



 **ERNST & YOUNG**

Quality In Everything We Do

Управление контрактными рисками, роль внутреннего аудита

Василий Кудрин, старший менеджер, руководитель направления услуг в области внутреннего аудита компании «Эрнст энд Янг». Презентация к встрече российского Института внутренних аудиторов, 4 сентября 2007 года

Обзор выступления

- Почему мы сегодня говорим об управлении контрактными рисками?
- Жизненный цикл контракта и собственные риски
- Каким образом осуществляется управление контрактными рисками?
- Какова роль внутреннего аудита?
- Управление контрактными рисками – проблемы
- Управление контрактными рисками - преимущества

Предпосылки важности темы

Факторы, увеличивающие уровень подверженности рисками при заключении соглашений, подкрепленных контрактами:

- Быстрый рост компаний, ведущий к расширению связей с контрагентами, третьими сторонами
- Развитие компаний-дистрибуторов, компаний розничного сектора и компаний, занимающихся мелкооптовыми продажами
- Тенденции, связанные с выходом российских компаний на международные рынки
- Привлечение иностранных инвестиций (в том числе в компании, занимающиеся добычей полезных ископаемых)
- Рост интеллектуальной собственности, а также выпуска патентов, торговых марок, повышение значимости темы защиты интеллектуальной собственности

Концепция «Расширенной Модели Компании»

- Компании все больше полагаются на внешних партнеров при осуществлении своих ключевых бизнес-процессов:
 - Аутсорсинг отдельных процессов (цепочка поставок, каналы сбыта и др.)
 - Продукты и услуги, реализуемые через альянсы и совместные предприятия
 - Растущее количество франчайзинговых предприятий, а также разнообразных совместных форм бизнеса
 - Решения по оптимизации функций закупок и продаж
- Такие отношения ведут к росту числа и сложности контрактов
- Требования корпоративного управления и регулятивные нормы - необходимость выстраивать эффективный контроль в сфере учета, подготовки отчетности, что в т.ч. включает контрактные отношения

**В результате = в многих компаниях меняется
профиль рисков**

Жизненный цикл контракта и соответствующие риски

Жизненный цикл контакта



- Риски, связанные с «Привлечение контрагентов», обычно управляются посредством «жестких» механизмов контроля
- Не всегда аналогичный фокус на риски, ассоциируемые с администрированием контрактов и управлением отношениями

Контрактные риски, действительно, актуальны!

“...плохое управление контрактами на поставку и неэффективный контроль ежегодно обходятся компаниям в 153 миллиарда долларов из-за упущения возможностей экономии на затратах.”

Aberdeen Group – «Результаты сравнительного исследования по вопросам управления контрактами»

“...48% из 140 финансовых директоров не считают, что их контроль над контрактными рисками эффективен”

Ernst & Young – исследование, проведенное в Великобритании (декабрь 2006)

“...в типичной компании из списка Fortune 1000, комплексный согласованный подход к управлению контрактами может привести к 3-5%ному сокращению издержек, связанных с закупками ...”

Accenture, публикация «Увеличение выручки и прибыли через управление контрактами»

Контрактные риски представляют собой существенное «белое пятно» функций внутреннего аудита и управления рисками во многих компаниях.

Каким образом осуществляется управление контрактными рисками?

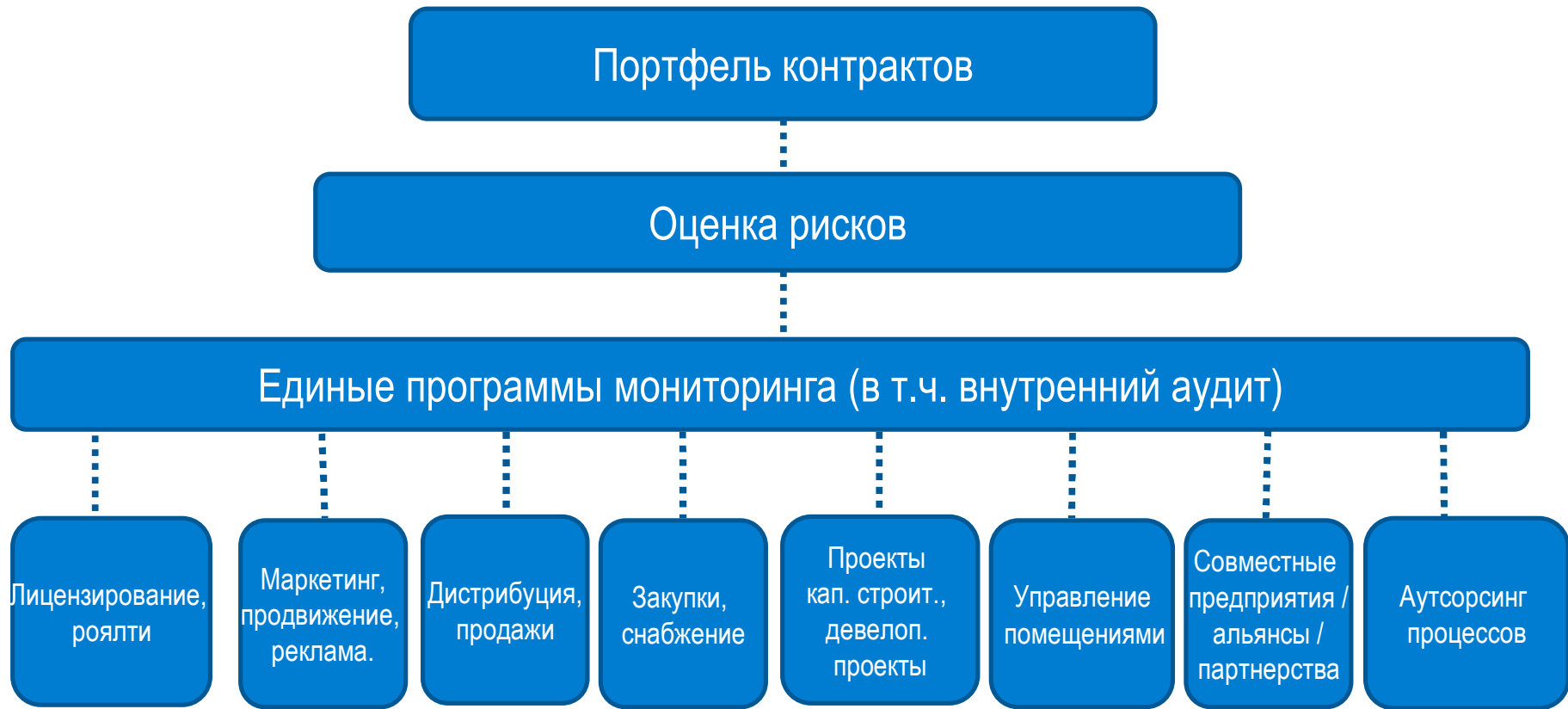
Управляете ли Вы контрактными рисками на доверии?

или

Вы разработали и внедрили определенный подход к управлению контрактными рисками, подразумевающий регулярную оценку и мониторинг договоренностей, закрепленных в контрактах?



Подход к управлению контрактными рисками



Компоненты подхода: «Оценка», «Совершенствование», «Мониторинг»



Есть ли роль у внутреннего аудита?

Внутренний аудит – деятельность по предоставлению независимых и объективных *гарантий* и *консультаций*, направленных на совершенствование деятельности организации. Внутренний аудит помогает организации достичь поставленные цели, используя систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности **процессов управления рисками**, контроля и корпоративного управления.

Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита

Есть ли роль у внутреннего аудита?

- Существенная область риска для многих компаний
- Фокус (предметная область) внутреннего аудита во многом зависит от подхода компании к управлению контрактными рисками
 - Оценить функциональность подхода (модели) к управлению контрактными рисками
 - Интегрировать существующий подход в планирование внутреннего аудита и цикл оценки рисков

Управление контрактными рисками - проблемы

- Понимание профиля контрактных рисков вашей компании
- Управление взаимоотношениями с третьими лицами
 - Право на аудит
 - Доступ к информации
 - Культурные / географические факторы
 - Управление рисками конфиденциальности
 - Форматы обмена информацией (внутренние/внешние)
- Согласование аудиторских наблюдений

Преимущества – для компании

- Непосредственная и осязаемая экономия на затратах (при закупках) и реализация возможностей в рамках продаж
- Большая уверенность в отношении адекватности и эффективности систем внутреннего контроля у партнеров-контрагентов
- Выявление неэффективно работающих партнеров-контрагентов
- Ясная и количественно измеримая система, связанная с оценкой рисков и ключевыми факторами успеха
- Возможность проведения сравнительного анализа партнеров-контрагентов

Преимущества – для партнеров-контрагентов

- Возможность оценить их собственные процессы и контроли
- Лучшее понимание контрактных рисков и самого предмета контрактов
- Определение способов улучшения экономичности, эффективности операций
- Улучшение прозрачности ожиданий вашей компании в отношении внутреннего контроля
- Возможность обсудить общие вопросы со всеми партнерами, являющимися участниками единой логистической цепочки

Выводы

- Контрактные риски – значимый компонент корпоративного профиля рисков
- Управление контрактными рисками исторически не являлось предметом, которому уделялось достаточное внимание со стороны руководства
- Обычно «белое пятно» (неисследованная область) для внутреннего аудита

Если комитет по аудиту и высшее руководство спрашивают, каким образом внутренний аудит охватывает вопросы взаимоотношений с третьими сторонами в своем плане внутреннего аудита.

Охватываете ли Вы эти вопросы?

Контакты



Василий Кудрин

Руководитель направления «Внутренний аудит»

Vasily.Kudrin@ru.ey.com

Тел. +7(495)755 9700, 783 2520

Тел. (моб.): +7(495)970 5654



Денис Шумилин

Руководитель направления «Управление контрактными рисками»

Denis.Shumilin@ru.ey.com

Тел. +7(495)755 9700, 641 2987

Тел. (моб.): +7(903)616 5290