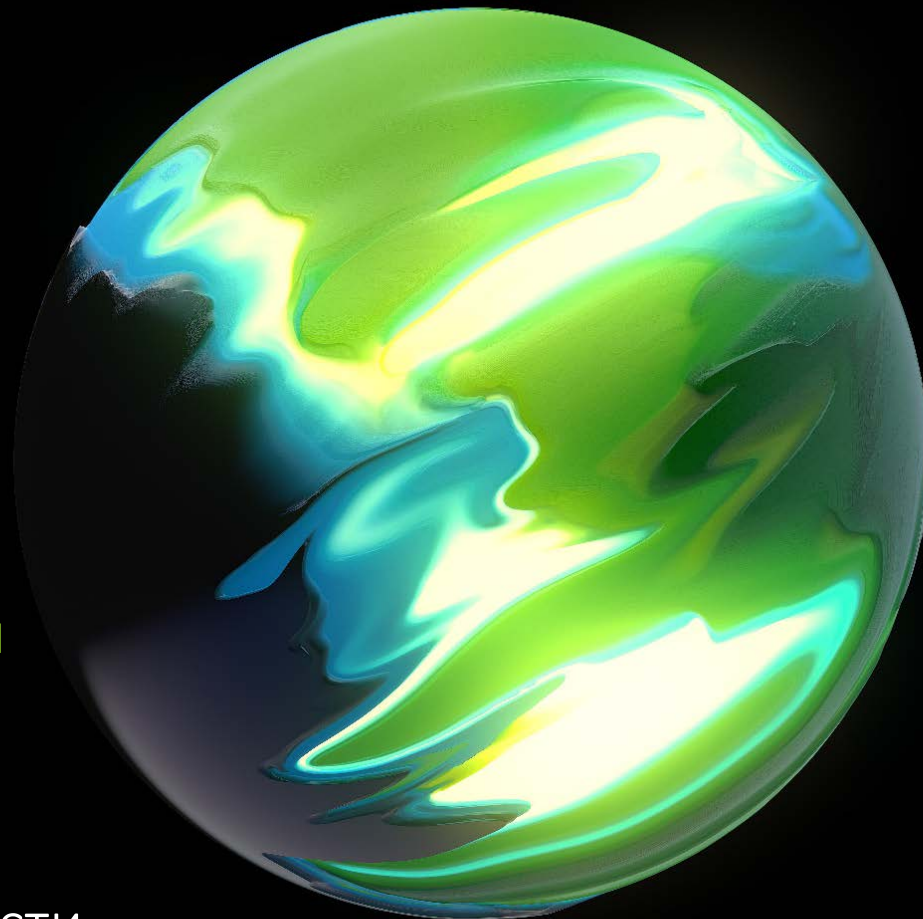


Deloitte.



Управление финансовыми
инцидентами

От исправления ошибок
к повышению эффективности
деятельности

Компания «Делойт» СНГ, 2021 год



Определение финансового инцидента



Финансовый инцидент

Событие, наступившее в результате:

- несоблюдения требований, установленных внутренними нормативными документами компании;
- неправомерных действий либо бездействий сотрудников и руководителей компании;
- недостаточной эффективности системы внутреннего контроля и несоблюдения требований законодательства, последствия которого **оказали/могут оказать негативный финансовый эффект** на финансовые показатели компании, приводить к искажению корпоративной финансовой отчетности или репутационным издержкам компании.



Негативный финансовый эффект

Оценка в денежном эквиваленте фактического или потенциального снижения прибыли до уплаты налогов, процентов, износа и амортизации (**EBITDA**) или уменьшение **чистого денежного потока** компании в результате произошедшего финансового инцидента

Примеры финансовых инцидентов

Финансовый инцидент

- Несвоевременное отражение операций в учете
- Высокие остатки неликвидных товарно-материальных ценностей
- Некорректное применение ставки налога
- Нарушение условий контракта

Негативный финансовый эффект

- Искажение данных финансовой отчетности
- Заморозка оборотного капитала, убытки
- Штрафные санкции и пени
- Штрафные санкции за нарушение условий контракта

Ключевые характеристики системы управления финансовыми инцидентами

Система управления финансовыми инцидентами — это совокупность субъектов, процедур, методов, норм поведения и действий для снижения негативного финансового эффекта в отношении деятельности компании и рисков искажения финансовой отчетности.

1

Участие большого числа сотрудников компании в процессе регистрации событий, последствия которых могут иметь негативный финансовый эффект, в рамках выполнения своих повседневных обязанностей

2

Построение процесса реагирования на зарегистрированный финансовый инцидент и его анализ в целях минимизации негативного финансового эффекта в отношении финансовых показателей компании, планирование проведения мероприятий по снижению уровня аналогичных инцидентов

3

Настройка механизмов обратной связи для руководителей определенного уровня в целях непрерывного улучшения механизмов контрольной среды компании

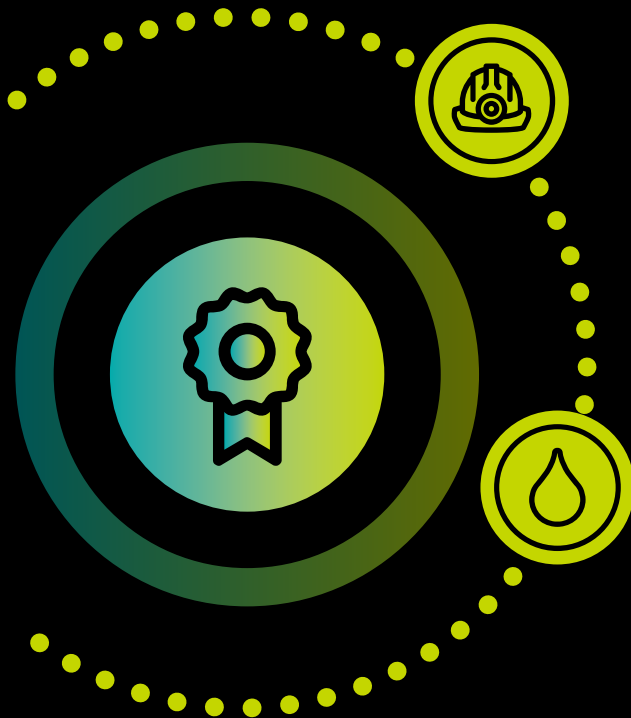
4

Регистрация всех событий, обладающих негативным финансовым эффектом, возникающих в различных бизнес-процессах компании (финансовых, операционных, производственных); централизованный анализ всех зарегистрированных инцидентов

Услуги «Делойта» по управлению финансовыми инцидентами

	Услуги	Результат
 Внедрение системы управления финансовыми инцидентами	<ul style="list-style-type: none">• Разработка нормативно-методических документов по управлению финансовыми инцидентами, возникающими в действующих процессах• Подготовка предложений по внедрению нормативно-методических документов, включающих план взаимодействия и проведения мероприятий по доведению процесса управления финансовыми инцидентами до сведения сотрудников компании• Обучение управлению финансовыми инцидентами	<ul style="list-style-type: none">• Разработаны нормативно-методические документы.• Обучены и проинформированы сотрудники компании.• Налажен процесс регистрации финансовых инцидентов. Финансовые инциденты оцениваются, и принимаются необходимые меры по устранению негативного эффекта от них.
 Диагностика системы управления финансовыми инцидентами	<ul style="list-style-type: none">• Анализ процесса управления финансовыми инцидентами, его участников и их ролей• Оценка достаточности нормативно-методической базы• Анализ текущей отчетности по управлению финансовыми инцидентами и объективности источников информации для системы управления финансовыми инцидентами• Оценка степени интеграции с другими компонентами системы внутреннего контроля компании; определение возможностей повышения степени интеграции	<ul style="list-style-type: none">• Подготовлен отчет, включающий оценку текущего уровня зрелости системы управления финансовыми инцидентами и ее сравнение с аналогичными системами других компаний отрасли• Определены направления совершенствования системы для повышения ее уровня зрелости• Разработаны рекомендации по повышению степени автоматизации системы
 Развитие системы управления финансовыми инцидентами	<ul style="list-style-type: none">• Гармонизация и актуализация нормативно-методических документов• Разработка схемы взаимодействия и доведения информации о возникновении финансовых инцидентов до сведения руководства• Разработка мероприятий по формированию культуры непрерывных улучшений и привлечению сотрудников к процессу регистрации инцидентов• Развитие системы управления финансовыми инцидентами как инструмент непрерывного совершенствования системы внутреннего контроля	<ul style="list-style-type: none">• Регулярное тестирование рутинных контрольных процедур заменено управлением финансовыми инцидентами для выявления зон повышенного риска и непрерывного совершенствования системы внутреннего контроля• Улучшились финансовые показатели компании• Получены данные для целей налогового мониторинга

Иллюстративный опыт «Делойта»



Крупная горно-металлургическая компания

Внедрение системы управления финансовыми инцидентами

- Разработка нормативно-методологических документов по управлению финансовыми инцидентами
- Разработка плана взаимодействия и проведения мероприятий по доведению процесса управления финансовыми инцидентами до сведения работников компании
- Обучение управлению финансовыми инцидентами
- Методологическая поддержка в процессе внедрения системы

Крупная нефтяная компания

Диагностика системы управления финансовыми инцидентами

- Диагностика текущего состояния системы управления финансовыми инцидентами
- Оценка зрелости системы управления финансовыми инцидентами
- Разработка рекомендаций по развитию функционала системы, повышению ее аналитических возможностей, совершенствованию подготовки отчетности, а также по интеграции с контрольной средой и ИТ-системами компании

Система управления финансовыми инцидентами не только обеспечивает постоянное информирование о возникающих проблемах и рисках, но и является инструментом непрерывного развития бизнес-процессов и контрольной среды компании, позволяющим оказывать непосредственное влияние на улучшение финансовых показателей ее деятельности.

Контактная информация



Денис Липов

Партнер

Управление рисками

Тел.: + 7 (495) 787 06 00,
доб. 3071

dlipov@deloitte.ru



Андрей Сотников

Директор

Управление рисками

Тел.: + 7 (495) 787 06 00,
доб. 5460

asotnikov@deloitte.ru



Екатерина Варюхина

Менеджер

Управление рисками

Тел.: + 7 (495) 787 06 00,
доб. 1457

evaryukhina@deloitte.ru



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 330 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.