

Концепция разграничения полномочий

Денис Липов, Старший менеджер
15 декабря 2010



Пример

NEC Corp. потери в размере 4 млн. долл. США

- ряд сотрудников NEC Corp. просили контрагентов оформлять фиктивные заказы на оказание услуг и строительство, которые впоследствии оплачивались
- мошенничество продолжалось в течение 7 лет и не было своевременно раскрыто, так как авторизация оплаты заказов выполнялась тем же сотрудником, который регистрировал заказы
- сотрудники NEC Corp. получили «откаты» от контрагентов на сумму более 4 млн. долл. США

журнал CFO 31 мая 2007

Определение

Разграничение полномочий (Segregation of duties, SOD)

- назначение различным сотрудникам полномочий по авторизации операции, отражению операции в учете и обеспечению сохранности ценностей
- направлено на снижение возможности для сотрудника совершить ошибку или мошенничество и скрыть это в ходе повседневной деятельности

*International Standard on Auditing 315
Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement through
Understanding the Entity and Its Environment*

Порядок выполнения операции

Операция	Авторизация	Сохранность ценностей	Отражение в учете
<ul style="list-style-type: none">• Заключение договора на закупку	<ul style="list-style-type: none">• Утверждение контрагента и условий договора на закупку	<ul style="list-style-type: none">• Включение реквизитов в исходящие платежи	<ul style="list-style-type: none">• Отражение реквизитов в справочнике контрагентов
<ul style="list-style-type: none">• Закупка ценностей	<ul style="list-style-type: none">• Утверждение заказа на закупку	<ul style="list-style-type: none">• Приемка закупленных ценностей на склад	<ul style="list-style-type: none">• Отражение в учете принятых на склад ценностей
<ul style="list-style-type: none">• Оплата входящего счета	<ul style="list-style-type: none">• Авторизация оплаты входящего счета	<ul style="list-style-type: none">• Осуществление исходящего платежа	<ul style="list-style-type: none">• Отражение в учете исходящего платежа
<ul style="list-style-type: none">• Начисление заработной платы	<ul style="list-style-type: none">• Утверждение табеля отработанного времени	<ul style="list-style-type: none">• Расчет заработной платы	<ul style="list-style-type: none">• Регистрация отработанного времени
<ul style="list-style-type: none">• Продажа готовой продукции	<ul style="list-style-type: none">• Утверждение условий договора и исходящего счета на оплату	<ul style="list-style-type: none">• Отгрузка готовой продукции со склада	<ul style="list-style-type: none">• Отражение в учете отгруженных ценностей и исходящего счета

Конфликты полномочий

	Авторизация	Сохранность ценностей	Отражение в учете
Авторизация		Выполнение неавторизованных операций	Отражение в учете неавторизованных операций
Сохранность ценностей	Неполное выполнение авторизованных операций		Отражение в учете несуществующих операций
Отражение в учете	Неполное отражение в учете авторизованных операций	Неполное отражение в учете выполненных операций	

Реализация риска при конфликте полномочий I



Реализация риска при конфликте полномочий II



Конфликты полномочий

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Справочник клиентов	1		М	Н	Н		Н	Н	Н	Н	Н
Кредитный контроль	2	М					Н		Н	Н	Н
Скидки и спец. условия	3	Н			М				Л	Л	
Договоры и расчет цен	4	Н		М		М		М	М	М	
Цены и условия продажи	5				М		Н	Н	Н	Н	
Оформление заказов	6	Н	Н			Н		М	Н	М	Н
Разнесение платежей	7	Н			М	Н	М		Н	Н	М
Отражение Д/З	8	Н	Н	Л	М	Н	Н	Н		Н	Н
Подготовка счетов	9	Н	Н	Л	М	Н	М	Н	Н		Н
Подтверждение заказов	10	Н	Н				Н	М	Н	Н	

Причины конфликтов полномочий

- Внедрении системы управления предприятием без учета потенциальных конфликтов полномочий
- Изменение бизнес-процессов
- Непродуманная структура ролей
- Ограничения по количеству персонала
- Перемещения сотрудников между подразделениями
- Срочное предоставление дополнительных полномочий
- Избыточное количество пользователей с правами администратора
- Отсутствие удобных отчетов о конфликтах



Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании; каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. Подробная информация о юридической структуре «Делойт Туш Томацу Лимитед» и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте www.deloitte.com/about. Подробная информация о юридической структуре «Делойта» в СНГ представлена на сайте www.deloitte.com/ru/about.

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, налогообложения, управленческого и финансового консультирования государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях промышленности. «Делойт» – международная сеть компаний, которые используют свои обширные отраслевые знания и многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности в более чем 140 странах мира. 169,000 специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения совершенства в предоставлении профессиональных услуг своим клиентам.

Сотрудники «Делойта» объединены особой культурой сотрудничества, которая в сочетании с преимуществами культурного разнообразия направлена на развитие высоких моральных качеств и командного духа и повышает ценность наших услуг для клиентов и рынков. Большое внимание «Делойт» уделяет постоянному обучению своих сотрудников, получению ими опыта практической работы и предоставлению возможностей карьерного роста. Специалисты «Делойта» способствуют укреплению корпоративной ответственности, повышению общественного доверия к компаниям объединения и созданию благоприятной атмосферы в обществе.