



# ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СЛУЖБОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

---

**РОГАЧ ОЛЕГ ВИКТОРОВИЧ**

Глава Правления и соучредитель

«Общество аналитиков и профессионалов конкурентной разведки»,

директор Юридической компании «Сансара»

[www.scip.org.ua](http://www.scip.org.ua)

# принятие решения о модели СВК |



**Система внутреннего контроля (СВК), как корпоративная «спецслужба» призвана отслеживать и своевременно предотвращать внутренние и внешние риски, угрожающие нормальному функционированию компании и интересам её собственников.**

**Облик СВК, т.е. структура, состав, штатная численность не является строго заданным. Отсюда следует вывод о том, что именно собственник и менеджмент предприятия должны определить, по крайней мере, модель будущей системы, которая станет основой для ее проектирования.**

**Полагаем, что предложения по модели системы внутреннего контроля должны быть подготовлены в инициативном порядке или по заданию собственника руководством компании (топ-менеджерами).**

**При наличии на предприятии методического совета, совета директоров и т.п., модель СВК рассматривается этими коллегиальными структурами и после утверждения принимается за основу для проектирования.**

# принятие решения о модели СВК |



Не следует исключать и такой вариант, когда собственник, желая получить независимый проект (концепцию, модель) системы внутреннего контроля поручит его разработку сторонней организации (консалтинговой компании, практикующей в сфере организации и разработки управленческих систем для бизнеса, или аудиторской фирме, предлагающей услуги внешнего аудита).

Оба варианта имеют право на жизнь, причем у каждого из них имеются как достоинства, так и недостатки.

Специалисты предприятия, глубоко знающие все тонкости действующих бизнес-процессов, способны обеспечить их объективное описание, выбор ключевых бизнес-процессов и определение точек контроля.

В то же время внешние аудиторы компенсируют возможный, в данном случае субъективизм.

**Обращаю внимание, что решению о создании СВК должно принадлежать именно собственнику. Все остальные варианты сделают такую систему зависимой от менеджмента.**

# этапы внедрения СВК |



**1. Формулировка и принятие собственником решения о создании СВК, в которой должны быть поставлены цели и задачи системы контроля.**

Такая формулировка целей и задач, фактически определяет «масштабность» предполагаемой СВК. Например: полномасштабная или с ограничением по целям и задачам, которые обусловлены форматом предприятия, его ресурсными возможностями потребностями.

**2. Разработка концепции СВК, утверждение её и разработка проекта СВК.**

При разработке концепции и в особенности при проектировании СВК особую важность приобретает работа по выбору и описанию ключевых бизнес-процессов.

# этапы внедрения СВК |



**Выбор ключевых бизнес-процессов** осуществляется на основе критерия существенности для бизнеса и матрицы хозяйственных рисков бизнеса, исходя из того, что невозможно, да и не нужно выстраивать систему всеобъемлющего контроля, так как это и дорого и экономически не целесообразно.

На основе анализа описания бизнес-процессов формируется уточненная матрица хозяйственных рисков, и назначаются контрольные точки для СВК.

## **Типовые требования к регламентации бизнес-процессов:**

- четкое описание, исключение расплывчатых формулировок,
- определение сотрудников, ответственных за принятие решений,
- определение сроков исполнения каждой операции,
- описание порядка действий в нестандартных ситуациях.

Традиционно в первую очередь внедряются регламенты осуществления расчетов, продаж, закупок и материального учета. Менее важными и более сложными с точки зрения внутреннего контроля являются регламенты бюджетирования, инвестиционный и производственные регламенты.

# этапы внедрения СВК |



## 3. Принятие решения о внедрении проекта СВК на предприятии.

Для «крупных» по размерам предприятий система внутреннего контроля должна быть полномасштабной и может быть представлена подразделениями внутреннего аудита и контрольно-ревизионными.

В «малых» предприятиях, скорее всего, достаточно ограничится одним-двумя ревизорами, которые непосредственно подчиняются собственнику и все проводимые контрольные мероприятия с ним согласовывают.

В общем случае для исполнения контрольных функций в системе внутреннего контроля понадобятся следующие специалисты:

- специалист по бизнес-процессам - для контроля эффективности процессов, предложения изменений при необходимости;
- аудитор - для обеспечения достоверности финансовой отчетности;
- юрист - для контроля соблюдения законодательства.

Кроме того, возможно привлечение технических экспертов (для технологического аудита).

# этапы внедрения СВК |



## **4. Организация повседневной деятельности СВК, после завершения всех требующихся организационно-штатных мероприятий.**

Стадия штатной деятельности (эксплуатации СВК) подразумевает осуществление проверок исполнения контрольных процедур, что полностью возлагается на подразделения внутреннего контроля.

Очень важно поддерживать исполнение контрольных процедур на должном уровне, чтобы система была работающей, а не «декоративной».

Эффективность повседневной деятельности СВК должна базироваться не только на целеустремленности, инициативности и мотивации ее сотрудников, но пристальном внимании к работе СВК собственника и совета директоров.

# этапы внедрения СВК |



## **5. Этап внесения изменений в действующую систему внутреннего контроля.**

Наличие такого этапа связано с тем, что:

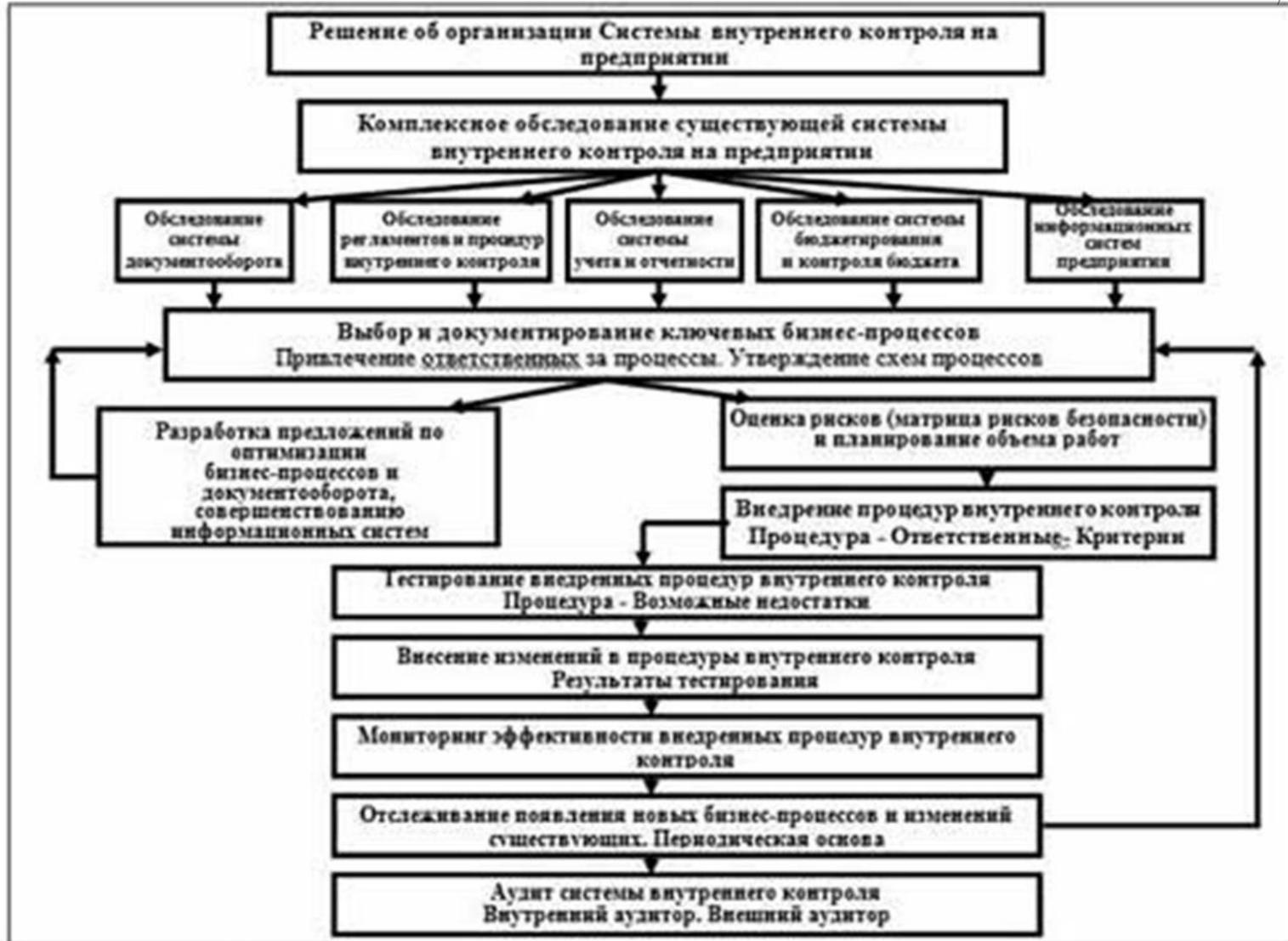
- во-первых, с изменением бизнеса должна меняться и система управления, в том числе и СВК.
- во-вторых, могут измениться потребности собственников бизнеса.
- в-третьих, по итогам проверок необходимость изменений может стать очевидной.

При этом изменения не должны быть направлены исключительно на усиление контроля: часть происходящих процессов можно и не контролировать вообще.

Периодически, например раз в год, анализируя сложившуюся систему контроля, можно обнаружить слабые места, излишние или неработающие процедуры.

Целью будущих преобразований в СВК должно стать повышение эффективности деятельности компании.

# алгоритм внедрения и внесения изменений



Последовательность действий при создании СВК

# место СВК в структуре компании |



**Очень важным является решение о месте СВК в структуре компании.**

Для небольшого и среднего бизнеса часть контрольных функций вполне допустимо возложить на топ-менеджеров. Безусловно, это несколько ослабляет систему внутреннего контроля, но полнофункциональная система, как правило, оказывается слишком дорогим удовольствием для среднего бизнеса.

Рекомендуется службам экономической безопасности и охраны поручить функции, в которые входят оперативный внутренний контроль, расследование отдельных нарушений, оперативная защита бизнеса и т. д.

СВК должна подчиняться непосредственно совету директоров (акционерам). Такого рода структура лучше контролируется, а законодательные ограничения для построения внутреннего контроля непубличной компании отсутствуют.

Вместе с тем нельзя не сказать о достаточно распространенной ситуации, когда СВК входит в состав финансово-экономического блока компании или службы безопасности.

Такая ситуация возможна на первом этапе создания СВК, однако в дальнейшем целесообразно вывести подразделение внутреннего контроля из подчинения топ-менеджеров компании для повышения ее эффективности.

# взаимодействие служб |



Организационно в классической модели СВК участвуют несколько служб, для одних эта деятельность основная, для других - дополнительная.

Основная деятельность	Дополнительная деятельность
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ служба безопасности</li><li>▪ контрольно-ревизионное подразделение</li><li>▪ подразделение внутреннего аудита</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ финансово-экономическая</li><li>▪ юридическая служба</li><li>▪ служба персонала</li><li>▪ служба корпоративного управления</li></ul>

При организации СВК важно правильно выстроить взаимодействие СБ и функциональных служб. Ошибочное распределение функций между ними или неверное построение регламентов взаимодействия может обратить потенциального союзника в скрытого противника.

# зоны интересов в СВК и функции |



## **СЛУЖБА БЕЗОПАСНОСТИ (далее – СБ)**

В состав СБ могут входить несколько служб (в зависимости от масштаба и профиля деятельности компании): экономическая; информационная; собственная безопасности; охрана и режим.

### **ФУНКЦИИ:**

- ведёт постоянный мониторинг функционирования важнейших подсистем управления предприятия
- выявляет случаи существенных отклонений от установленных нормативов, анализирует их причины
- ведёт оперативную работу по профилактике и предотвращению нарушений



## **КОНТРОЛЬНО-РЕВИЗИОННАЯ СЛУЖБА (КРС)**

Главная задача - периодическая проверка установленных правил выполнения управленческих процедур менеджерами компании. В первую очередь это относится к сбыту (дилерские скидки и бонусы, отгрузка товаров) и снабжению (условий крупных закупок и порядок проведения тендеров).

### **ФУНКЦИИ:**

- совместно с подразделением внутреннего аудита проводить периодические проверки финансово-хозяйственной деятельности подразделений и, что очень важно, контролировать соблюдение регламентов управления.

Ревизии КРС проводятся по графику, который хранится в тайне от других подразделений. По инициативе собственников или топ-менеджера компании КРС может организовать и внеплановую проверку.

# зоны интересов в СВК и функции |



## **ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СЛУЖБА (ФЭС)**

Главный инструмент регулирования и контроля финансового результата бизнеса. Её правильная организация позволяет добиться существенного роста прибыли без серьёзных дополнительных вложений и технологических инноваций.

### **ФУНКЦИИ:**

- отвечает за планирование и сбор фактической информации с периодичностью и в аналитике, которые необходимы для эффективного управления

Поскольку ФЭС - это своего рода финансовый «мозг» организации, то она формирует систему планирования и сбора отчётной информации, определяет методологию, аналитику и состав форм планирования и отчётности. Безусловно, в её работе должны учитываться потребности системы экономической безопасности (СЭБ).



## **СЛУЖБА ПЕРСОНАЛА (СП или HR-служба)**

Взаимодействие со службой персонала состоит в проверке достоверности анкетных и профессиональных данных соискателей на отдельные кадровые позиции.

### **ФУНКЦИИ:**

- организует кадровую работу, устанавливает правила проверки новых сотрудников, а зачастую и перечень сведений, составляющих коммерческую тайну, и правила работы с ними.

На практике работа данной службы вызывает наименьшее количество вопросов, поскольку кадровые технологии в нашей стране в недалёком прошлом были отлажены до совершенства.



## ЮРИДИЧЕСКАЯ СЛУЖБА (ЮС)

Взаимодействие с юридической службой в вопросах обеспечения СВК чаще всего касается двух аспектов:

- разработки и контроля исполнения «Положения о договорной работе»
- сделки с акциями самой компании, что с точки зрения защиты от поглощения - повышенная зона риска

## ФУНКЦИИ:

- несёт ответственность за правоустанавливающие документы, разрабатывает Положение о порядке заключения договоров и, если компания является акционерным обществом, может отвечать за ведение реестра акционеров или взаимодействие с регистратором

В рассматриваемой структуре СВК юридическая служба отвечает и за предоставление данных о ведении реестра акционеров или за взаимодействие со специализированным регистратором. Получатель этих сведений - информационно-аналитическое подразделение СБ.

# принципы взаимодействия |



# Взаимодействие в управлении процессами |



**Контроль и взаимодействие в управлении бизнес-процессами**

# задачи контроля на предварительном этапе

(вводный контроль или контроль в начале бизнес-процесса) |



**КОНТРОЛЬ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ** (правильность выбора целей, проверка их на обоснованность и согласованность между заинтересованными лицами и группами, адекватность соответствия количественных показателей степени достижения поставленных целей).

**КОНТРОЛЬ ОГРАНИЧЕНИЙ** используемых при постановке целей и прогнозов, необходимых для постановки целей.

**КОНТРОЛЬ ПЛАНОВ** (обоснованность плановых заданий, проверка планов на полноту и согласованность, превращение плановых величин в контролируемые, установление допустимых границ отклонений контролируемых величин, реалистичность, адаптивность и т. д.).

**ПРОГНОЗИРОВАНИЕ, ОПИСАНИЕ И ОЦЕНКА РИСКОВ** безопасности. Разработка матрицы рисков безопасности.

# задачи контроля на этапе реализации бизнес-процессов (контроль в процессе) |



**КОНТРОЛЬ ПЛАНОВЫХ И ФАКТИЧЕСКИХ ВЕЛИЧИН**, в том числе затрат (в целом по предприятию и по группам контролируемых величин).  
Выявление отклонений.

**КОНТРОЛЬ СОСТОЯНИЯ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ** для выявления «слабых» сигналов о возможных отклонениях, способных повлиять на выполнение бизнес-процессов, а также угроз безопасности

**ВЫЯВЛЕНИЯ ФАКТИЧЕСКИХ ОТКЛОНЕНИЙ** от плановых (прогнозируемых).

**ВЫЯВЛЕНИЕ ВОЗМОЖНЫХ ПРИЧИН ОТКЛОНЕНИЙ.**

**ВЫРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО КОРРЕКТИРОВКЕ** и корректировка бизнес-процесса.

**ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ УГРОЗАМ БЕЗОПАСНОСТИ.**

# ИТОГОВЫЙ КОНТРОЛЬ |



Оцениваются результаты реализации бизнес-процессов и эффективность системы управления. Проверяется сохранность активов и качество учета работы с активами. Оцениваются эффективность СВК и СБ.

- Оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями.
- Определение возможных отклонений и выяснение причин этих отклонений.
- Осуществление корректировки управляющих воздействий, если она необходима и возможна.

На всех этапах контроля СБ ждет от СВК информацию обо всех выявленных случаях расхождений контрольных величин или нарушений установленных регламентов, методик и т.п.

В зависимости от «тяжести» и вида нарушения принимается решение о проведении служебного расследования или передачи вопроса разбирательства в структурное подразделение.

# модель «Системы внутреннего контроля» |



**ОБЪЕКТЫ КОНТРОЛЯ** – планы и бюджеты предприятия и его структурных подразделений.

**ПРЕДМЕТЫ КОНТРОЛЯ** – показатели поступлений и расходов, изменения статей баланса, системы показателей, характеризующих деятельность предприятия в целом или по отдельным направлениям и т. д.

**СУБЪЕКТЫ КОНТРОЛЯ** – руководство предприятия и его структурных подразделений, менеджмент предприятия, осуществляющий контроль за соблюдением бюджетов.

**ТЕХНОЛОГИЯ КОНТРОЛЯ БЮДЖЕТОВ** – процедуры контроля и порядок их реализации, необходимые для выявления отклонений контролируемых показателей и величин от плановых.

**МОДЕЛЬ КОНТРОЛЯ** должна опираться на информационное обеспечение контрольной деятельности, включающее оперативную, плановую, нормативно-справочную информацию, классификаторы технико-экономической информации, системы документации (унифицированные и специальные).

# модель «Системы внутреннего контроля» |



**Для успешного функционирования модели «Системы контроля» необходимо решить следующие задачи:**

- 1. Определить круг лиц, контролирующих исполнение статей финансовых планов и бюджетов.**
- 2. Точно знать совокупность (структуру) контролируемых показателей и величин.**
- 3. Иметь на каждый контролируемый показатель допустимый предел изменения.**
- 4. Иметь чёткую методику замера или вычисления каждого контролируемого показателя в заранее установленные моменты или интервалы времени.**
- 5. Установить алгоритм действий по ликвидации выявленных отклонений с указанием каналов передачи информации о них соответствующим структурным подразделениям.**
- 6. Определить порядок решений о корректировке планов и бюджетов или усилении контроля за их исполнением.**



## КОНТРОЛЬНО-РЕВИЗИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ – СЛУЖБА БЕЗОПАСНОСТИ:

- **Планирование и ревизия активов.** Обеспечение соблюдения порядка при проведении ревизий силами СБ. Оценка защищённости активов. Проведение служебных расследование по решению Совета директоров. Экспертные заключения по материалам расследований.
- **Оценка эффективности и объективности учёта финансово-хозяйственной деятельности.** Ревизия выполнения договоров. Контроль работы инвентаризационных комиссий. Передача информации об отклонениях в СБ. Передача данных в СБ и ЮС для принятия мер.
- **Наполнение банка данных СВК данными о результатах ревизий и оценках.** В рамках СБ рекомендуется иметь аналитическую службу, которая накапливает информацию по всем направлениям контроля.
- **Формирование банка данных рисков и угроз безопасности, его корректировка.** Информирование об атаках угроз, последствиях и принятых мерах. Проведение совместных аналитических исследований.



## **СЛУЖБА ВНУТРЕННЕГО АУДИТА – СЛУЖБА БЕЗОПАСНОСТИ:**

- **Описание ключевых бизнес-процессов, подлежащих контролю.** Сведения и документацию СБ для разработки контрольных мероприятий.
- **Описание рисков безопасности и определение их принадлежности и веса.** Матрица рисков для выбора стратегии в противодействии рискам.

## **УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ И МОНИТОРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ – СЛУЖБА БЕЗОПАСНОСТИ:**

- **Данные об отклонениях.**
- **Описание рисков безопасности бизнес-процессов и технологий.**

**Мы познакомились лишь с небольшой частью вопросов взаимодействия Системы внутреннего контроля и Службы безопасности в рамках Системы экономической безопасности.**

**В заключение отметим, что не следует считать внутренний контроль панацеей от всех бед. СВК - это лишь инструмент, призванный содействовать повышению эффективности и достижению поставленных целей бизнеса, предотвращению возможных убытков и потерь.**

## **ГЛАВНЫЙ ВЫВОД, КОТОРЫЙ СЛЕДУЕТ СДЕЛАТЬ:**

**«не бывает системы контроля и системы безопасности без чёткой регламентации всех бизнес-процессов, чёткого распределения полномочий и ответственности руководителей и исполнителей».**

# КОНТАКТЫ |



**web:** <http://scip.org.ua>

**e-mail:** [rogacholeg@mail.ru](mailto:rogacholeg@mail.ru)

**Skype:** [rogach\\_oleg](https://www.skype.com/en/contacts/rogach_oleg)

**cellphone:** +38 (050) 592-10-22

