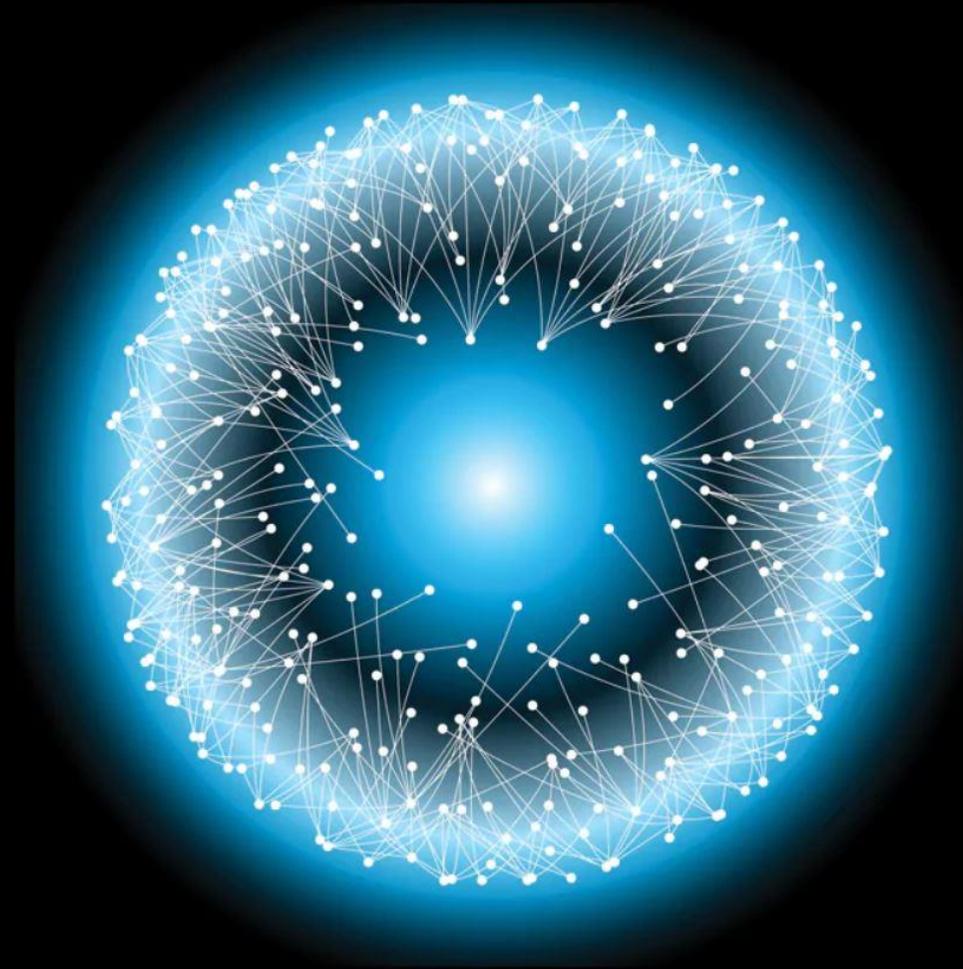


Deloitte.



상시모니터링 시스템 구축 컨설팅

Empowering Business with Actionable Risk Insights

Deloitte Anjin LLC., Risk Advisory | 2023



**MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS**
since 1845

Contents

- I. 상시모니터링 개요
- II. 기대 효과
- III. 프로젝트 추진 방안
- IV. 상시모니터링 예시

상시모니터링 개요

상시모니터링 도입 배경

비즈니스의 복잡성이 증가하고 IT 시스템 의존도가 증가함에 따라 리스크를 식별하고 주기적으로 점검할 수 있는 상시모니터링 시스템 도입의 필요성이 증가하고있습니다.

감사실 업무 현황

감사대상 조직 증가 및 수시감사 확대에 의한 감사주기 지연

핵심 리스크에 대한 적기 모니터링 필요성 증가

반복적으로 발생하는 오류/부정에 대한 재발방지 및 능동적 대처 필요

IT 기반 업무 증가로 인한 감사방식 변화 필요

수작업 위주의 감사에서 정형화된 시스템 기반 감사로 전환 필요

전통적인 수기 처리 방식 감사의 한계

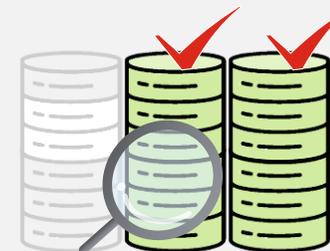
정기감사/수시감사 완료 후 지적사항 근본 개선 여부 확인에 한계 有



데이터 분석 기반 상시 모니터링 구축 필요

리스크 식별을 통해 이슈관리, 재발방지, 근본적 개선을 위한 상시모니터링 체계 필요

- ERP
- 전자결재
- e감사시스템
- 공급업체 관리 시스템
- 설비자재관리시스템
- 인사 시스템



리스크 시나리오 기반 데이터 분석을 통해 이상징후 추출

상시모니터링 개요

상시모니터링의 필요성

디지털 중심으로 변화하는 비즈니스 환경에 대응하기 위해 상시모니터링 체계를 구축함으로써 부정(Fraud), 남용(Waste), 오용(Abuse)를 효과적으로 예방할 수 있습니다.

Captured Issues

비즈니스 모델 변화

- 디지털 기반 비즈니스 확대
- 비즈니스 모델의 복잡성 및 다양성 증가에 따라 감사의 허점을 노린 부정 거래 가능성 증가

IT 시스템 의존도 증가

- 주요 업무의 IT 시스템 활용도 증가
- 주요 내부통제의 IT 시스템 의존도 증가
- 재무/회계 처리의 IT 시스템 의존도 증가

비즈니스 프로세스 변화

- 신규 비즈니스 프로세스 증가
- 디지털 전환에 따른 데이터 가용성 증가
- 비즈니스 프로세스 시스템 통제 수준 향상

What to do

Fraud Detection

- 마스터 데이터 부정 변경
- 비정상 처리 트랜잭션 데이터 추출
- 비즈니스 Rule에 위배되는 트랜잭션 추출

Waste Prevention

- 비정상적 처리로 인한 재무적 손실 예방
- 프로세스 관리 미비로 인한 재무적 손실 예방
- 부적절한 업무처리로 인한 매출 과소 계상 예방

Abuse Monitoring

- 비인가자에 의한 데이터 입력 및 변경 예방
- 업무와 시스템 간 Gap으로 인한 오류 점검
- 각종 부주의로 인한 Human Error 모니터링

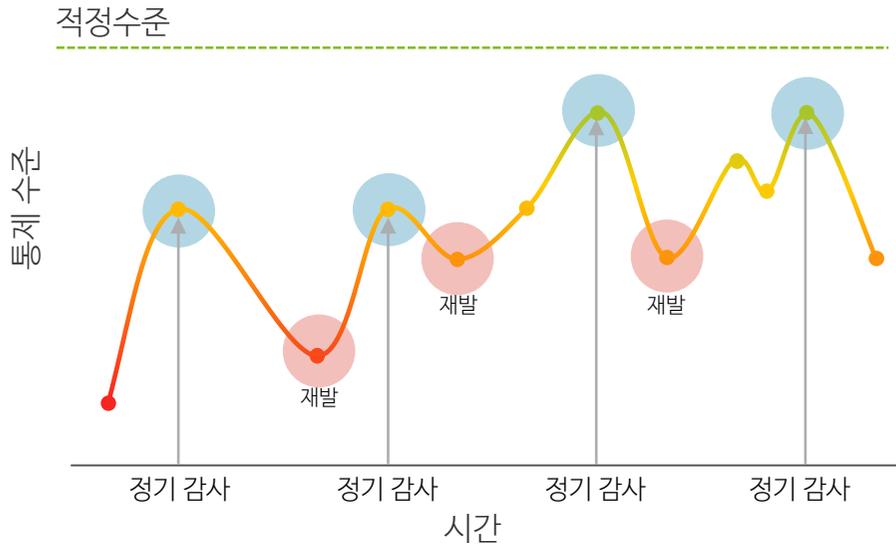
상시모니터링

기대 효과

내부통제 및 리스크 관리 수준 향상

상시모니터링 체계 도입을 통해 동일/유사 사례에 대한 데이터에 기반한 지속적인 통제가 가능하며, 업무 담당자는 보다 더 가치 있는 부분에 역량을 집중하여 업무 혁신과 생산성 향상에 기여할 수 있습니다.

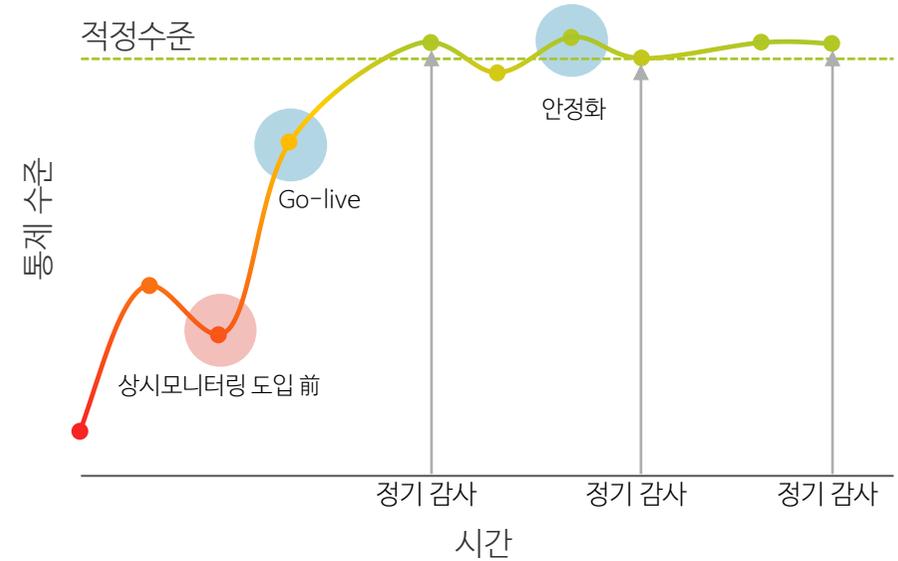
상시모니터링 도입 前



AS-IS

- 매 정기 감사 때마다 동일한 단순반복적인 문제점 발생
- 한정된 감사 자원 및 시간을 단순반복적인 이슈 발견에 소모
- 전수 데이터 조사가 아닌 현장 샘플 검토로 인한 감사 효과성 경감

상시모니터링 도입 後



TO-BE

- 상시모니터링을 통해 단순반복적인 문제점을 **적시에 확인 및 보완** 가능
- 정기 감사 시에는 보다 더 **중요한 감사 항목에 자원 및 시간을 투입** 가능
- 전수 데이터 분석을 통한 **Insight 도출**을 통해 숨겨진 문제점 확인 가능

프로젝트 추진 방안

상시모니터링 구축 시 고려사항

데이터 기반 상시모니터링 시스템 구축을 위해 다음과 같이 구축의 방향성을 수립해야 합니다.

1 시나리오 기반 감사 체계 수립

- 시나리오 설계 방식으로 다양한 형태의 Rule 적용 후, 분석을 통한 고위험 우선 점검 리스크 식별
- 인터뷰를 통한 업무 및 조직 체계 분석 뒤, 회사에 적합한 분석 시나리오 제공

2 산업 특성에 적합한 리스크 도출

- 산업의 특수성을 고려한 회사 고유의 리스크 도출
- 주요 업무 프로세스 분석을 통한 회사 현황에 적합한 감사착안사항 및 리스크 도출

상시모니터링 구축의 방향성

3 데이터 기반 감사 체계 전환

- 상시모니터링을 통한 사전 데이터 기반 감사 자료 확보
- 감사실 모니터링 항목과 자체감사 모니터링 항목 이원화로 자체감사 실시 및 부서별 내부통제 강화

4 확장성 및 유연성을 고려한 설계

- 감사인이 직접 데이터를 분석하고 모니터링 지표를 추가 변경 삭제함에 따라 Risk변화에 유연한 대응
- IT 부서의 지원을 최소화 함으로서 감사실에서 지속적으로 자가운영이 가능한 체계 구축 가능

상시모니터링 예시

상시모니터링 대상 리스크 예시 (1/3)

상시모니터링 예시

예상 이슈



가격경쟁력 확보는
원가절감으로
부터.....

정확한 비용집계를
통한 실제원가
산출

물류 최적화를
통한 원가절감 효과
극대화

모니터링이 필요한 관련 리스크

- 1 표준수율, 목표수율, 실적수율 모니터링
- 2 제품별/벤더별 단가 변동 내역 모니터링
- 3 Internal / External Failure Cost 모니터링
- 4 변동비용 (Variable Cost) 증감 내역 모니터링
- 5 Slow / Non-Moving 자재 / 제품 모니터링

상시모니터링 예시

상시모니터링 대상 리스크 예시 (2/3)

상시모니터링 예시

예상 이슈



공급망 리스크
관리는 선택 아닌
필수

Lead-Time, OTD
준수는 신뢰의 문제

관계/협력사 관리를
통한 경쟁력 확보

모니터링이 필요한 관련 리스크

- 1 자재 OTD 준수여부 모니터링
- 2 안전재고 관리 모니터링
- 3 자재 Shortage 발생 여부 모니터링
- 4 외주 임가공 정산 관리
- 5 유상사급자재 정산 모니터링

상시모니터링 예시

상시모니터링 대상 리스크 예시 (3/3)

상시모니터링 예시

예상 이슈



유동성 관리를 통한
재무건전성 확보

예측과 실제 간의
Gap 최소화

비재무적 영역의
운영 효율성 확대

모니터링이 필요한 관련 리스크

- 1 매출채권 (AR) Life Cycle 모니터링
- 2 Forecasting, Order Entry Gap 모니터링
- 3 영업마감 실적과 회계마감 실적 Gap 모니터링
- 4 생산설비 운영 최적화 모니터링
- 5 영업외 비용 증감내역 모니터링

1 감사인이 원할 때 리스크 시나리오를 추가하거나 변경하는 것이 자유롭게 가능한가요?

DB환경에 관계없이 권한만 부여된다면 자유롭게 접근하여 데이터를 내려 받아 분석할 수 있고, 감사인이 필요에 따라 분석 시나리오 추가와 변경이 가능하도록 유연하고 확장 가능하도록 구현됩니다.

2 감사인이 IT Background가 없는데도 상시모니터링 시스템 운영이 가능할까요?

엑셀을 다루듯 교육을 받은 후 지속적인 연습을 한다면 IT Background와 무관하게 누구나 데이터를 분석을 통해 상시모니터링을 운영할 수 있습니다.

3 성공적으로 운영하고 있는 회사의 비결은 무엇입니까?

프로젝트 진행 과정에서 경영진의 전폭적인 지원과 담당자의 적극적인 참여가 필수적이며, 자체 Risk 발굴과 운영을 통해 실행력이 담보된 시스템 운영이 비결입니다.



For More Information



허 구 파트너

감사시스템 & 상시모니터링 시스템 구축 리더

khuh@deloitte.com

010-5467-9397



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication and any attachment to it is for internal distribution among personnel of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). It may contain confidential information and is intended solely for the use of the individual or entity to whom it is addressed. If you are not the intended recipient, please notify us immediately by replying to this email and then please delete this communication and all copies of it on your system.

None of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.