

Система внутреннего контроля
Актуализация процессных контролей
(обучающая презентация)



май 2016

I. СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ



СВК И ЕЕ РОЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВА

Система внутреннего контроля – совокупность организационных мер, методик и процедур, создаваемых и используемых для эффективного осуществления внутреннего контроля



(Концепция COSO «Внутренний контроль»)



Внутренний контроль является составной частью системы управления рисками Общества, в то время как управление рисками является непрерывным и циклическим процессом в составе общей системы управления Обществом

Внутренний контроль фокусируется на том, как Общество влияет на риски для достижения своих целей в текущий период его деятельности

Внутренний контроль – процесс, осуществляемый Советом директоров Общества, ревизионной комиссией Общества, коллегиальным и единоличным исполнительными органами Общества, руководителями и работниками на всех уровнях управления Общества, направленный на обеспечение разумных гарантий достижения целей Общества

(Концепция COSO «Внутренний контроль»,
п.5.1 Кодекса корпоративного управления,
п.2.1 Политики внутреннего контроля Общества)

Внутренний контроль осуществляется:

- ✓ на всех уровнях управления
- ✓ во всех направлениях деятельности Общества
- ✓ постоянно

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Субъекты внутреннего контроля (участники системы внутреннего контроля) – органы управления, специализированные органы внутреннего контроля и владельцы контроля, осуществляющие контрольную деятельность в соответствии с внутренними нормативными документами Общества и должностными обязанностями / полномочиями

Специализированные органы внутреннего контроля – структурные подразделения Общества / специально уполномоченные лица, основными задачами которых является осуществление контрольной деятельности (правовая экспертиза, экономическая безопасность, контроль качества, комплаенс и т.п.)

Владельцы контроля – руководители структурных подразделений Общества, на которых возложена ответственность за контроль в соответствии с внутренними нормативными документами Общества и должностными обязанностями / полномочиями

Владелец процесса / подпроцесса - лицо, уполномоченное руководством Общества, которое имеет в своем распоряжении необходимые ресурсы (человеческие, информационные, материальные и т. п.) для осуществления функций организации (в т.ч. регламентации), выполнения и контроля процесса / подпроцесса, несет ответственность за результат и эффективность процесса / подпроцесса

Объект внутреннего контроля – это звено системы управления Общества, воспринимающее контрольное воздействие. *Объектами внутреннего контроля могут быть:*

- человеческие, финансовые, материальные, нематериальные и информационные ресурсы Общества;
- средства и системы автоматизации;
- управленческие решения;
- процессы, происходящие в Обществе или вне его, если они имеют к нему какое-либо отношение;
- результаты функционирования Общества;
- отчетность;
- и т.д.

КОНЦЕПЦИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ COSO

В соответствии с утвержденной решением Совета директоров Политики внутреннего контроля Группа компаний Россети ориентируется на Концепцию COSO «Внутренний контроль»

Система внутреннего контроля представлена в виде трехмерной матрицы взаимосвязанных целей СВК, уровней управления (участников / субъектов СВК) и компонентов СВК

Внутренний контроль – не линейный процесс, а интегрированный, в котором компоненты воздействуют друг на друга

Концепция COSO

Цели СВК



Целью СВК является обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед Обществом целей:

- обеспечения эффективности и результативности деятельности Общества, сохранности активов Общества
- соблюдения применимых к Обществу требований законодательства и ЛНА Общества
- обеспечения достоверности и своевременности бухгалтерской (финансовой) и иной отчетности

(раздел 2 Концепции COSO «Внутренний контроль», п.5.1 Кодекса корпоративного управления, письмо Минфина РФ от 26.12.2013 № 07-04-15/57289, п.2.2 Политики внутреннего контроля Общества)

РАЗГРАНИЧЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СИСТЕМЕ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

| | Ответственность за общее состояние контроля | Создание среды контроля | Утверждение внутренних нормативных документов | Осуществление контроля | Оценка эффективности контроля |
|---|---|-------------------------|---|------------------------|---|
| Ревизионная комиссия | | | | ✓ | ✓ |
| Совет директоров | | ✓ | ✓ (политики, стандарты) | ✓ | |
| Единоличный исполнительный орган | ✓ | ✓ | ✓ (ОРД) | ✓ | |
| Руководители Блоков / структурных подразделений | | ✓ | ✓ (ОРД) | ✓ | ✓ (самооценка) |
| Специализированные органы ВК | | | | ✓ | |
| Работники Общества | | | | ✓ | |
| Внутренний аудит | | | | | ✓ (обратная связь: внутренняя независимая оценка) |

Роли и функции субъектов ВК (участников СВК) изложены в Политике внутреннего контроля, утвержденной решением Совета директоров



МОДЕЛЬ 3-х ЛИНИЙ ЗАЩИТЫ



(приложение В Концепции COSO «Внутренний контроль»,
п.4.12 Политики внутреннего контроля Общества)

КОМПОНЕНТЫ И ПРИНЦИПЫ (ЦЕЛЕВОЕ СОСТОЯНИЕ) СВК (1)

5 взаимосвязанных компонентов СВК являются необходимыми инструментами для достижения целей и действуют в составе единого комплекса мер (раскрыто в Политике внутреннего контроля Общества, Концепции COSO)

Каждому компоненту СВК соответствуют свои принципы СВК, отражающие критерии достижения целевого состояния СВК (раскрыто в Политике внутреннего контроля и Стратегии развития и совершенствования СВК ПАО «Россети» и ДЗО)

Определение

Внутренняя (контрольная) среда – это совокупность стандартов, процессов и структур, которые являются основой для осуществления внутреннего контроля во всем Обществе. Совет директоров и высшее руководство Общества задают «тон сверху» касательно важности внутреннего контроля, включая ожидаемые стандарты поведения

Описание

Внутренняя (контрольная) среда

Отражает тональность, задаваемую высшим руководством, а также общее отношение к внутреннему контролю и понимание его важности.

Закладывает основы СВК и включает:

- Философию СВК Общества;
- Честность и Этические ценности;
- Важность компетенции;
- Организационную структуру;
- Делегирование полномочий и распределение ответственности;
- Стандарты управления персоналом.

Принципы

Внутренняя (контрольная) среда

- Общество действует добросовестно и придерживается этических ценностей.
- Совет директоров Общества независим от менеджмента и осуществляет надзор за развитием и функционированием СВК.
- Менеджмент определяет структуру Общества, линии подчиненности, а также соответствующие полномочия, обязанности и ответственность в процессе достижения целей.
- Общество стремится к привлечению, развитию и удержанию компетентных сотрудников в соответствии с поставленными целями.
- Общество устанавливает ответственность органов управления и работников за выполнение ими своих обязанностей в сфере внутреннего контроля в процессе достижения целей.



КОМПОНЕНТЫ И ПРИНЦИПЫ (ЦЕЛЕВОЕ СОСТОЯНИЕ) СВК (2)

Определение

Оценка рисков - процесс выявления и анализа рисков

Описание

Оценка рисков

Общество должно выявлять и оценивать риски, препятствующие достижению стоящих перед ним целей, определять действия, необходимые для минимизации рисков

Принципы

Оценка рисков

- Общество определяет четкие цели для того, чтобы иметь возможность идентифицировать и оценить риски, препятствующие их достижению.
- Общество идентифицирует риски, препятствующие достижению полного спектра своих целей, и осуществляет анализ рисков для определения подходов к управлению ими.
- Общество учитывает возможность мошенничества при оценке рисков, препятствующих достижению поставленных целей.
- Общество определяет и оценивает изменения, которые могут оказать значительное воздействие на систему внутреннего контроля.

Определение

Контрольные процедуры - действия и мероприятия, направленные на снижения рисков до уровня, не выше предпочтительного риска (риск-аппетита), а также на предотвращение и выявление ошибок и злоупотреблений, разработанные и установленные таким образом, чтобы обеспечивать разумную гарантию того, что реагирование на возникающий риск происходит эффективно и своевременно.

Описание

Контрольные процедуры

Политики и процедуры должны быть разработаны и установлены таким образом, чтобы содержать контрольные процедуры и обеспечивать «разумную» гарантию того, что реагирование на возникающий риск происходит эффективно и своевременно

Принципы

Контрольные процедуры

- Общество выбирает и разрабатывает контрольные процедуры, которые позволяют снизить до приемлемого уровня риски, препятствующие достижению целей.
- Общество выбирает и разрабатывает общие процедуры контроля над корпоративными и технологическими автоматизированными системами для достижения поставленных целей.
- Общество реализует контрольные процедуры посредством разработки нормативных документов, которые определяют ожидаемые результаты, и процедур, посредством которых реализуются требования нормативных документов.



КОМПОНЕНТЫ И ПРИНЦИПЫ (ЦЕЛЕВОЕ СОСТОЯНИЕ) СВК (3)

Определение

Информация и коммуникации - системы информации и коммуникации помогают осуществлять поиск, сбор и обмен информацией в объеме, формате и сроки, позволяющие руководству и другим работникам выполнять свои обязанности

Описание

Информация и коммуникации

Необходимая информация должна определяться, фиксироваться и передаваться в такой форме и в такие сроки, которые позволяют работникам выполнять их функциональные обязанности. Должен осуществляться эффективный обмен информацией в рамках Общества

Принципы

Информация и коммуникации

- Общество получает или формирует и использует значимую и качественную информацию для поддержания функционирования внутреннего контроля.
- В Обществе осуществляется внутренний обмен информацией, включая информацию о целях и обязанностях в области внутреннего контроля, которая необходима для его функционирования.
- Общество осуществляет обмен информацией с внешними сторонами по вопросам, оказывающим влияние на функционирование внутреннего контроля.

Определение

Мониторинг - постоянная проверка, надзор, критическое наблюдение, обследование и определение состояния контрольных процедур, отдельных компонентов внутреннего контроля и системы внутреннего контроля с целью выявить

Описание

Процедуры мониторинга

Весь процесс управления в Обществе отслеживается и по необходимости корректируется. Мониторинг осуществляется в рамках текущей деятельности или путем проведения периодических оценок.

Принципы

Процедуры мониторинга

- Общество организует и проводит непрерывные и/или периодические оценки компонентов (элементов) внутреннего контроля с целью удостовериться, что они есть в наличии и работают.
- Общество оценивает недостатки внутреннего контроля и своевременно информирует о них стороны, ответственные за осуществление корректирующих действий, включая исполнительные органы и Совет директоров.



МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Модель СВК

Иерархия СВК, роли и полномочия субъектов СВК

Компоненты СВК, оказывающие влияние на Общество в целом, на каждый бизнес-процесс (соответствие ключевым характеристикам и критериям надежности, уровни зрелости, к которым необходимо стремиться), заданные в концептуальной модели, закрепленные в политиках Общества и Стратегии развития СВК

Эффективность и результативность процессов и контролей



Уровень СД и Исполнит. органов

Уровень СД, Исполнит. органов и специализир. органов контроля

Уровень Блоков / структурных подразделений

Схема к Уровню 1



Задача:

Сформировать схемы и матрицы контролей процессов с учетом подхода «как должно быть», т.е. отразив все присущие процессам риски, а также операции (действия) и эффективные по дизайну контрольные процедуры, обеспечивающие эффективное управление этими рисками

Внутренний контроль – это средство достижения цели, а не сама цель

Внутренний контроль – это не «надстройка» над системой управления, а часть системы управления

Внутренний контроль «пронизывает» все аспекты деятельности Общества

Внутренний контроль выполняется всеми органами управления и работниками Общества

Внутренний контроль выполняется постоянно



II. ПРОЦЕССНЫЕ КОНТРОЛИ



ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

- оценка эффективности существующих процессов
- разработка и внедрение с учетом выявленных рисков новых или изменение существующих контрольных процедур
- формализация контрольных процедур в нормативных документах Общества; информация о контрольных процедурах должна отражаться в матрицах контролей

- на основании нормативных документов Общества реализуются контрольные процедуры, встроенные в процессы и текущую деятельность работников
- контрольные процедуры должны быть своевременными, выполняться тщательно и последовательно компетентными работниками;
- должна быть установлена ответственность и подотчетность руководителя (или иного назначенного работника) блока / подразделения, в котором имеют место выявляемые риски, за осуществление контрольных процедур ;
- результаты выполнения финансово-хозяйственных операций и контрольных процедур в Обществе должны надлежащим образом документироваться и сохраняться

Политика внутреннего контроля, утвержденная СД



Модель процессного управления (PDCA)



- анализ характера и причин выявленных недостатков;
- проведение при необходимости дополнительной проверки или тестирования;
- определение приоритетов и составление плана устранения выявленных недостатков

- включает проверку эффективности дизайна контрольных процедур и проверку фактического выполнения контрольных процедур;
- осуществляется посредством непрерывных оценок и периодических оценок либо их комбинации

Контрольные процедуры (мероприятия контроля, процедуры внутреннего контроля) - действия и мероприятия, осуществляемые менеджментом и сотрудниками, направленные на минимизацию рисков, а также на предотвращение и выявление отклонений, ошибок и злоупотреблений

Классификация контрольных процедур

Контрольные процедуры могут быть классифицированы по:

- Цели контроля;
- Времени осуществления;
- Степени автоматизации;
- Уровню значимости;
- Частоте исполнения;
- Способу осуществления

КОНТРОЛЬНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ. ХАРАКТЕРИСТИКИ. ПРИМЕРЫ (1)

ПО ЦЕЛИ КОНТРОЛЯ

- (A) ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ
- (B) ТЕКУЩИЕ
- (C) ПОСЛЕДУЮЩИЕ

ПО ВРЕМЕНИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ

- (A) ПРЕДОТВРАЩАЮЩИЕ
- (B) ВЫЯВЛЯЮЩИЕ

ПО СТЕПЕНИ АВТОМАТИЗАЦИИ

- (A) АВТОМАТИЗИРОВАННЫЕ
- (B) ПОЛУАВТОМАТИЧЕСКИЕ
(ИТ-ЗАВИСИМЫЕ РУЧНЫЕ)
- (C) РУЧНЫЕ

ПО УРОВНЮ ЗНАЧИМОСТИ

- (A) КЛЮЧЕВЫЕ
- (B) НЕКЛЮЧЕВЫЕ

ПО ЧАСТОТЕ ИСПОЛНЕНИЯ

- (A) ВЫПОЛНЯЕМЫЕ НЕСК.РАЗ В ДЕНЬ
- (B) ЕЖЕДНЕВНЫЕ
- (C) ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЕ
- (D) ЕЖЕМЕСЯЧНЫЕ
- (E) ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЕ...

ПО СПОСОБУ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ

- (A) АВТОРИЗАЦИЯ (УТВЕРЖДЕНИЕ)
- (B) РАЗГРАНИЧЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ
- (C) ВЕРИФИКАЦИЯ (ПОДТВЕРЖДЕНИЕ)
- (D) СВЕРКА
- (E) ФИЗИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ
- (F) ИТ-КОНТРОЛЬ И Т.Д.

ПО ЦЕЛИ КОНТРОЛЯ

(А) ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ (ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ)

(В) ТЕКУЩИЕ (ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ)

(С) ПОСЛЕДУЮЩИЕ (ПОСЛЕДУЮЩИЙ КОНТРОЛЬ)

- предварительный (превентивный) контроль
 - создание определенных границ, норм, рамок и правил
- текущий контроль
 - выполняется исполнителями контрольных процедур в рамках выполнения текущей деятельности в соответствии с действующими регламентами - с целью своевременного предотвращения и выявления отклонений, ошибок и злоупотреблений
- последующий контроль
 - внутренний аудит, ревизионный контроль достоверности отчетности и сохранности активов



К текущему контролю применимы контроли, группируемые:

- по времени осуществления
- по частоте исполнения
- по степени автоматизации
- по способу осуществления
- по уровню значимости

ПО ЦЕЛИ КОНТРОЛЯ

(А) ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ (1)

Цель:

направлять ход осуществления бизнес-процессов в рамках установленных параметров

Предварительный контроль создает определенные границы, нормы, рамки и правила

ПРИМЕРЫ:

- Установление стандартов (нормативов);
- Разделение обязанностей должностных лиц (регламенты, должностные инструкции);
- Закрепление ответственности (регламенты, должностные инструкции);
- Нормативное регулирование деятельности (регламенты бизнес-процессов, технологические карты, инструкции, ГОСТы, ТУ и т.д.);
- и т.д.

ПО ЦЕЛИ КОНТРОЛЯ

(А) ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ (2)

Контрольная процедура «Установление стандартов (нормативов)»

Описание:

определение конкретных измеримых показателей поставленных целей деятельности и критериев принятия решений

Примеры:

- бюджет доходов и расходов;
- требования относительно качества приобретаемого оборудования;
- квалификационные требования к работникам

ПО ЦЕЛИ КОНТРОЛЯ

(А) ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ (3)

Контрольная процедура «Разделение обязанностей»

Описание:

Обязанности, связанные с управлением активами Общества и прочими рискованными с точки зрения злоупотребления должностных лиц операциями, должны быть разделены между работниками

Примеры:

- МОЛ, ответственный за сохранность ОС не должен иметь права осуществлять их переоценку или проводить списание;
- Работник, осуществляющий приемку ТМЦ на складе, не должен иметь права отражать движение ТМЦ в бухгалтерском учете
- Подразделения, осуществляющие найм и увольнение работников, а также авторизацию выплат и вычетов, не должны осуществлять расчет заработной платы
- Составление смет ≠ контроль выполнения работ ≠ приемка работ ≠ учет выполненных работ
- Исполнитель контрольной процедуры не должен являться исполнителем контролируемой функции / действия / операции (пример: работник Казначейства, ответственный за согласование платежей, не должен согласовывать платеж, подготовленный им же – эту контрольную процедуру должен выполнять, например, его руководитель)

ПО ЦЕЛИ КОНТРОЛЯ

(А) ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ (4)

Контрольная процедура «Закрепление ответственности»

Описание:

Ответственность за совершение и результаты всех необходимых для достижения целей бизнес-процесса функций должна быть четко и однозначно закреплена за конкретными работниками

Примеры:

- Работник подразделения – Куратора договора несет ответственность за своевременное и достоверное формирование заявки на оплату контрагенту по договору, исполнение которого он курирует
- При мелкой закупке выбор поставщика продукции, предложившего цену отличную от минимальной, сопровождается подробным обоснованием такого выбора в аналитической записке под ответственность инициатора закупки

ПО ВРЕМЕНИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ

(А) ПРЕДОТВРАЩАЮЩИЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ (1)

Цель:

предотвратить наступление нежелательных последствий

Цель достигается путем запрета нежелательных, неприемлемых действий до их совершения

ВИДЫ ПРЕДОТВРАЩАЮЩИХ КОНТРОЛЬНЫХ ПРОЦЕДУР

- Ограничение полномочий;
- Ограничение доступа;
- Архивация;
- Коллективное выполнение;
- Регистрация операций;
- Параллельное выполнение операций;
- И т.д.

ПО ВРЕМЕНИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ

(А) ПРЕДОТВРАЩАЮЩИЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ (2)

Контрольная процедура «Ограничение полномочий»

Описание:

Установление пределов (лимитов) полномочий менеджера (комиссии/комитета/и т.п.) по распоряжению активами Общества и принятию других управленческих решений

Примеры:

- лимит суммы закупки, которая может проводиться без решения Закупочной комиссии (мелкая закупка)
- лимиты (в зависимости от суммы или вида сделки) на совершение сделки (подписание договора) заместителем Генерального директора (фиксируются в доверенности)

ПО ВРЕМЕНИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ

(А) ПРЕДОТВРАЩАЮЩИЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ (3)

Контрольная процедура «Ограничение доступа»

Описание:

Доступ к активам и информации должен быть предоставлен только уполномоченным работникам, в чьи должностные обязанности входит совершение тех или иных операций с активами и информацией

Примеры:

- Охранные и пропускные системы, средства управления доступом к компьютерным информационным системам

ПО ВРЕМЕНИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ

(А) ПРЕДОТВРАЩАЮЩИЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ (4)

Контрольная процедура «Архивация»

Описание:

Обеспечение надлежащей сохранности документов и информации

Примеры:

- Ведение архива деловой корреспонденции, первичных документов, периодическая архивация баз данных (требования устанавливаются в Инструкции по делопроизводству, других локальных нормативных актах)

ПО ВРЕМЕНИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ

(А) ПРЕДОТВРАЩАЮЩИЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ (5)

Контрольная процедура «Коллективное выполнение»

Описание:

Осуществление той или иной работы комиссионно, результаты работы «авторизуются» только при наличии подписей всех членов комиссии

Примеры:

- Инвентаризационная комиссия;
- Комиссия по приемке и списанию основных средств;
- Бюджетный комитет

ПО ВРЕМЕНИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ

(А) ПРЕДОТВРАЩАЮЩИЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ (6)

Контрольная процедура «Регистрация операций»

Описание:

Ведение учета финансово-хозяйственной деятельности, включая учет принимаемых управленческих решений и учет информации, создаваемой в процессе их исполнения

Примеры:

- Бухгалтерский учет;
- Управленческий учет;
- Учет приказов и распоряжений;
- Учет сообщений об ошибках и проблемах;
- Регистрация действий пользователей в информационной учетной системе

ПО ВРЕМЕНИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ

(А) ПРЕДОТВРАЩАЮЩИЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ (7)

Контрольная процедура «Параллельное выполнение операций»

Описание:

Параллельное выполнение тех или иных работ с последующим сравнением результата или дублирование тех или иных функций

Примеры:

- Передача информации в электронной форме с одновременной передачей той же информации на бумажных носителях;
- Повторный пересчет складских остатков при инвентаризации

ПО ВРЕМЕНИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ

(В) ВЫЯВЛЯЮЩИЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ (1)

Осуществляются после совершения хозяйственных операций или принятия управленческого решения и направлены на выявление ошибок или случаев преднамеренных нарушений, которые уже существуют

ВИДЫ ВЫЯВЛЯЮЩИХ КОНТРОЛЬНЫХ ПРОЦЕДУР

- Проверка соответствия деятельности регламентам, стандартам;
- Инвентаризация (проверка соответствия фактического наличия материальных ценностей учетным данным);
- Экспертиза (получение профессионального мнения независимого специалиста);
- Сверка (сопоставление данных из разных источников);
- Проверка результатов деятельности;
- и т.д.

ПО ВРЕМЕНИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ

(В) ВЫЯВЛЯЮЩИЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ (2)

Контрольная процедура «Проверка соответствия деятельности регламентам, стандартам»

Описание:

Проверка соответствия деятельности работников действующим нормативным документам, регламентам, правилам

Примеры:

- Проверка руководителем подразделения соблюдения подчиненным работником требуемой последовательности осуществления действий, соблюдения установленных законодательством и внутренними документами Общества сроков и форм отчетности и документов (в т.ч. при согласовании документа после доп.согласования работником, при подписании подготовленного работником документа);
- Проверка руководителем подразделения правильности выставленного тарифа в счете для оплаты оказанных услуг, подготовленном работником;
- Процедура самопроверки: бухгалтер проверяет полноту и корректность отражения в системе всех актов ввода в эксплуатацию основных средств за месяц

ПО ВРЕМЕНИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ

(В) ВЫЯВЛЯЮЩИЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ (3)

Контрольная процедура «Инвентаризация»

Описание:

Проверка наличия и состояния активов и обязательств

Примеры:

- Пересчет денежных средств, пересчет и оценка ТМЦ, основных средств активов, сверка с дебиторами и кредиторами

ПО ВРЕМЕНИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ

(В) ВЫЯВЛЯЮЩИЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ (4)

Контрольная процедура «Экспертиза»

Описание:

Получение профессионального мнения независимого специалиста по тому или иному вопросу

Примеры:

- Оценка стоимости оборудования или объекта недвижимости профессиональным оценщиком
- Оценка правильности составления сметной документации на строительство
- Оценка технического состояния оборудования
- Технологический и ценовой аудит инвестиционного проекта

ПО ВРЕМЕНИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ

(В) ВЫЯВЛЯЮЩИЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ (5)

Контрольная процедура «Проверка результатов деятельности»

Описание:

Проверка результатов выполнения работником какой-либо функции другим работником или руководителем или специально уполномоченным лицом

Примеры:

- Уполномоченное подразделение проверяет исполнение КПЭ, установленных для структурных подразделений
- Руководитель подразделения проверяет исполнение вновь принятым работником индивидуального задания во время и по окончании испытательного срока

ПО СТЕПЕНИ АВТОМАТИЗАЦИИ

(А) АВТОМАТИЗИРОВАННЫЕ КП

контрольные процедуры, осуществляемые автоматизировано, без участия исполнителя

- контроль доступа;
- автоматизированная проверка разрядов номера счета;
- «подтягивание» информации из модуля Нормативно-справочной информации и других модулей и систем (например, наименования контрагента, реквизитов договора, инвентарных объектов, входящих в комплекс подстанции);
- использование контрольных сумм для контроля полноты передачи данных между системами;
- автоматическое отображение в системе договоров, по которым наступил срок исполнения

(В) ПОЛУАВТОМАТИЧЕСКИЕ КП (ИТ-ЗАВИСИМЫЕ РУЧНЫЕ КП)

контрольные процедуры, осуществляемые автоматизировано, но с участием исполнителя - должны быть инициированы или завершены вручную

- выбор значений из фиксированного перечня в информационной системе;
- при согласовании проекта договора исполнитель самостоятельно анализирует проект документа и затем проставляет соответствующую визу в ИТ-системе - АСУД

(С) РУЧНЫЕ КП

контрольные, осуществляемые исполнителем вне информационных систем

- подписание документа на бумажном носителе;
- проставление визы о согласовании на бумажном носителе;
- сверка регистров учета;
- т.д.

КОНТРОЛЬНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ. ХАРАКТЕРИСТИКИ. ПРИМЕРЫ (20)

ПО УРОВНЮ ЗНАЧИМОСТИ

(А) КЛЮЧЕВЫЕ КП

ключевые контрольные процедуры - процедуры, при отсутствии которых ошибки и нарушения не были бы идентифицированы через другие средства контроля

Основные характеристики ключевых контрольных процедур:

- закрывают большее число задач контроля, чем другие;
- контролируют исключения и нешаблонные / нерутинные операции;
- контролируют области, подверженные риску мошенничества;
- контролируют ручной ввод данных в систему и передачу данных между системами;
- не имеют компенсирующих контролей, а сами являются компенсирующими для других контролей

(В) НЕКЛЮЧЕВЫЕ КП

процедуры, при отсутствии которых ошибки были бы идентифицированы другими средствами контроля

Контрольные процедуры должны разрабатываться с учетом затрат на их реализацию и эффекта от их внедрения



Общество должно стремиться к сокращению числа неключевых контрольных процедур в пользу ключевых

КОНТРОЛЬНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ. ХАРАКТЕРИСТИКИ. ПРИМЕРЫ (21)

ПО СПОСОБУ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ

(A) АВТОРИЗАЦИЯ (утверждение, санкционирование)

Разрешение уполномоченного лица на совершение той или иной операции

- ОРД о списании актива;
- Виза руководителя Казначейства, разрешающая оплату

(B) РАЗГРАНИЧЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Обязанности, связанные с управлением активами Общества и прочими операциями, рискованными с точки зрения злоупотреблений, должны быть разделены между работниками

- МОЛ, ответственный за сохранность ОС не должен иметь права осуществлять их переоценку или проводить списание;
- Работник, осуществляющий приемку ТМЦ на складе, не должен иметь права отражать движение ТМЦ в бухгалтерском учете
- Составление смет = контроль выполнения работ = приемка работ = учет выполненных работ и т.д. (см. слайд 20 настоящей презентации)

(C) ВЕРИФИКАЦИЯ (подтверждение)

Производится путем сравнения с другими данными или нормами

- Сравнение статей отчетности друг с другом или сравнение статьи с положениями Учетной политики, в т.ч. компьютерное сравнение или проверка на допустимость
- Подтверждение наличия закупки в Плане закупок при согласовании ОРД на проведение закупочной процедуры
- Подтверждение наличия расходов в бюджете при согласовании заявки на платеж
- При согласовании договора подтверждает соответствие бюджету,

(D) СВЕРКА

Производится путем сопоставления данных из разных источников для подтверждения достоверности данных

- Сверка взаиморасчетов с контрагентами;
- Сверка проводок по счетам с первичными документами

(E) ФИЗИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ

Проверка наличия и состояния активов (основных и оборотных фондов), меры по обеспечению их сохранности

- Инвентаризация (денежных средств, ТМЦ, основных средств, расчетов с дебиторами и т.д.)
- Обеспечение сохранности (ограждение, сигнализация и т. д.)

(F) ИТ-КОНТРОЛЬ

Процедуры, связанные с компьютерной обработкой информации и информационными системами

- Ввод пароля при входе в ИТ систему
- «подтягивание» информации из модуля Нормативно-справочной информации и других модулей и систем и т.д. (см. слайд 34 настоящей презентации)

Контрольные процедуры, наличие которых обязательно в любом бизнес-процессе:

- Закрепление ответственности работников за результаты деятельности;
- Разделение несовместимых полномочий (обязанностей);
- Одобрение уполномоченным работником любого использования активов либо действия, ведущего к возникновению обязательств;
- Защита информации и активов от несанкционированного использования (степень защиты должна быть адекватна стоимости активов и ценности информации)



На этапе процесса ВК «Разработка и внедрение контрольных процедур» контрольные процедуры должны быть задокументированы



Документирование контрольных процедур:

Основное – формализация через включение во внутренние документы Общества (политики, стандарты, регламенты, положения и т.п.)

Вспомогательное:

1. графические схемы процессов (целесообразно делать приложениями к разрабатываемым внутренним документам);
2. матрицы полномочий (целесообразно делать приложениями к разрабатываемым внутренним документам);
3. матрицы контрольных процедур (для целей самоанализа владельцами БП и ВА)

ДИЗАЙН КОНТРОЛЬНОЙ ПРОЦЕДУРЫ - это запланированный порядок осуществления контрольной процедуры (в отличие от фактического выполнения контрольной процедуры) и представляет из себя совокупность элементов, составляющих контрольную процедуру

Элементы дизайна контрольной процедуры



Чтобы контрольные процедуры являлись эффективными, при их планировании необходимо соблюдать критерии эффективности элементов дизайна контрольных процедур, приведенные на следующих слайдах

Критерии эффективности элементов дизайна контрольных процедур:

ЦЕЛЬ КОНТРОЛЯ

ЦЕЛЬ КОНТРОЛЯ – минимизация конкретного риска или группы рисков, препятствующих достижению цели процесса / подпроцесса

1. Цель контроля определена и, при необходимости, формализована



Определены риски, препятствующие достижению цели процесса (*графа 6 Матрицы контролей*)

2. Цель контроля доведена до исполнителя контрольной процедуры и понятна ему



Достигается путем обучения работников и доведения до них целей контроля, зафиксированных в регламентирующих документах или матрицах контролей

Критерии эффективности элементов дизайна контрольных процедур:

ИСПОЛНИТЕЛЬ КОНТРОЛЯ

графа 19 Матрицы контролей

ИСПОЛНИТЕЛИ КОНТРОЛЯ – работники, выполняющие контрольные процедуры

1. Ответственность за исполнение процедуры закреплена за конкретным работником  Ответственность за исполнение КП должна быть закреплена за конкретным работником в регламентирующих документах или матрицах контролей
2. Исполнителю известны его обязанности по контролю и методы осуществления  Достигается путем доведения до работников порядка выполнения контрольных процедур в составе регламентирующих документов
3. Исполнитель обладает необходимыми профессиональными знаниями и опытом  Достигается путем оценки / тестирования работников при приеме на работу, обучении и повышении квалификации работников
4. Исполнитель контрольной процедуры НЕ является исполнителем контролируемой функции  Достигается путем разделения несовместимых полномочий, см. слайд 20 настоящей презентации
5. Обеспечена непрерывность исполнения процедуры  Обеспечивается путем контроля со стороны руководителя и обеспечения замещения на период отсутствия работника

Критерии эффективности элементов дизайна контрольных процедур: **МЕСТО ВЫПОЛНЕНИЯ**



1. Место выполнения должно соответствовать цели контроля
2. Выявляющие контрольные процедуры должны выполняться в момент времени, позволяющие осуществить корректировки в случае выявления отклонений
3. В местах перехода ответственности за процесс должны выполняться контрольные процедуры

Примеры:

- заключение договора по результатам проведения закупочных процедур – переход от бизнес-процесса «Закупки» в подпроцесс «Договорная работа» (проверка соответствия условий проекта договора с победителем конкурса решению Закупочной комиссии);
- передача первичных документов в Бухгалтерию – переход из функциональных бизнес-процессов в бизнес-процесс «Бухучет» (проверка на соответствие Графику документооборота и т.п.)

Критерии эффективности элементов дизайна контрольных процедур: **ИНФОРМАЦИЯ И РЕСУРСЫ**

Для осуществления возложенных функций по контролю должны быть достаточные ресурсы и информация

1. Необходимая информация об объекте контроля должна быть актуальна, своевременна, достоверна и обладать необходимой полнотой



Достигается путем выстраивания эффективного информационного обмена и коммуникаций между бизнес-процессами, структурными подразделениями

2. Должны быть доступны требуемые для осуществления контроля ресурсы



Достигается путем установления оргструктуры и штатной численности подразделений, отвечающих целям и задачам подразделения / бизнес-процесса (направления деятельности)

Критерии эффективности элементов дизайна контрольных процедур: **УСЛОВИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ**

УСЛОВИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ – условия выполнения контрольной процедуры

1. Временные факторы
(наступление определенной даты или времени)



Например, условием выполнения контрольной процедуры «Проверка своевременности передачи первичных документов в Бухгалтерию» является наступление сроков передачи в Бухгалтерию документов в соответствии с утвержденным Графиком документооборота.
Проверка своевременности выставления акта оказания услуг, не позднее срока, установленного в договоре на оказание услуг

2. Событийные факторы
(наступление того или иного события)



Например, условием выполнения контрольной процедуры «Согласование проекта договора» является поступление руководителю структурного подразделения проекта договора с протоколом закупочной комиссии о выборе победителя (включая закупочную документацию) на согласование в АСУД либо на бумажном носителе (при отсутствии АСУД).

3. Условия выполнения контрольной процедуры должны соответствовать цели контроля



Например, целью контрольной процедуры «Согласование проекта договора» является заключение договора на условиях проведенных закупочных процедур. Следовательно, условием выполнения данной контрольной процедуры является окончание закупочных процедур по выбору контрагента. Таким образом, осуществление контрольной процедуры «Согласование проекта договора» ранее окончания закупочных процедур по выбору контрагента не способствует достижению цели контрольной процедуры и поэтому нецелесообразно. Осуществление указанной контрольной процедуры после окончания закупочных процедур по выбору контрагента, полностью соответствует цели контрольной процедуры.

Критерии эффективности элементов дизайна контрольных процедур:

ОБЪЕМ КОНТРОЛЯ

Используется при заполнении графы 23 Матрицы контролей

ОБЪЕМ КОНТРОЛЯ – частота контроля и объем выборки

1. Частота контроля должна быть адекватна существенности контролируемого риска  Наиболее важные аспекты должны контролироваться чаще (в т.ч. действия, направленные на достижение целей, подверженных критическим рисками)
2. Объем выборки должен быть адекватен существенности контролируемого риска  При выборочном контроле выборка должна быть увеличена в зависимости от существенности риска (суммы последствий риска)

Некоторые контрольные процедуры могут не иметь данной характеристики, например, контрольная процедура «разделение обязанностей»

Критерии эффективности элементов дизайна контрольных процедур:

СПОСОБ КОНТРОЛЯ

*Используется при формулировании КП
в графе 17 Матрицы контролей*

СПОСОБ КОНТРОЛЯ – способ осуществления контроля

СПОСОБЫ КОНТРОЛЯ:

(см. слайд 36 настоящей презентации)

- (A) АВТОРИЗАЦИЯ (УТВЕРЖДЕНИЕ)
- (B) РАЗГРАНИЧЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ
- (C) ВЕРИФИКАЦИЯ (ПОДТВЕРЖДЕНИЕ)
- (D) СВЕРКА
- (E) ФИЗИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ
- (F) ИТ-КОНТРОЛЬ И Т.Д.

1. Способ контроля должен обеспечивать достижение цели контроля



Например, если цель контроля – обеспечить требования к порядку хранения векселей, то способом контроля будет физический контроль (например, хранение векселей в банковской ячейке или в сейфе в кассе)

Критерии эффективности элементов дизайна контрольных процедур: **ДОКАЗАТЕЛЬСТВО ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНТРОЛЯ**

ДОКАЗАТЕЛЬСТВО ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНТРОЛЯ – «след» о выполнении контрольной процедуры, необходимый для подтверждения выполнения данной КП, в том числе для предъявления заинтересованным сторонам (в том числе проверяющим)

1. Результаты контроля должны быть зафиксированы надлежащим образом



Применимы: протоколы, распоряжения, подписи, визы о согласовании, печати, отметки в ИТ-системе, электронно-цифровые подписи, отметки в журнале регистрации, чек-листы

2. Результаты контроля должны своевременно доводиться до лиц, уполномоченных принимать соответствующие решения



Достигается путем выстраивания эффективного информационного обмена и коммуникаций и формализации к порядку и срокам предоставления информации в регламентирующих документах. Например, работник подразделения, осуществляющий контроль исполнения конкретного договора, в случае неисполнения контрагентом обязательств по договору обязан довести данную информацию до руководителя в сроки, установленные в регламенте (эталон – на следующий день от даты, установленной для исполнения обязательств)

Критерии эффективности элементов дизайна контрольных процедур:

РЕГЛАМЕНТЫ КОНТРОЛЯ

Используется при заполнении графы 25 Матрицы контролей

РЕГЛАМЕНТ КОНТРОЛЯ – это внутренний нормативный документ, описывающий характеристики дизайна контрольной процедуры

1. Актуальный дизайн контрольной процедуры должен быть формализован в соответствующем документе



Владелец процесса должен обеспечить формализацию контрольных процедур в регламентирующих документах – для доведения порядка выполнения КП до всех заинтересованных лиц, включая вновь принимаемых работников, а также для однозначного понимания порядка выполнения КП всеми участниками процесса.

Регламенты и описанные в них контрольные процедуры должны своевременно актуализироваться при изменении внешней и внутренней среды

Пример дизайна контрольной процедуры «Согласование проекта договора»

| Элемент дизайна | Описание |
|---|---|
| Цель контроля | Заключить договор на условиях проведенных закупочных процедур |
| Место выполнения контроля в бизнес-процессе | После проведения закупочной процедуры, перед подписанием договора уполномоченным лицом (текущий, предотвращающий контроль) |
| Исполнители | Согласующие лица в соответствии с Регламентом по договорной работе |
| Информация и ресурсы | Проект договора, итоговый протокол Закупочной комиссии с офертой должны поступить на согласование в течение времени, определенного Единым стандартом закупочной деятельности. Положением о структурном подразделении и оргструктурой предусмотрено выполнение указанных функций согласующим лицом |
| Условия выполнения | При поступлении проекта договора на согласование |
| Объем контроля | Все проекты договоров, по мере поступления |
| Способ контроля | Сравнение условий в проекте договора с условиями в итоговом протоколе Закупочной комиссии, возврат договора на доработку в случае несоответствия |
| Доказательство осуществления контроля | Статус «Согласовано» в карточке договора в АСУД. В случае отсутствия автоматизированного контроля – подпись на листе согласования |
| Регламент контроля | Регламент по договорной работе |

Формулировка контрольной процедуры: Такое-то подразделение при получении проекта договора проверяет соответствие условий проекта договора условиям сделки, указанным в итоговом протоколе Закупочной комиссии и проставляет отметку о согласовании проекта договора в АСУД

Дизайн контрольной процедуры не может быть оценен как эффективный, если присутствует хотя бы один из следующих факторов:

- ✓ отсутствует риск, который закрывается данным контролем;
- ✓ отсутствует доказательство факта осуществления контроля;
- ✓ отсутствует регламентация порядка осуществления контрольной процедуры - т.е. контрольная процедура не закреплена в ОРД, за исключением случаев, когда порядок осуществления контроля подробно описан в законодательных и подзаконных нормативных актах Российской Федерации либо в договорах Общества;
- ✓ есть возможность для улучшения контрольной процедуры и ресурсы для повышения уровня зрелости.

Схема процесса строится в формате MS Visio или с использованием иных прикладных инструментов

Принцип построения схемы приведен *на слайде 55 настоящей презентации*

Детализация схемы производится следующим образом:

- ✓ Процесс разбивается на подпроцессы, подпроцессы - на этапы. Подпроцессы и этапы располагаются в вертикальных столбцах. Подпроцессам / этапам присваиваются наименования.
- ✓ Каждый подпроцесс / этап разбивается на операции (действия), которые располагаются последовательно сверху вниз и слева направо в рамках соответствующего подпроцесса / этапа в разбивке по участникам.
- ✓ Участники процесса / подпроцесса - структурные подразделения, выполняющие операции (действия) в рамках процесса / подпроцесса.

НА ЧТО ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ:

Когда участниками процесса являются структурные подразделения из разных блоков

Процесс - (для целей настоящей Инструкции) - логически взаимосвязанная последовательность операций, направленных на достижение определенной цели и получение необходимого результата деятельности.

У каждого процесса / подпроцесса может быть только один владелец

- Владельцы процессов определены внутренними ОРД Общества
- Владелец процесса определяет входящие в процесс подпроцессы и их владельцев

Владелец процесса / подпроцесса - лицо, уполномоченное руководством Общества, которое имеет в своем распоряжении необходимые ресурсы (человеческие, информационные, материальные и т. п.) для осуществления функций организации (в т. ч. регламентации), выполнения и контроля процесса / подпроцесса, несет ответственность за результат и эффективность процесса / подпроцесса.



Следовательно, Владелец процесса / подпроцесса определяет «правила игры» для всех участников своего процесса / подпроцесса



ПРИ СОГЛАСОВАНИИ СХЕМ И МАТРИЦ УЧАСТНИКАМИ ПРОЦЕССА ИЗ РАЗНЫХ БЛОКОВ:

- Операции/действия описываются соответствующими участниками процесса
- Цели, риски и окончательный вывод об эффективности контрольных процедур – за владельцем процесса

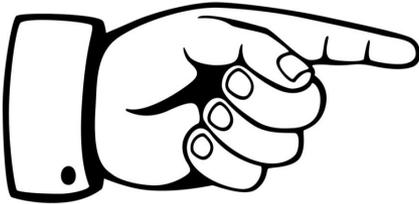
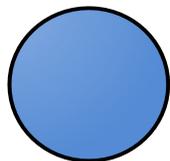


Схема процесса / подпроцесса формируется с учетом подхода «как должно быть», то есть включает все присущие процессу /подпроцессу риски, а также операции (действия) и эффективные по дизайну контрольные процедуры, обеспечивающие эффективное управление этими рисками

НА ЧТО ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ: РАССТАНОВКА РИСКОВ И КОНТРОЛЬНЫХ ПРОЦЕДУР НА СХЕМЕ

На схемах осуществляется расстановка рисков в виде кружков синего цвета с номерами рисков, соответствующими номерам рисков в матрице контролей. Внешние риски, на которые не оказывается воздействие в рамках данного процесса, отражаются на схеме как входящая информация



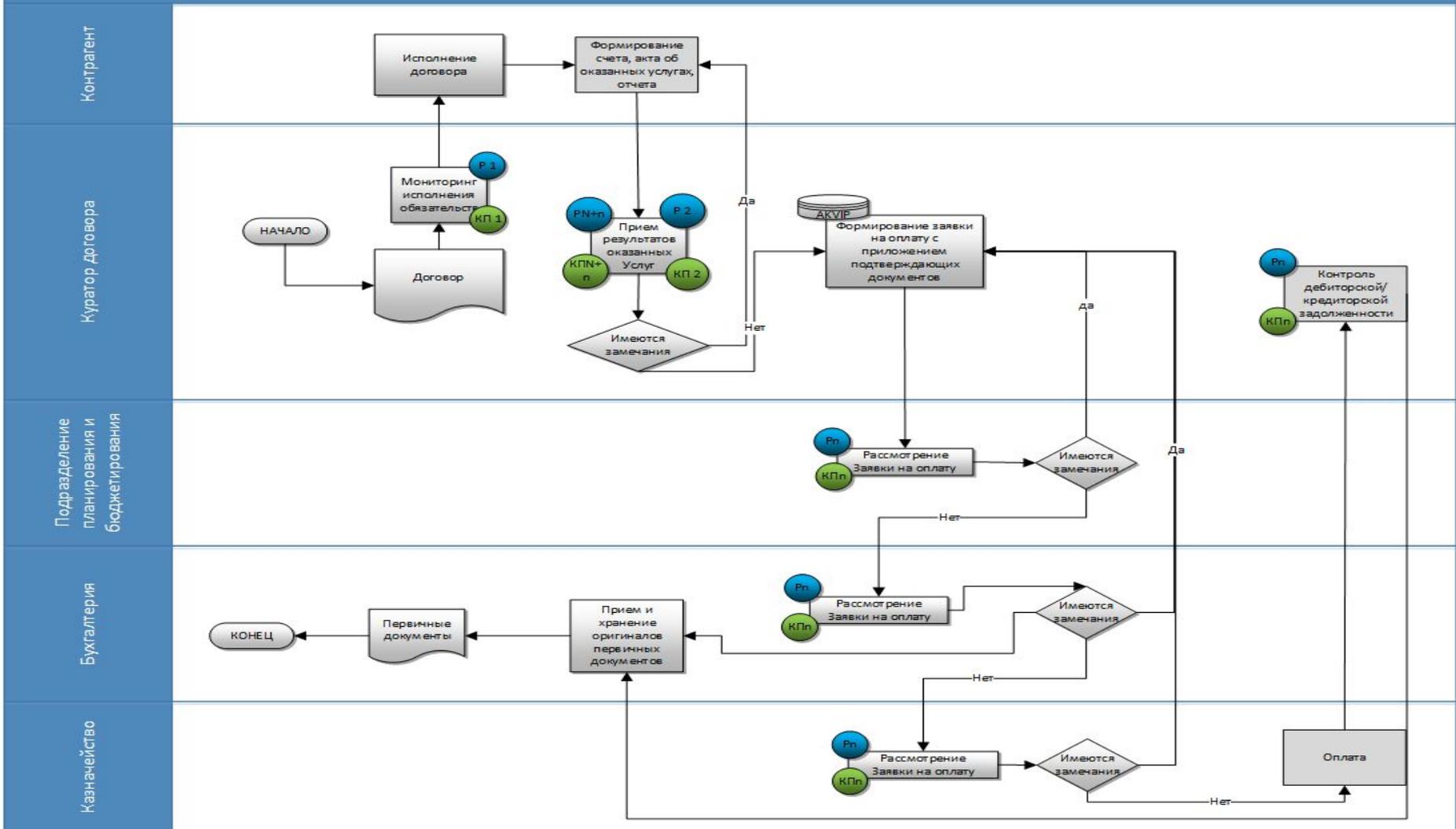
- Риск

На схемах осуществляется расстановка контрольных процедур (КП) в виде кружков с номерами контрольных процедур, соответствующими номерам контрольных процедур в матрице контролей



- Контрольная процедура с эффективным дизайном

Исполнение договора оказания услуг



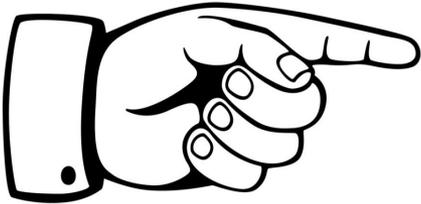
МАТРИЦА КОНТРОЛЕЙ (1)

Матрица контролей - установленная в Обществе форма записи информации о контрольных процедурах (определение из Политики внутреннего контроля)

Пример

Процесс «Договорная работа», подпроцесс «Исполнение договора оказания услуг»

| Цели подпроцесса | Результат подпроцесса | № риска на схеме | Риск | Причины риска | Последствия риска | Операция (действие) | Контрольная процедура | | |
|---|---|------------------|---|--|--|---|-----------------------|---|--|
| | | | | | | Наименование | № КП на схеме | Описание КП | Результат КП (Доказательство осуществления КП) |
| 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 12 | 16 | 17 | 18 |
| Обеспечение исполнения сторонами по договору обязательств в соответствии с условиями договора | Обязательства по договору исполнены сторонами в соответствии с условиями договора (объем, сроки, качество и т.п.) | P1 | Риск нарушения сроков выполнения работ/оказания услуг | 1. Ошибки/халатность поставщика 2. Мошенничество поставщика | 1. Срыв выполнения производственных планов | Мониторинг исполнения обязательств контрагентом по договору | КП 1 | Работник подразделения – Куратора договора в соответствии со сроками, установленными графиком выполнения работ/оказания услуг, по Договору осуществляет взаимодействие с ответственным работником подрядчика на предмет контроля степени "готовности" предмета договора | 1. Переписка с подрядчиком 2. Протоколы совещаний, встреч |
| Обеспечение исполнения сторонами по договору обязательств в соответствии с условиями договора | Обязательства по договору исполнены сторонами в соответствии с условиями договора (объем, сроки, качество и т.п.) | P2 | Риск несоответствия качества поставляемых услуг условиям договора | 1. Ошибки/халатность поставщика 2. Мошенничество поставщика | 1. Срыв выполнения производственных планов | Прием результатов оказанных услуг/работ | КП 2 | После получения сформированного исполнителем договора пакета документов об исполнении договора (отчета, акта об оказанных услугах, счета и т.д.) работник подразделения – Куратора договора оценивает качество выполненных работ/оказанных услуг на предмет соответствия заявленным в Договоре параметрам | 1. Подписанный Акт приемки оказанных услуг/выполненных работ |
| Соблюдение требований действующего законодательства РФ в отношении первичных документов | Документы, подтверждающие исполнение обязательств по договору, сформированы в соответствии с действующим законодательством РФ | Pn+1 | Риск некорректного оформления актов приемки работ/услуг | 1. Ошибки, халатность персонала при оформлении документов | 1. Штрафные санкции налоговых органов | | КПn+1 | После получения сформированного исполнителем договора пакета документов об исполнении договора (отчета, акта об оказанных услугах, счета и т.д.) работник подразделения – Куратора договора проверяет комплектность документов и их содержание на предмет их достаточности и полноты и проставляет отметку о согласовании акта выполненных работ в АСУД | 1. Согласованный Акт выполненных работ |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |



Матрицы контролей формируются с учетом подхода «как должно быть», то есть включают все присущие процессу /подпроцессу цели, риски, а также операции (действия) и эффективные по дизайну контрольные процедуры, обеспечивающие эффективное управление этими рисками

НА ЧТО ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ:

Определение целей процесса / подпроцесса

Используется при заполнении строки «Цели процесса» и графы 3 Матрицы контролей

УКАЗЫВАЮТСЯ ВСЕ ВИДЫ ЦЕЛЕЙ, связанных с достижением Обществом целей, определенных Уставом и поставленных акционерами, и наименования документов, закрепляющих данные цели:

- Цели, обеспечивающие достижение Обществом целей, определенных Уставом и поставленных акционерами:**
 - цели, установленные Стратегией развития электросетевого комплекса Российской Федерации, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 03.04.2013 № 511-р;
 - цели, установленные органами управления Общества (в т.ч. в Долгосрочной программе развития);
 - цели, установленные в локальных нормативных актах Общества и законодательстве РФ;
 - КПЭ;
 - не закреплённые официально цели, достижение которых, тем не менее, запланировано;
 - и др.
- Цели, предусмотренные Политикой внутреннего контроля Общества, утверждаемой решением Совета директоров Общества, направленные на:**
 - достижение достоверности отчетной информации;
 - соблюдение законодательства;
 - сохранность имущества.

Каждая цель должна быть достижима и измерима.

НА ЧТО ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ: Результат процесса

*Используется при заполнении
графы 4 Матрицы контролей*

В матрице контролей указывается результат процесса, который является показателем оценки эффективности процесса, характеризует факт достижения / недостижения цели в текущем году и по которому можно осуществлять мониторинг достижения утвержденной цели

Пример 1:

Для процесса «Бухгалтерский учет и подготовка бухгалтерской отчетности» в качестве результата процесса может быть указано:

- бухгалтерская отчетность подготовлена в установленные сроки
- бухгалтерская отчетность полная и достоверна в существенных аспектах (отсутствуют обоснованные существенные замечания контролирующих органов и внешнего аудитора)

Пример 2:

Для процесса «Закупки» в качестве результата процесса может быть указано:

- полномочия и процедуры при выборе контрагента соблюдены
- условия договора в точности соответствуют протоколу Закупочной КОМИССИИ

НА ЧТО ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ:

Как формулировать риски

Используется при заполнении графы 6 Матрицы контролей

Риск - следствие влияния неопределенности на цели: потенциально возможное действие или событие, способное повлиять на достижение целей Общества или отдельных процессов (направлений деятельности). На данном этапе развития СУР Общества риском признается негативное влияние неопределенности на достижение поставленных целей (положительное влияние не указывается).

В матрице контролей указывается подробное описание риска с учетом соблюдения следующих **требований к формулировкам**:

- риск не может быть противоположностью цели;
- необходимо указывать именно риск (то, что препятствует достижению цели), а не последствие риска. Например, «предъявление претензий со стороны контролирующих органов», «наложение штрафов» является не риском, а последствием;
- нельзя в качестве риска указывать неэффективность контроля / невыполнение контрольной процедуры.
- формулировка риска должна быть понятной, конкретной, отражать специфическое влияние на компанию;
- при формулировании риска необходимо понимать, что риск – это вероятность того, что произойдет действие или событие. Это означает, что в формулировке риска должно быть краткое описание действия или события, которое может повлиять на достижение определенных целей. По формулировке риска должно быть однозначно понятно, какое действие или событие может произойти.

НА ЧТО ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ:

Как оценивать риски

*Используется при заполнении
граф 9-11 Матрицы контролей*

Риски оценивать только экспертным методом

Вероятность - величина, отражающая степень уверенности в наступлении риска.

Последствие - степень негативного воздействия риска или размер потенциального ущерба, к которому может привести реализация риска.

Уровень существенности риска - значение риска, определяемое по результатам оценки риска с использованием шкалы существенности.

В матрице контролей указываются уровни:

- вероятности риска (низкий / средний / высокий)
- последствия риска (низкий / средний / высокий)
- существенности риска (умеренный / значимый / критический)

Методика оценки рисков утверждена ОРД Общества от __.__.2015 №__

НА ЧТО ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ: Как формулировать контрольные процедуры

Используется при заполнении графы 17 Матрицы контролей

Для описания контрольной процедуры следует ответить на 5 вопросов:

1. Кто исполнитель ?
2. Что делает исполнитель ?
3. Как часто он это делает ?
4. Какие источники информации, документы или объекты, подлежат контролю ?
5. Какой формируется след выполнения контроля (подтверждающие документы) ?

Пример:

После получения сформированного исполнителем договора пакета документов об исполнении договора (отчета, акта об оказанных услугах, счета и т.д.) работник подразделения – Куратора договора проверяет комплектность документов и их содержание на предмет их достаточности и полноты и проставляет отметку о согласовании акта выполненных работ в АСУД.

НА ЧТО ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ:

Техника заполнения матрицы контролей

В матрице контролей ячейки НЕ ОБЪЕДИНЯЮТЯ
(для возможности использования фильтров Excel)

Если, например, достижению одной цели препятствует несколько рисков и т.д., то:

| | | | |
|--------|--------|------------|-------|
| Цель 1 | Риск 1 | Операция 1 | КП 1 |
| Цель 1 | Риск 1 | Операция 2 | КП 1 |
| Цель 1 | Риск 2 | | |
| Цель 1 | Риск 3 | | |
| Цель 1 | Риск 4 | | |