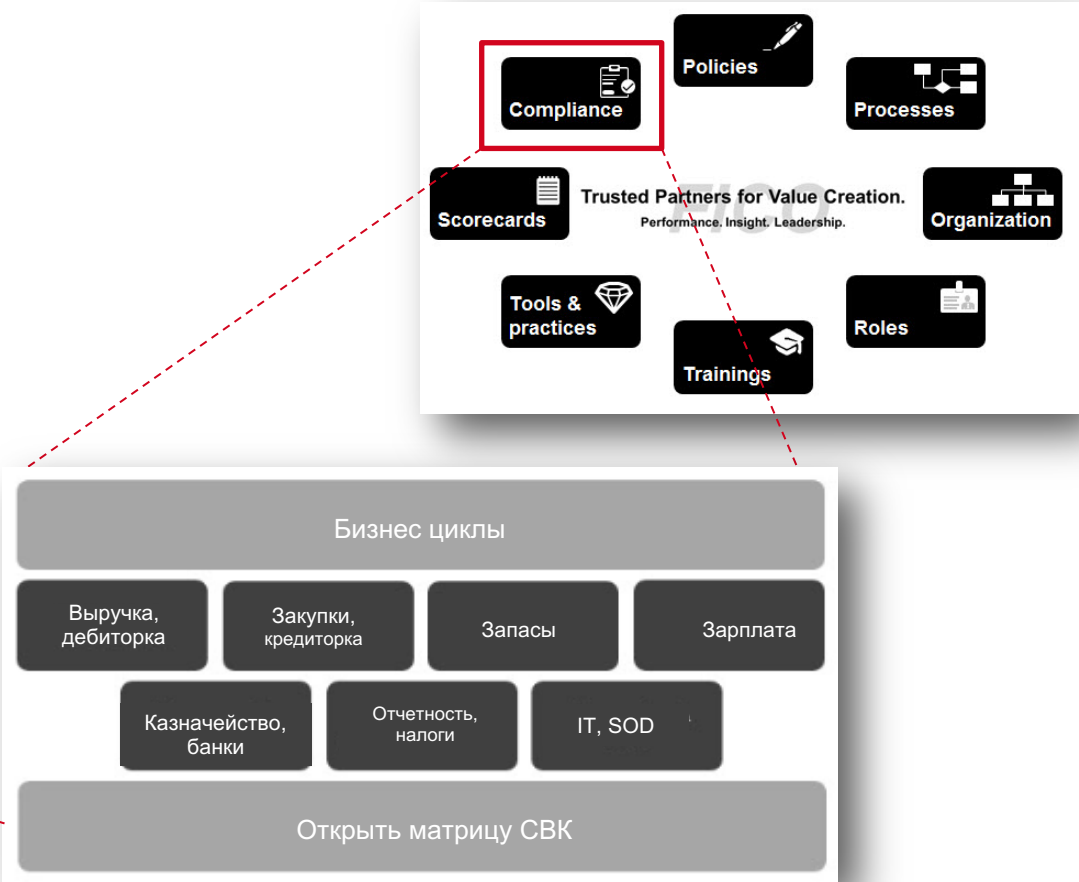


# ПРИМЕР - ПОНЯТНАЯ И ДОСТУПНАЯ МАТРИЦА СВК (ICS)

Матрица СВК (ICS)

ICS Matrix										
Cycle			Control objective		Control implementation					
Business cycle	Sub-Process	Risk description	Control Objective	Control #	Level 1 Control activity description (process control)	Level 1 Control frequency	Level 1 Control owner	Level 2 Control activity description (monitoring control)	Level 2 Control frequency	Level 2 Control owner
A: R&R	Duplicate customers	Invalid high credit limit exists (combined credit limit) resulting from customers duplication leading to potential asset loss (AR write off)	Ensure no unintended duplicate customer exist and for intended duplicate customer ensure the credit limit is not duplicated	AT1	Ensure no unintended duplicated customer is created by: - checking manually critical fields (tax number, VAT number, business registration number, name (with "I") and - using automatic SAP pop up functionality (VAT) and Uniserve if applicable	Each Transaction	M&S team (all sales channels)	Ensure you monitor & clean-up duplicate customers (e.g. with Fuzzy Dupes tool) to validate no unintended duplicated customer exists. For intended duplicated customer, check that credit limit is not duplicated	Annual (March)	Market Reach Manager
A: R&R	Manual customer potential value	Wrong manual potential leading to wrong credit limits and potential asset loss (AR write off)	Ensure manual potential is properly approved and regularly reviewed	AT2	Ensure when creating a manual potential correct approval is received	Each Transaction	Master data team	Review all customers with manual potential class higher than system potential class - Invalid manual potentials are cleaned-up - existing manual potentials are confirmed as valid (classification & date)  Ensure approval matrix (locally maintained) is in place and up to date - with system approval workflow: No further actions needed - without system approval workflow: Check approval matrix and spot check if manual potentials were correctly approved	Annual (March)	Market Reach Manager
A: R&R	Payment Terms Policy	Invalid payment terms leading to increased DSO, bad debts impact and asset loss	Ensure payment terms assigned to customers are consistent with Global CBC policy requirements and more particularly: - limited number of different terms - terms consistent with local regulation (if applicable) - terms consistent with potential classes and risk categories	AT31	When allocating payment terms, ensure it follows the local CBC policy. If non-standard payment terms are required, ensure it is properly approved and documented	Each Transaction	Credit team	Ensure local CBC policy includes: - terms consistent with local regulation (if applicable) - an approval matrix  Ensure payment terms are consistent with business segmentation. Extract all customers, review consistency and validate payment	Annual (September)	Credit Manager
A: R&R	Payment Terms Approvals (non-fleet)	Invalid payment terms leading to increased DSO, bad debts impact and asset loss	Ensure payment terms assigned to customers are consistent with Global CBC policy requirements and more particularly: - limited number of different terms - terms consistent with local regulation (if applicable) - terms consistent with potential classes and risk categories	AT32	When allocating payment terms, ensure it follows the local CBC policy. If non-standard payment terms are required, ensure it is properly approved and documented	Each Transaction	Credit team	Sample check customers with non-standard payment terms. Ensure they have the right approval and are properly documented	Twice a year	Credit Manager
A: R&R	Payment Terms Approvals (fleet)	Invalid payment terms leading to increased DSO, bad debts impact and asset loss	Ensure payment terms assigned to customers are consistent with Global CBC policy requirements and more particularly: - limited number of different terms - terms consistent with local regulation (if applicable) - terms consistent with potential classes and risk categories	AT33	When allocating payment terms, ensure it follows the local CBC policy. If non-standard payment terms are required, ensure it is properly approved and documented	Each Transaction	Credit team	Sample check customers with non-standard payment terms. Ensure they have the right approval and are properly documented	Twice a year	Credit Manager

Stages



Согласованная система с эффективными, необходимыми и отслеживаемыми контролями

# ПРИМЕР RUNBOOK В SAP – ИНСТРУМЕНТ ВЫПОЛНЕНИЯ И МОНИТОРИНГА ДЛЯ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ УРОВНЯ L2

## Выполнение контролей

Runbook scenario execution: 3051 ICS\_DEMO 08-2016

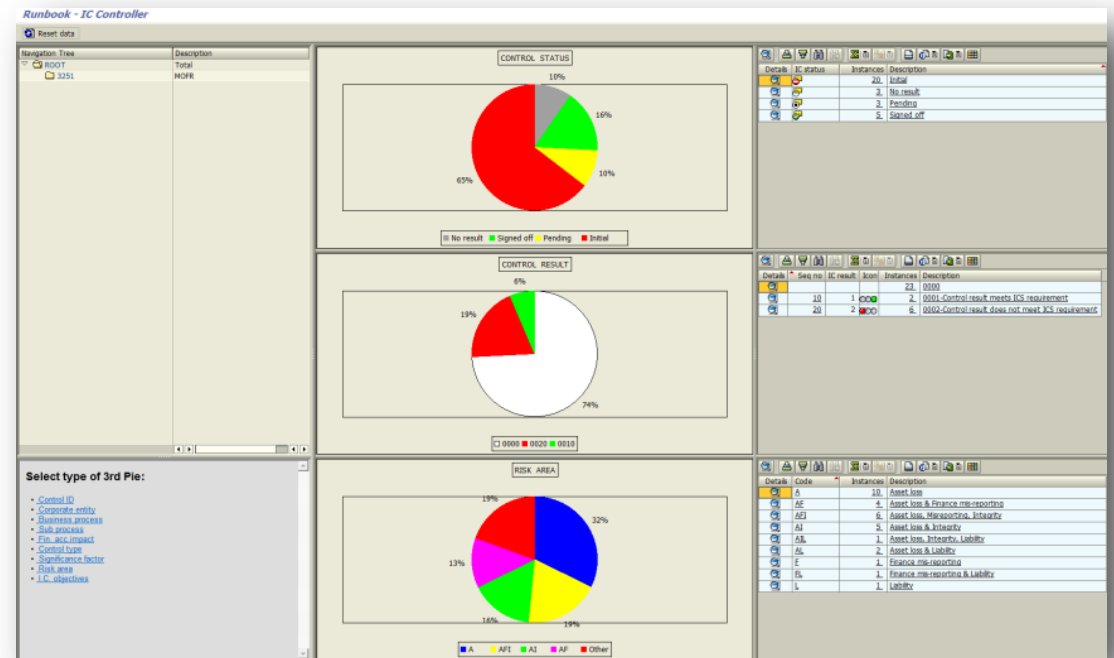
Refresh Filter Save filter Delete filter variant Icon legend Attachments Step attachment icons

Runbook area	3051	MO HILTI Austria	Comments
Scenario	ICS_DEMO	ICS SCENARIO DEMONSTRATION	
Execution ID	08-2016		
Base Date	01.09.2016		
Frequency	01 months		
Execution Type	YEARLY		
Scenario group	ICS/0000000001	ICS	Owner: WOLF

Exec	Status	Prev	Next	Scenario step description	Responsibility group	Type	Notif	Text	Note	IC	Log
11	100			A131 Payment Terms - Policy	ICS_ACCOUNTING_TL						
11	100			A132 Payment Terms - Approvals (non-fleet)	ICS_ACCOUNTING_TL						
11	100			A141 Credit management process - Credit engine updates	ICS_ACCOUNTING_TL						
11	100			A151 Blocked order process - Approvals	ICS_ACCOUNTING_TL						
15	100			A511 Collection process - Dunning	ICS_ACCOUNTING_TL						
16	100			A62 Fleet management - Health report, Batch log Business	ICS_FM_RPE						
16	100			A63 Fleet management - Health report, Batch log Finance	ICS_FMEIN_RPE						
22	100			B21 Duplicate vendors	ICS_PTP_TL						
22	100			B22 Changes to vendor master data	ICS_PTP_TL						
22	100			B23 Use of one-time vendors (CPD)	ICS_PTP_TL						
24	100			B413 Invoice validation (Readsoft entities)	ICS_FBP						
24	100			B414 Invoice validation (Readsoft entities) - Manual postings	ICS_PTP_TL						
24	100			B42 Duplicate invoices	ICS_PTP_TL						
25	100			B521 Lost cash discount	ICS_PTP_TL						
25	100			B522 Vendor debit balances	ICS_PTP_TL						
25	100			B53 Vendor down payments	ICS_PTP_TL						
26	100			B614 Fixed Assets - Activation check	ICS_GL_TL						
26	100			B615 Fixed Assets - Disposals	ICS_GL_TL						

## Статус и результаты





# ВЛИЯНИЕ ТЕКУЩЕГО КРИЗИСА НА УПРАВЛЕНИЕ КОНТРОЛЯМИ

- Пересмотр рисков, процессов и областей контроля, проверка ответственных/оргструктура - что поменялось из-за COVID-19?
- Оценка графика закрытия и изменение сроков выполнения контролей (например, по отчетности). Подготовка к удаленному закрытию. Использование новых технологий.
- Документирование временных решений (графики, перераспределение ответственности)
- Особое внимание рискам мошенничества (при этом отдельные риски снижаются при удаленке)
- Расстановка приоритетов, приостановка планов по трансформации бизнеса и контролей. Усиление проектного управления.
- Больше коммуникации с бизнесом

