

Вебинар

Внутренний контроль
Управление рисками, 2020

Спикеры вебинара



Анель Тулегенова, CIA, CRMA

Старший менеджер

Управление рисками

✉ atulegenova@deloitte.kz

Анель Тулегенова является старшим менеджером департамента управления рисками «Делойт» в Каспийском регионе и имеет более 9 лет опыта консультирования в области управления рисками, оценки внутренних контролей, проведения внутренних аудитов и оптимизации бизнес процессов.

Анель специализируется в сфере оценки и тестирования эффективности процессов внутреннего контроля и в проведении внутреннего аудита в различных отраслях, включая нефтегазовый, добывающий и фармацевтический секторы в Казахстане, Кыргызстане, Узбекистане и России.



Алия Ногайбаева

Младший менеджер

Управление рисками

✉ anogaibayeva@deloitte.kz

Алия является младшим менеджером Департамента управления рисками в компании «Делойт», Казахстан.

Алия обладает более 5 лет опыта работы в сфере консалтинга, внутреннего аудита, комплаенс аудита и консультирования по системе внутреннего контроля.

Алия работала над внутренним аудитом и комплаенс аудитом для международных нефтегазовых, фармацевтических, строительных и добывающих компаний. Также, Алия участвовала в консалтинговых проектах для нефтегазовых и энергетических национальных компаний, где она занималась разработкой рекомендаций по системе внутреннего контроля, включая обзор политик и процедур.

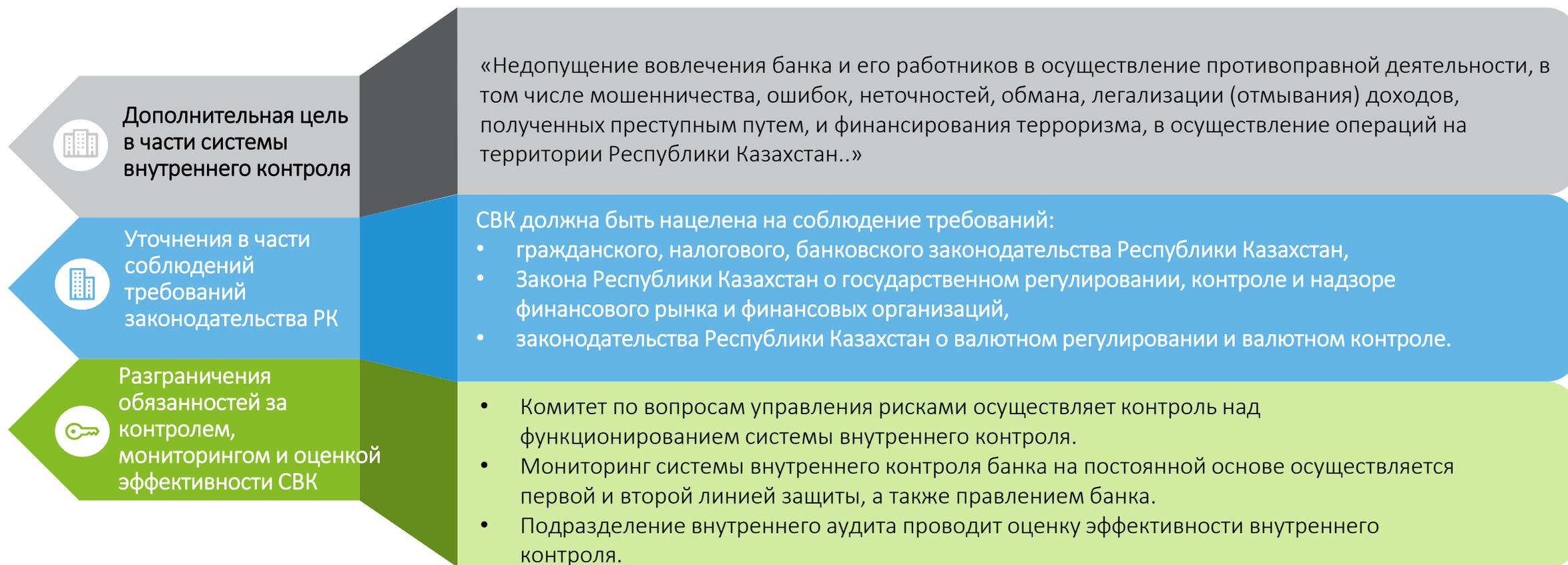
План вебинара

1. Обзор изменений и правил в части СВК в Постановлении НБРК №188 от 12 ноября 2019 года
2. Определение системы внутреннего контроля (далее – «СВК»)
3. Международные концепции и стандарты организации системы внутреннего контроля: COSO 2013: Внутренний контроль. Интегрированная модель
4. Процедуры, выполняемые в процессе разработки дизайна, оценки и тестирования СВК
4. Корпоративное управление – 3 линии защиты
5. Разделение ключевых полномочий
6. Виды нормативных документов системы внутреннего контроля
7. Примеры недостатков СВК
8. Рекомендации по дизайну матрицы рисков и контрольных процедур



Внутренний контроль: Постановление НБРК №188 от 12 ноября 2019 года «Об утверждении Правил формирования системы управления рисками и внутреннего контроля для банков второго уровня»

Что изменилось?



Внутренний контроль: Постановление НБРК №188 от 12 ноября 2019 года «Об утверждении Правил формирования системы управления рисками и внутреннего контроля для банков второго уровня»

Обязательные элементы в части внутреннего контроля



Что такое СВК?

66
99

Внутренний контроль — это **процесс**, осуществляемый Советом директоров, руководством и прочим персоналом, для обеспечения разумной **гарантии** того, что цели компании будут **достигнуты**

Примеры целей эффективной СВК

Операционные цели

- Выполнение плановых показателей
- Эффективное использование средств/активов и предотвращение их потери
- Улучшение финансового результата

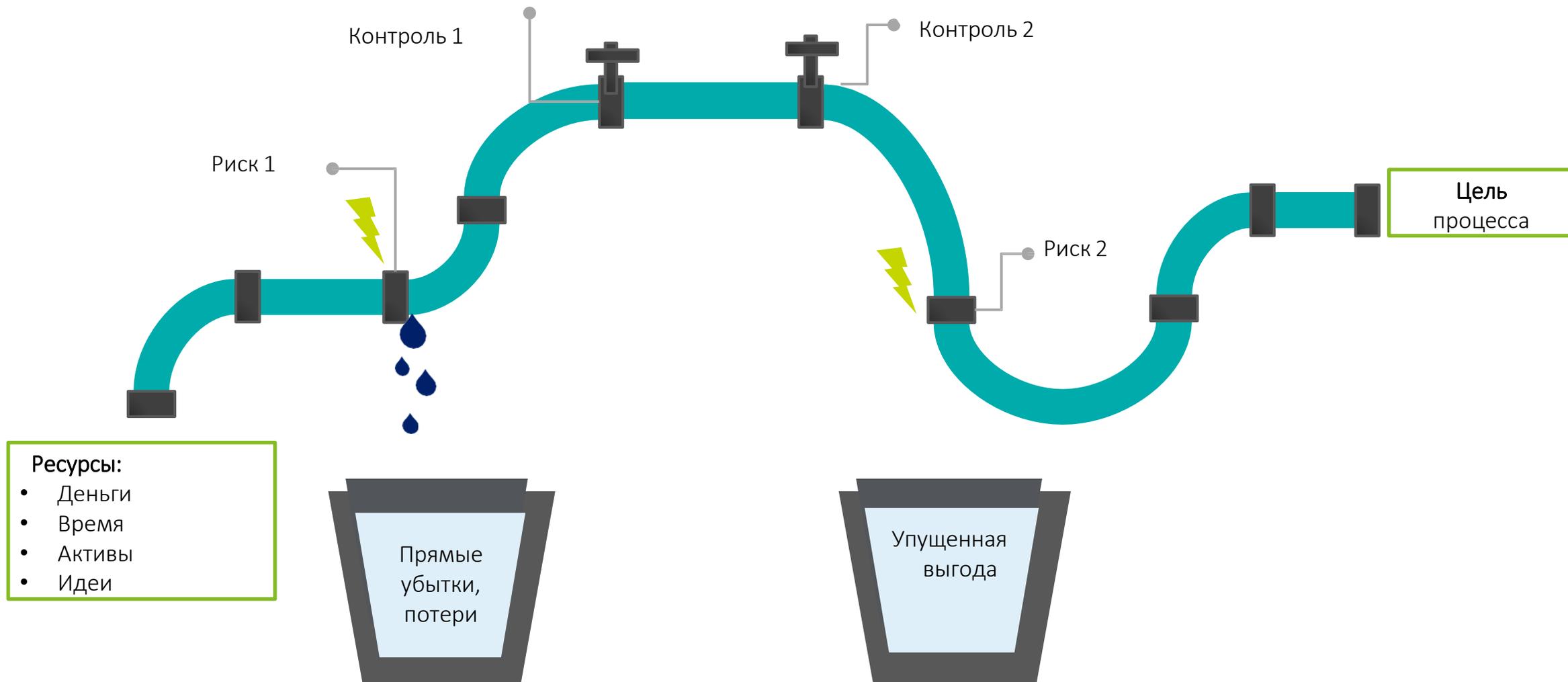
Цели в области отчетности

- Повышение прозрачности отчетности
- Повышение эффективности взаимодействия с внешним аудитором
- Сокращение сроков подготовки отчетности

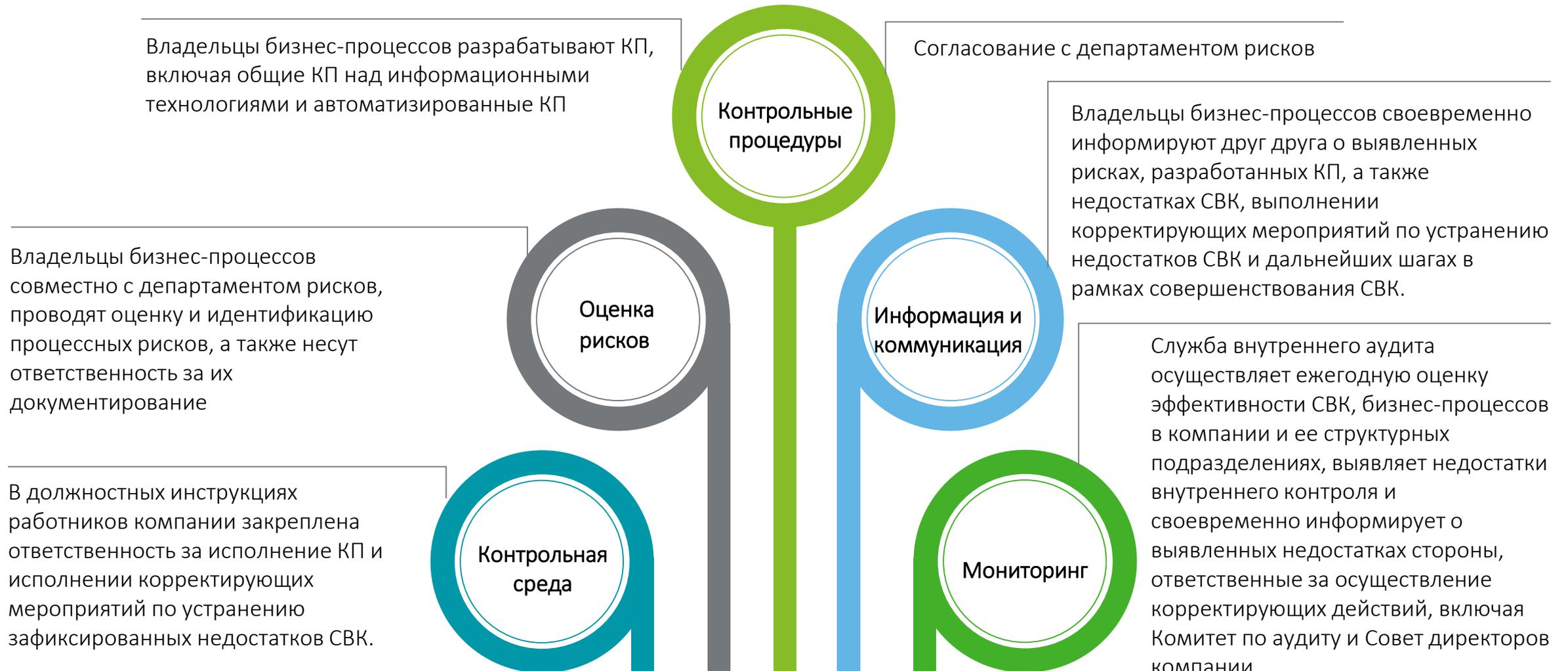
Цели в области комплаенса

- Снижение налоговых рисков
- Снижение рисков штрафов и отзывов лицензий
- Повышение устойчивости к реализации репутационных рисков

Понимание принципов внутреннего контроля



Рекомендованные принципы модели COSO 2013: Внутренний контроль. Интегрированная модель



Процедуры, выполняемые в процессе разработки дизайна, оценки и тестирования СВК



Корпоративное управление – 3 линии защиты



Разделение ключевых полномочий

Распределение ключевых полномочий в рамках **одного процесса** между **разными сотрудниками**

Полномочия, которые не могут быть совмещены у одного сотрудника:

- инициирование операции,
- авторизация операции
- контроль сохранности активов
- отражение в бухучете
- выполнение контрольных процедуры



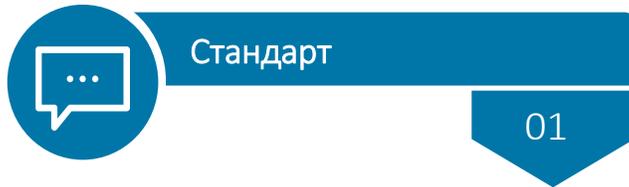
Грамотное разделение ключевых полномочий позволяет **снизить**:

Ошибки

Мошенничество

Коррупция

Виды нормативных документов системы внутреннего контроля



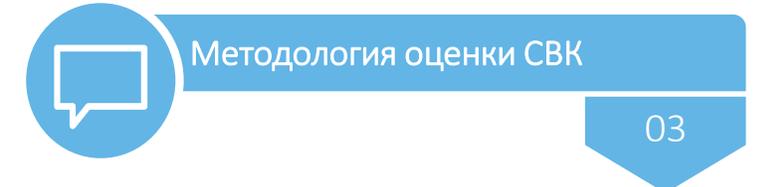
Устанавливает цели и задачи перед СВК организации и включает:

- Цели и задачи СВК ;
- Общее видение СВК ; с учетом общепринятых моделей ;
- Организация СВК ;
- Требования к разграничению полномочий ;
- Требования к организационной культуре ;
- Взаимодействие с другими ; подразделениями и внешними организациями.



Описывает процедуры, выполняемые в процессе оценки, тестирования и совершенствования СВК:

- формирование реестра бизнес-процессов;
- планирование работ по оценке и тестированию СВК;
- описание бизнес-процессов в виде блок-схем;
- идентификация и оценка процессных рисков;
- разработка контрольных процедур (далее «КП») по выявленным рискам;
- формирование матрицы рисков и КП;
- оценка дизайна КП;
- тестирование операционной эффективности КП ;
- анализ выявленных недостатков СВК;
- мониторинг разработки и выполнения планов корректирующих мероприятий по устранению недостатков СВК;
- актуализация документации по внутреннему контролю (блок-схемы, матрицы);
- оценка эффективности СВК.



Описывает процедуры и методику по оценке эффективности СВК, и может включать:

- Порядок проведения оценки эффективности СВК ;
- Методику расчета баллов эффективности в разрезе компонентов общепринятой модели (модель COSO 2013: Внутренний контроль. Интегрированная модель);
- Методику расчета общего балла эффективности СВК ;

Примеры недостатков СВК



Неэффективный дизайн КП

Основная цель эффективного дизайна заключается в разработке контрольной процедуры, характеризующийся обязательным наличием следующих элементов:

- цель выполнения контрольной процедуры (объект и задачи контроля);
- владелец контрольной процедуры;
- порядок действий, выполняемых в рамках контрольной процедуры;
- частота и срок выполнения контрольной процедуры;
- средства контроля (технические средства, ИТ-системы, документы и отчеты);
- результат выполнения контрольной процедуры.

Однако, на практике, существуют случаи расчета провизий в банках где применялись суждения, но не были задокументированы обоснования.



Отсутствие задокументированных политик, процедур

В некоторых организациях отсутствуют политики, процедуры как в части СВК, так и в части прочих бизнес-процессах. Отсутствие четко задокументированных инструкций снимает ответственность с сотрудников за допущение ошибок, несвоевременное либо невыполнение своих обязанностей.



Отсутствие проверки на соответствие лучшим практикам

Технологии и стандарты СВК развиваются вместе с общими тенденциями в мире. Таким образом, многие бизнес-процессы могут быть автоматизированы и усовершенствованы. Например, автоматизация одобрения системы платежей, закупок и т.д. Аналогично, процессы СВК могут быть автоматизированы с помощью решений GRC. Автоматизация процессов внутреннего контроля - решение SAP GRC Process Control, позволяющее автоматизировать процессы взаимодействия между участниками внутреннего контроля.



Отсутствие должного разделения полномочий

Из-за нехватки ресурсов, организации часто не выполняют минимальные правила по разделению полномочий и наделяют ответственностью по выполнению нескольких операций одного сотрудника. Например, ответственный за одобрение выдачи денежных средств из малой кассы может также отвечать за хранение денежных средств, что может привести к ошибкам в расчетах или намеренному мошенничеству.

Рекомендации по дизайну матрицы рисков и контрольных процедур

Риски

Что такое риск?

Риск – событие, негативно влияющее на **достижение цели**, создание стоимости (ценности) или снижающее существующую стоимость (ценность). Риск характеризуется неопределенностью.

Риск процесса – событие (или стечение обстоятельств), негативно влияющее на **достижение целей** процесса.



Классификация рисков

Стратегический риск



событие, которое может негативно повлиять на достижение стратегических целей организации.

Операционный риск



событие, которое может оказать отрицательное воздействие на достижение операционных целей организации (эффективное и результативное использование ресурсов).

Риск искажения отчетности



событие, которое может оказать отрицательное воздействие на достижение целей организации в области подготовки отчетности (достоверность отчетности).

Риск несоответствия требованиям законодательства



событие, которое может оказать отрицательное воздействие на достижение целей организации в области соблюдения законодательства (соблюдение применимых законодательных и нормативных актов).

Риски мошенничества



злоупотребления или мошенничество со стороны сотрудников компании, внешних контрагентов или других третьих сторон.

Основные наблюдения в области рисков мошенничества (2018-2019)

АСФЕ было
исследовано



2,504 случаев
мошенничества



в 125 странах

в результате которых
общие потери
составили более чем
\$3.6 млрд.

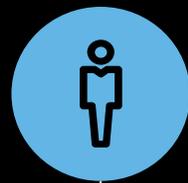
Глобальная цена мошенничества

Мошенничество является глобальной проблемой, затрагивающей все организации во всем мире. Поскольку профессиональное мошенничество часто не обнаруживается и о нем никогда не сообщается, трудно определить весь масштаб глобальных потерь. Но данные АСФЕ дают представление о масштабах этой проблемы.

Коррупция



была самой распространённой схемой в каждом глобальном регионе



Мужчины
\$150,000
в среднем



Женщины
\$85,000
в среднем

Мужчины совершали 72% всего профессионального мошенничества, а также наносили больший ущерб, чем женщины

Владельцы/руководители совершали только 20% профессиональных мошенничеств, но они нанесли наибольший ущерб



БОЛЕЕ ПОЛОВИНЫ всех профессиональных мошенничеств совершались следующими отделами:



ОПЕРАЦИОННЫЙ 15%



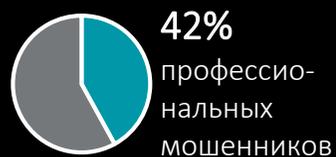
БУХГАЛТЕРИЯ 14%



РУКОВОДСТВО 12%

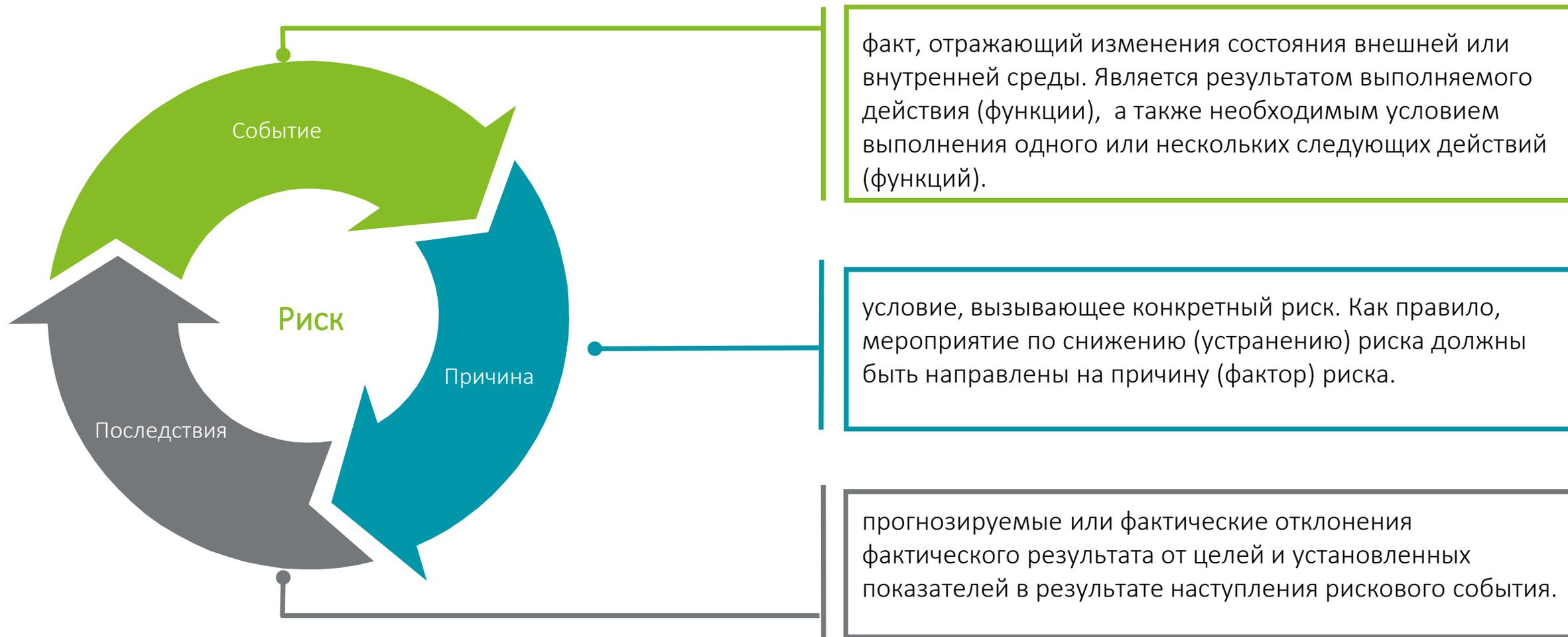


ОТДЕЛ ПРОДАЖ 11%



*Источник: Глобальное исследование в области мошенничества, 2020, АСФЕ. <https://acfe-public.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>

Описание риска



Как правильно сформулировать риск?

Пример написания рисков по размещению денежных средств на депозите



Размещение ВСДС в банке несвоевременно, не соответствует условиям по причинам:

- 1) заявление на размещение ВСДС / Заявление на досрочное изъятие ВСДС заполнено некорректно / на основании неверных входящих данных;
- 2) ручные ошибки при вводе информации о Заявлении на размещение ВСДС / Заявлении на досрочное изъятие ВСДС в СДБО;
- 3) недостаточное количество денежных средств на расчетном счете в банке для размещения ВСДС;

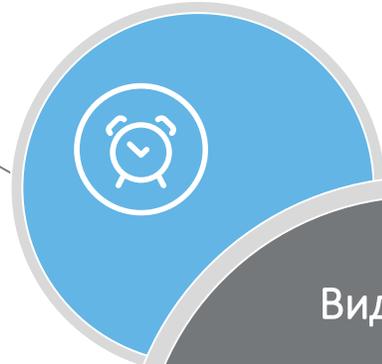
что может привести к некорректному отражению операции в учете и как следствие, финансовой отчетности.

Контрольные процедуры

Виды контрольных процедур

Предотвращающая (превентивная)

контрольная процедура, направленная на предотвращение реализации риска



Ключевая

контрольная процедура, отсутствие или неэффективное исполнение которой, даже при наличии остальных контрольных процедур, не позволяет обеспечить достаточное покрытие риска.



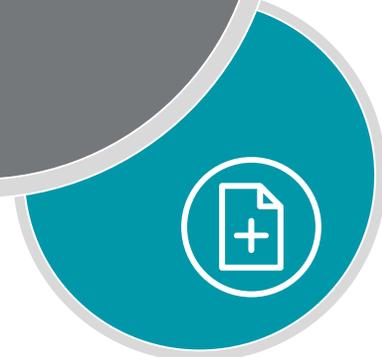
Выявляющая

контрольная процедура, направленная на своевременное обнаружение реализации риска и принятие мер к минимизации его последствий



Компенсирующая

контрольные процедуры, не являющиеся ключевыми, но позволяющие снизить вероятность или влияние реализации риска при неэффективности исполнения других контрольных процедур



Виды КП:

В зависимости от времени выполнения по отношению к рисковому событию

В зависимости от способности покрывать риск

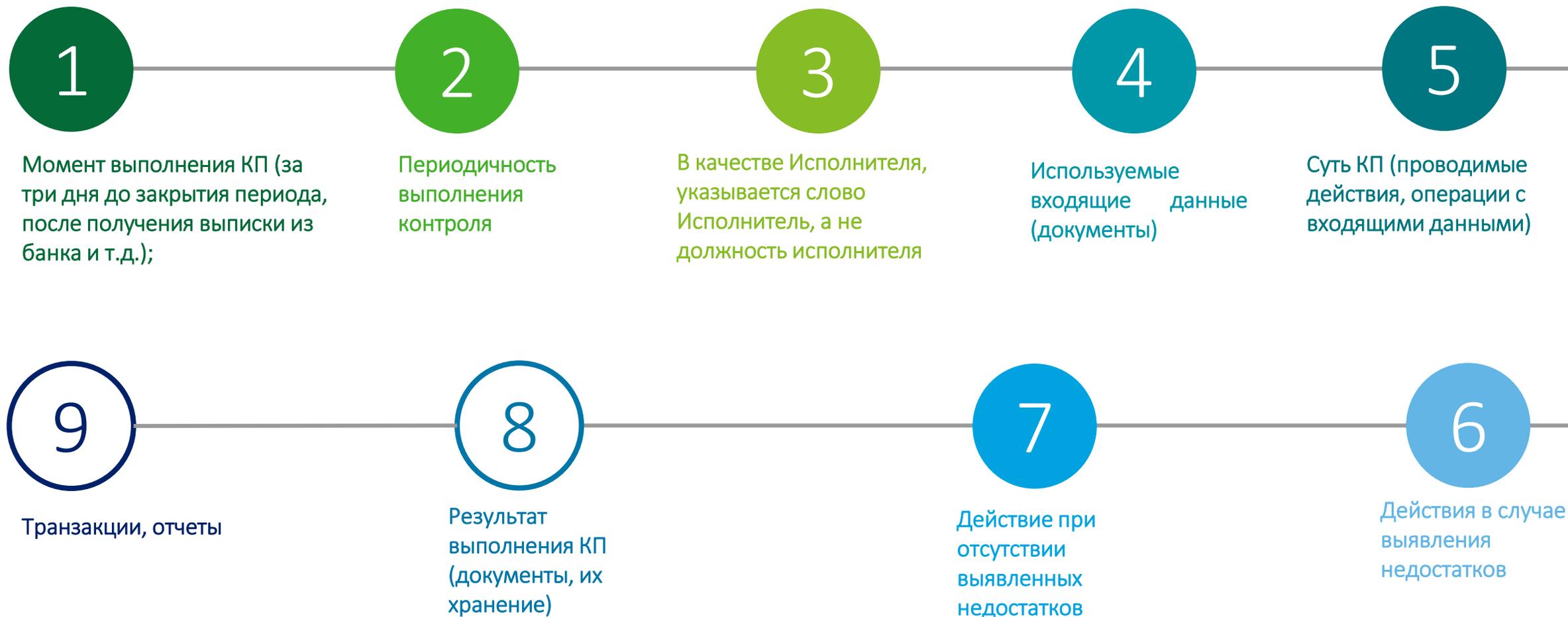
Процессные контрольные процедуры

Виды по образу выполнения



Описание контрольных процедур

Описание ручных и комбинированных контрольных процедур рекомендуется включать следующую информацию в указанном порядке следования:



Контрольные процедуры за ручными проводками

Примеры



1

- Ограничение доступа к системе главной книги для обеспечения надлежащего разделения обязанностей
- Ограничение возможностей проведения только определенного типа проводок, корреспонденции счетов и т.д.



2

Требование двойной авторизации (Park&Post) для ручных проводок (или дополнительной авторизации для проводок, которые более сложные или требуют применения профессионального суждения)



3

Проведение периодических проверок журнальных записей с целью идентификации неавторизованных проводок



4

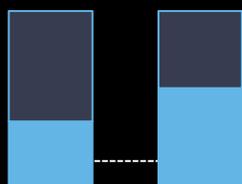
Использование технологий Data analytics для анализа и структурированности информации на базе проводок

Упрощенный пример матрицы рисков и контрольных процедур по процессу управления денежными средствами

Процесс	ID риска	Описание риска	ID контроля	Описание контроля	Тип контроля	Ключевой контроль?	Вид контроля
Управление денежными средствами	R1	<p>Реестр платежей сформирован некорректно / содержит неполные данные по причинам:</p> <p>I. Реестр платежей содержит некорректные / необоснованные / несвоевременные позиции (заявки на платеж);</p> <p>II. Реестр платежей согласован не всеми ответственными лицами, что может привести к последствиям :</p> <p>1) возврат платежных документов банком/неисполнение платежей;</p> <p>2) некорректное исполнение платежей (платеж некорректному контрагенту, в неверной сумме и т.д.), что, в свою очередь, может привести к:</p> <ul style="list-style-type: none"> финансовые потери компании в виде штрафных санкций; финансовые потери компании в связи с невозможностью возврата платежа, направленного некорректному контрагенту; неисполнение условий договора SLA в части проведения платежей; снижение деловой репутации компании. 	C1	<p>Исполнитель КП анализирует и проверяет полноту и необходимость оплаты Реестра платежей.</p> <p>Отклоняет Реестр с указанием причин или частично подтверждает путем удаления нерелевантных Заявок на платеж из Реестра в случае выявления не подлежащих оплате Заявок на платеж.</p> <p>Подтверждает Реестр платежей при отсутствии замечаний.</p>	Предотвращающий	Да	ИТ-зависимый
Привлечение финансирования	R2	<p>Неисполнение финансовых ковенант по причинам:</p> <p>1) Превышение предельно-допустимых значений ковенант кредиторов в следствии заключения нового договора привлечения финансирования;</p> <p>2) Мониторинг исполнения финансовых ковенант проводится несвоевременно/не проводится;</p> <p>3) Формирование некорректного отчета о соблюдении ковенантов, что может привести к:</p> <ul style="list-style-type: none"> нарушение обязательств по кредитным соглашениям; штрафные потери; снижение деловой репутации Компании. 	C2	<p>Исполнитель КП выполняет мониторинг фактического исполнения действующих ковенант Компании. Для этого, формирует информационные запросы подразделениям Компании о соблюдении ковенант или событиях, которые могли привести к нарушению ковенант и осуществляет подготовку Отчета для прогнозирования или предотвращения потенциальных нарушений ковенант.</p> <p>После формирования Отчета, убеждается в:</p> <ul style="list-style-type: none"> корректности сформированного Отчета; непревышении предельно-допустимых значений ковенант на отчетную дату. <p>При нарушении ковенант, заблаговременно информирует ответственный департамент Компании с указанием причин и возможных последствиях неисполнения ковенант.</p> <p>При отсутствии нарушений, передает Отчет о соблюдении ковенант Ответственному за ведение сделок внешнего финансирования от Заемщика.</p>	Предотвращающий	Да	ИТ-зависимый

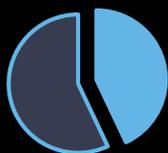
Анти-коррупционные контрольные процедуры

Организации обучающие сотрудников о случаях **возможного мошенничества** чаще получают обратную связь через



формальные механизмы отчетности

56% после проведения тренинга
37% без тренинга

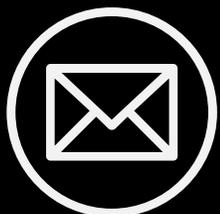


43%

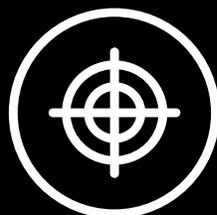
мошеннических схем были обнаружены по наводке, и половина из этих новодок были от сотрудников



Телефонная горячая линия и электронная почта использовались информаторами в **33%**



случаев



Использование целевых **внутренних контролей** по борьбе с мошенничеством увеличилось за последнее десятилетие

Горячая линия

↑ 13%

Анти-коррупционная политика

↑ 13%

Тренинг по борьбе с мошенничеством для сотрудников

↑ 11%

Тренинг по борьбе с мошенничеством для руководства

↑ 9%

Отсутствие внутреннего контроля способствовало почти



1/3 мошенничеств

Наличие анти-коррупционных контрольных процедур снижает потери компании от корпоративного мошенничества и способствует более быстрому выявлению **недобросовестных действий**



*Источник: Глобальное исследование в области мошенничества, 2020, ACFE. <https://acfepublic.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>

HSBC

Крупнейший британский банк HSBC сообщил, что выплатит \$1,921 млрд, чтобы урегулировать обвинения властей США в недостаточном контроле за финансовыми операциями, которые позволяли отмывать деньги через его мексиканское подразделение и финансировать террористические группировки на Ближнем Востоке.



HSBC - одна из крупнейших в мире организаций, предоставляющих банковские и финансовые услуги, работающая в 64 странах и территориях.



Сам банк признал свою вину за недостаточные меры по контролю за отмыванием средств. Банк обещал устранить ошибки и исправиться. Никто из руководства и топ-менеджмента не был осужден, хотя сам факт проверок указывал на то, что в компании проводились скрытые операции не одним лицом.

В декабре 2012 года, банк HSBC согласился выплатить рекордную сумму штрафа властям США, за отмывание денег и другие банковские недочеты.

В частности, по данным министерства юстиции США, через HSBC, были отмыты деньги двух нарко-картелей – Мексиканского и Колумбийского.



Общая сумма штрафа – \$1.92 млрд.

- Штраф – \$1.256 млрд.
- Гражданский штраф регулирующим органам – \$665 млн.



Сумма отмытых денег от нарко-картелей – \$881 млн.

Wells Fargo

Недостаток контролей в операционной деятельности банка Wells Fargo, привело к массовым манипуляциям с вкладами на сумму более \$5 млн. долларов США.

Основанная в 1852 году со штаб-квартирой в Сан-Франциско, Wells Fargo предоставляет банковские, страховые, инвестиционные, ипотечные и потребительские и коммерческие финансовые услуги в более чем 8 400 точках, а также имеет офисы в 42.

В сентябре 2016 были раскрыты массовые манипуляции данного предприятия с вкладами. Как оказалось, многочисленные сотрудники кредитной организации в течении многих лет открывали счета без ведома клиентов. За несколько лет их накопилось более 2 млн, также в сопровождении этих манипуляций была выпущена значительная сумма кредитных карт. При этом каждый счёт и карта стоили клиентам денег. В данном деле никто из топ-менеджмента не пострадал, лишь простые банковские работники. Со слов бывших клерков организации, руководство поощряло подобные действия, но строго запрещало распространяться по этому вопросу.

Статистические данные по делу Wells Fargo:

- >2 млн. счетов открыто, без ведома и согласия клиентов.
- Выпущено 0.5 млн. пластиковых карт.
- >\$5 млн. долларов США "заработано" банком в результате данных манипуляций.
- 5,300 сотрудников были уволены.

Спасибо за внимание!



О компании

«Делойт» может оказать вам поддержку в части:

- Независимая оценка СВА;
- Разработка методологических документов внутреннего контроля;
- Выявление рисков бизнес-процессов и разработка дизайна контрольных процедур;
- Внутренний аудит;
- Косорсинг/аутсорсинг внутреннего аудита;
- Помощь в совершенствовании функции внутреннего аудита;
- Обучение внутренних аудиторов.

Контакты



Рэйчел Перри

Директор

Управление Рисками, Форензик

ТОО «Делойт ТСФ»

+7 (7122) 58 62 40/42

rperry@deloitte.kz



Ажар Ашимова

Старший менеджер,

Управление Рисками

ТОО «Делойт»

+7 (727) 258 13 40

aashimova@deloitte.kz



Анель Тулегенова

Старший менеджер

Управление Рисками

ТОО «Делойт»

+7 (727) 258 13 40

atulegenova@deloitte.kz



Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, в том числе аффилированных, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед» (далее — «ДТТЛ»). Каждое из этих юридических лиц является самостоятельным и независимым. Компания «ДТТЛ» (также именуемая как «международная сеть «Делойт») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Более подробную информацию можно получить на сайте www.deloitte.com/about.

«Делойт» является ведущей международной сетью компаний по оказанию услуг в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками и налогообложения, а также сопутствующих услуг. «Делойт» ведет свою деятельность в 150 странах, в число клиентов которой входят около 400 из 500 крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. Около 312 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Более подробную информацию можно получить на сайте www.deloitte.com.

Настоящее сообщение содержит исключительно информацию общего характера. Ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица не предоставляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в международную сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящую публикацию.