

II ЭТАП

**МОДУЛЬ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ, УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ, ВНУТРЕННИЙ
КОНТРОЛЬ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ ПРЕТЕНДЕНТОВ
К СДАЧЕ КВАЛИФИКАЦИОННОГО ЭКЗАМЕНА**

**МОДУЛЬ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ, УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ, ВНУТРЕННИЙ
КОНТРОЛЬ»**

1. Общие положения

Цель модуля «Управленческий учет, управление рисками, внутренний контроль» – проверить умение претендентов применять знания в области управленческого учета, управления рисками и организации системы внутреннего контроля на примерах конкретных ситуационных заданий, встречающихся в практике.

Основной акцент в оцениваемых компетенциях модуля «Управленческий учет, управление рисками, внутренний контроль» сделан на проверку способности претендента отбирать, обобщать и анализировать информацию о внутренних бизнес-процессах аудируемой организации, использовать результаты анализа при проведении аудита.

Задания экзаменационного билета охватывают все разделы Программы модуля «Управленческий учет, управление рисками, внутренний контроль» и составлены таким образом, чтобы проверить наличие компетенций данного модуля (см. Приложение 1):

- анализировать и интерпретировать финансовые и нефинансовые показатели компании по данным управленческого учета;
- анализировать показатели операционных и финансовых бюджетов;
- использовать стандартные системы калькуляции себестоимости с целью оценки и контроля результатов деятельности;
- отбирать и анализировать информацию, информационные системы, необходимые для управления эффективностью и оценки результатов деятельности организаций;
- применять стандарты и методы риск-менеджмента для идентификации, оценки, управления рисками и бизнес-процессами в организации, включая ИТ-риски и риски мошенничества;
- оценивать методы принятия решений для контроля и управления рисками;
- понимать принципы корпоративного управления и организации системы его внутреннего контроля;
- анализировать компоненты и элементы системы внутреннего контроля, применять процедуры и риск-ориентированные методы внутреннего контроля, в том числе в области ИТ;
- оценивать эффективность контрольных процедур, в том числе ИТ-контроль в бизнес-процессах, связанных с подготовкой финансовой отчетности.

Тематика заданий экзаменационного билета соответствует вопросам Программы модуля. Предполагается проверка компетенций по каждому из разделов Программы, но не по каждому из вопросов, относящихся к конкретному разделу. Задания, предлагаемые претендентам, могут содержать одну или несколько взаимосвязанных тем, в том числе включать в себя вопросы по тематике всех трех разделов Программы. Например, в одно задание могут быть включены вопросы на оценку компетенций сразу из трех разделов по различным темам: «Оценка деятельности организации на основе управленческой информации» (Раздел 1), «Аналитические процедуры оценки рисков для целей аудита» (Раздел 2) и «Организация и оценка системы внутреннего контроля в области ИТ» (Раздел 3) и т. д.

Дополнительно оцениваются профессиональные навыки претендента применительно к выполняемому им заданию, которые включают, например:

- умение логично обосновывать и формулировать профессиональное мнение относительно ситуации и вопроса, в том числе выстраивать последовательность доказательств и аргументацию для ответа;
- структурированность ответа;
- четкость и грамотность изложения своей позиции;
- рекомендации и варианты решений по заданным вопросам;
- ссылки на источники и рекомендации нормативных документов;
- использование профессиональной терминологии.

Подготовка к сдаче квалификационного экзамена по модулю «Управленческий учет, управление рисками, внутренний контроль» основывается на источниках, перечень которых размещен на сайте АНО «ЕАК».

2. Структура экзаменационного билета

Экзаменационный билет по модулю «Управленческий учет, управление рисками, внутренний контроль» включает набор заданий, содержащих описание практических ситуаций и требующих письменного ответа на поставленные вопросы. В отличие от тестовых заданий I этапа экзамена, варианты ответов, из которых необходимо выбрать правильный, в экзаменационном билете не приводятся.

Экзаменационный билет по данному модулю формируется из двух ситуационных заданий. В целом экзаменационный билет включает проверку всех компетенций.

Структура конкретного экзаменационного билета и количество баллов за каждое из заданий указывается в самом билете в виде таблицы.

Для примерного экзаменационного билета, размещенного на сайте АНО «ЕАК», структура билета выглядит следующим образом:

Задания (вопросы) билета	Количество баллов
Ситуационные задания	
Задание 1 (включает 5 вопросов)	45
Задание 2 (включает 6 вопросов)	55
ИТОГО за все задания билета	100

В экзаменационном билете, составляемом для конкретной сессии, сохраняется то же количество ситуационных заданий. Однако тематика заданий и количество конкретных вопросов, включаемых в ситуационные задания, может изменяться от сессии к сессии.

Количество баллов за ситуационное задание и вопросы к нему указываются в условии. Таблица с количеством заданий и баллами за них приводится для того, чтобы перед тем, как приступить к решению экзаменационного билета, у претендента была возможность сориентироваться в его структуре и распределении баллов.

Максимальное количество баллов за правильное решение всех заданий билета – 100 баллов.

Маркировка правильного ответа зависит от удельного веса укрупненной группы компетенций в общем объеме компетенций, от распределения общего количества баллов за задание на составляющие, от значимости и сложности каждой составляющей правильного ответа в решении конкретного задания и не раскрывается в экзаменационном билете.

Для каждого ситуационного задания приводятся:

- описание условия;
- вопрос (или несколько вопросов) к условию;
- количество баллов за ситуационное задание в целом, а также количество баллов с разбивкой по вопросам.

Дополнительно в условии ситуационного задания экзаменационного билета по модулю «Управленческий учет, управление рисками, внутренний контроль» могут быть включены:

- фрагменты бухгалтерской (финансовой) отчетности, управленческой отчетности и выдержки по статистической информации об организации и ее бизнес-процессах;
- таблицы с данными для анализа;
- схемы описания бизнес-процессов и структуры ИТ-систем;
- фрагмент организационной структуры организации / Группы компаний;
- фрагменты отдельных документов, писем;
- выгрузки из программ по бухгалтерскому учету;
- выдержки из рабочей аудиторской документации и т. д.

Для удобства часть информации в виде больших таблиц из условия ситуационного задания или практического вопроса представляется также в формате Excel, что позволяет использовать дополнительные функции Excel для расчетов, анализа и оценки показателей.

Каждое из заданий билета направлено на проверку умения претендентом распознавать ситуации, проводить анализ и формулировать адекватные ответные действия, основываясь на рекомендациях нормативных документов, учебных материалов и профессиональном суждении, учитывая особенности конкретной ситуации. Решение может содержать вычисления, таблицы, описания, рассуждения, выводы, например:

- анализ управленческой информации организации, формирование выводов и рекомендаций для принятия управленческих решений;
- анализ изменений в бизнес-процессах организации;
- анализ влияния изменений внешних факторов на бизнес-процессы организации;
- предложения по организации мероприятий по реагированию на риск и построению системы внутреннего контроля;
- перечисление возможных вариантов и выбор перечня контрольных процедур, необходимых для управления теми или иными рисками;
- проведение аналитических процедур, выявление отклонений в бизнес-процессах и их оценка и интерпретация;
- формулирование выводов на основе полученных результатов и т. д.

Ситуационные задания, как правило, составляются на проверку компетенций нескольких разделов Программы.

Задания билета представляют собой описание практической ситуации (условия) и несколько вопросов, заданных применительно к указанной ситуации. Вопросы ситуационного задания могут быть следующих типов:

- вопросы, заданные непосредственно к конкретной ситуации, указанной в условии;
- вопросы, содержащие дополнительные вводные данные к описанному в задании условию.

По структуре вопросы ситуационного задания могут относиться к следующим категориям:

- вопросы на определение рисков событий, возможных контрольных процедур и мероприятий для различных бизнес-процессов ситуационного задания;
- вопросы на выявление рисков и применение процедур контроля в бизнес-процессе, а также наличие и/или оценку взаимосвязи возможных рисков событий с рисками искажения отчетности и соответствующими предпосылками отчетности;
- вопросы к ситуационному заданию на определение подхода к оценке эффективности контрольных процедур;
- вопросы в области принятия управленческих решений на основе представленной информации, управления рисками мошенничества (или недобросовестных действий), организации системы внутреннего контроля по противодействию рискам мошенничества и другим профессиональным темам в рамках Программы и источников модуля.

Каждый из вопросов задания, как правило, направлен на проверку компетенций одного или двух разделов Программы. За ответ на каждый из вопросов ситуационного задания начисляются баллы, количество баллов в привязке к каждому из вопросов указывается в скобках после текста вопроса.

3. Описание подхода к решению экзаменационного билета

Примерный экзаменационный билет с решением размещен на сайте АНО «ЕАК».

Для успешного решения экзаменационного билета по модулю «Управленческий учет, управление рисками, внутренний контроль» следует учитывать следующие ключевые моменты:

1. Условие и формулировка вопроса к заданию

Для правильного ответа необходимо обратить внимание на описание ситуации, условие и постановку вопроса (вопросов). Условие содержит все необходимые данные для рассуждений по поставленным вопросам. При этом вопрос может содержать:

- указание на конкретное действие, названное глаголом, например: *укажите, перечислите, опишите, обоснуйте* и т. д. В ответе, следовательно, необходимо продемонстрировать соответствующее действие. Ответ должен быть представлен именно в определенной в вопросе форме. Например, если в вопросе содержится указание на представление ответа в табличной форме, то общие фразы в текстовой форме в качестве ответа либо не будут засчитаны, либо будут оценены как частично правильные, то есть максимальный балл за такой ответ претендент не получит;
- запрос на заполнение таблицы, данной в самом тексте задания;
- вопросительные слова, например: *кто, в каком случае, каким образом* и т. д., правильный ответ на которые будет давать соответствующие баллы. Содержание ответа должно соответствовать вопросу. Например, если задан вопрос, в котором требуется предложить варианты контрольных процедур, применимых к конкретной ситуации, ответ необходимо дать именно применительно к указанной ситуации. Общие рассуждения на тему контрольных процедур, которые не относятся к описанию ситуации, или приведение шагов процесса, которые не являются контрольными процедурами по определению и характеристикам, засчитываться в качестве правильного ответа не будут.

2. Объем ответа и его обоснование

Ответ не должен быть излишне объемным. В то же время за односложный ответ претендент не получит максимального количества баллов. Например, если вопрос в задании поставлен следующим образом: «Дайте рекомендации по детализации плановых показателей (бюджета)», то для получения максимального количества баллов будет недостаточно написать в ответе рекомендацию «Использовать бюджет для целей контроля исполнения плана». Необходимо кратко обосновать свою позицию. Оценке на экзамене подлежат определенные компетенции претендента и профессиональные навыки, что предполагает демонстрацию в ответе логики его рассуждений, а не угадывание правильного ответа путем односложных ответов.

Дополнительные баллы за подробные детальные описания выводов и ответов, использование профессиональной терминологии, точные определения и т. д., не имеющие отношения к конкретному вопросу и ситуации, указанной в условии, не начисляются.

3. Ссылки на нормативные правовые акты в ответе

В самом вопросе может содержаться указание «обоснуйте свой ответ» либо логика вопроса может предполагать такое обоснование. В этом случае от претендента ожидается наличие в ответе ссылок на применимые нормативные правовые акты, методические рекомендации, информационные письма регулирующих органов.

При этом для ответа на экзамене не требуется запоминание и указание ссылок на конкретные пункты или статьи нормативного документа, для получения баллов необходимо написать правильное краткое наименование соответствующего документа или иного источника.

4. Использование в ответе профессиональной терминологии, принципов профессионального скептицизма и профессионального суждения

При ответе на вопрос ситуационного задания следует использовать профессиональную терминологию конкретного модуля. В противном случае может возникнуть разночтение в понимании того, что именно подразумевал претендент при ответе на вопрос.

Отдельные вопросы экзаменационного билета по модулю в силу его специфики могут допускать применение профессионального суждения (например, при оценке рисков, подборе контрольных процедур и т. д.). В этом случае ответ претендента будет засчитан как правильный при демонстрации понимания специфики соответствующей темы (в рамках Программы), обосновании своей позиции, логичности и последовательности рассуждений при ответе на заданный вопрос.

Примеры ситуационных заданий из примерного экзаменационного билета:

Ситуационное задание № 1.

Условие:

ООО «Производство» (далее также компания) является заводом, который производит промышленные обогреватели. Совет директоров компании утвердил программу по модернизации процесса производства на 2020 г. В программу модернизации входят проекты по замене технологического оборудования на производственных линиях, пересмотр систем ИТ-инфраструктуры предприятия и автоматизации бизнес-процессов.

В рамках проекта рассматривается разработка и внедрение ИТ-системы для целей автоматизации бизнес-процесса планирования материального снабжения и контроля производственного процесса. ИТ-система может быть разработана в компании своими силами, или может быть куплена готовая ИТ-система по цене 2,5 млн руб. При покупке готовой ИТ-системы требуются минимальные затраты по настройке и интеграции системы с другими существующими ИТ-системами в компании.

В случае, если будет принято решение разрабатывать ИТ-систему самостоятельно, потребуется привлечение двух системных аналитиков, которые уже работают в компании (стандартный трудовой договор, фиксированная ставка заработной платы). Также по договору ГПХ будет привлечен один разработчик. Стоимость часа работы системного аналитика составляет 1 000 руб. Стоимость одного часа разработчика – 2 000 руб.

Прочая информация по проекту представлена в таблице ниже:

Планируемые расходы по проекту	Внутренняя разработка ИТ-системы своими силами	Покупка новой ИТ-системы
Требуемое количество часов для двух системных аналитиков, часы	1 000	-
Требуемое количество часов для разработчика, часы	500	-
Настройка и дополнительное тестирование ИТ-системы, руб.	0	100 000
Дополнительные закупки ПО и оборудования для нужд проекта, руб.	1 000 000	300 000

Количество баллов за задание (всего):	45 баллов
--	------------------

Вопрос № 1.

Какие планируемые расходы следует учесть в процессе принятия решения в каждом из двух вариантов: закупить готовую ИТ-систему или разработать ИТ-систему самостоятельно. Приведите обоснование для выбранных расходов на основе метода анализа релевантных издержек для целей принятия решения. **(5 баллов)**

Правильный ответ на вопрос № 1:

Для целей анализа и принятия решений следует учесть релевантные затраты и поступления будущего периода, которые изменяются в результате принятия решения.

Для разработки ИТ-системы самостоятельно следует учесть следующие расходы:

- стоимость найма одного разработчика на время проекта;
- дополнительные закупки ПО и оборудования для нужд проекта.

Для покупки новой ИТ-системы:

- стоимость новой ИТ-системы;
- настройка и дополнительное тестирование;
- дополнительные закупки ПО и оборудования для нужд проекта.

Затраты на двух системных аналитиков являются нерелевантными для данного выбора, так как останутся для компании без изменений независимо от принятия решения. Другими словами, данные затраты не являются значимыми в отношении принятия решений.

Пояснения к ответу на вопрос № 1:

Вопрос № 1 оценивает компетенцию Программы «отбирать и анализировать информацию, информационные системы, необходимые для управления эффективностью и оценки результатов деятельности организаций» по Разделу 1 «Управленческий учет для целей управления рисками и контроля бизнес-процессов» (Тема 3 «Методы обоснования управленческих решений»).

Решение основывается на применении источника: Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений. Учебник. Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 655с. – ISBN№ 5-238-00580-6 ЭБС <https://Znaniium.com>.

Максимальное количество баллов за решение вопроса № 1 составляет 5 баллов. Баллы присваиваются согласно маркировке ответа на конкретный вопрос: за демонстрацию претендентом компетенций Программы – 5 баллов, в том числе за правильное выделение из перечня планируемых расходов тех, которые относятся к релевантным для 1-го и 2-го вариантов принятия решения.

Если в ответе корректно приведен перечень планируемых расходов для двух вариантов принятия решения, то за этот ответ претендент получает максимальное количество баллов – 5 баллов.

Если претендент приводит не все корректные параметры ответа, то он, соответственно, получает не максимально возможный балл, а количество баллов, предусмотренное маркировкой за каждую из составляющих правильного ответа.

Вопрос № 2.

Определите, какой вариант является предпочтительным для компании на основании подхода оценивания релевантных издержек: закупить готовую ИТ-систему или разработать ИТ-систему самостоятельно? В качестве подтверждения ответа приведите расчет и не менее двух прочих факторов в подтверждение выбранного варианта согласно расчету. (5 баллов)

Правильный ответ на вопрос № 2:

Расчет релевантных затрат для разработки ИТ-системы самостоятельно.

- *Стоимость найма одного разработчика на время проекта:
500 часов × 2 000 руб. в час = 1 000 000 руб.*
 - *Дополнительные закупки ПО и оборудования для нужд проекта:
1 000 000 руб.*
- Итого релевантные затраты: 2 000 000 руб.*

Расчет релевантных затрат для покупки новой ИТ-системы.

- *Стоимость новой ИТ-системы: 2 500 000 руб.*
 - *Настройка и дополнительное тестирование: 100 000 руб.*
 - *Дополнительные закупки ПО и оборудования для нужд проекта: 300 000 руб.*
- Итого релевантные затраты: 2 900 000 руб.*

Для компании выгодней выбрать разработку ИТ-системы самостоятельно. Основным фактором является более низкая стоимость разработки своими силами (альтернативный расчет затрат – 2 млн руб.).

При принятии решения в пользу разработки ИТ-системы самостоятельно также могут быть рассмотрены следующие факторы:

- *при разработке системы своими силами проектный менеджмент со стороны компании участвует и, следовательно, контролирует, все стадии процесса разработки, что может позволить повысить эффективность проекта и усилить контроль затрат проекта, быстрее отреагировать на изменения в бизнес-процессах компании и внешней среде при достижении целей проекта;*
- *в общем случае самостоятельная разработка ИТ-системы может учитывать специфику и требования бизнес-процесса компании с большей точностью, чем настройка и внедрение готовой ИТ-системы.*

Пояснения к ответу на вопрос № 2:

Вопрос № 2 оценивает компетенции Программы «анализировать и интерпретировать финансовые и нефинансовые показатели компании по данным управленческого учета» и «отбирать и анализировать информацию, информационные системы, необходимые для управления эффективностью и оценки результатов деятельности организаций» по Разделу 1 «Управленческий учет для целей управления рисками и контроля бизнес-процессов» (Тема 1 «Информационная база принятия управленческих решений», Тема 3 «Методы обоснования управленческих решений»).

Решение основывается на применении источника: Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений. Учебник. Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 655с. – ISBN№ 5-238-00580-6 ЭБС <https://Znaniium.com>.

Максимальное количество баллов за решение вопроса № 2 составляет 5 баллов. Баллы присваиваются согласно маркировке ответа на конкретный вопрос: за демонстрацию претендентом компетенций Программы – 5 баллов, в том числе за каждую составляющую правильного ответа:

- *корректный расчет для 1-го и 2-го вариантов принятия решения;*
- *корректный выбор из двух вариантов и приведение обоснования;*
- *обоснование каждого прочего фактора в подтверждение результатов расчета и выбора из двух вариантов.*

Если в ответе перечислены все требуемые составляющие правильного ответа, то за этот ответ претендент получает максимальное количество баллов – 5 баллов.

Если претендент приводит в ответе только часть правильных составляющих ответа (например, указание только 1-го корректного расчета или одного прочего фактора в подтверждение результатов расчета и выбора) по указанному вопросу, то он, соответственно, получает не максимально возможный балл, а то количество баллов, которое предусмотрено маркировкой за каждую из составляющих правильного ответа.

Вопрос № 3.

При выборе варианта «покупка готовой ИТ-системы» компании необходимо будет провести тендерные процедуры по выбору компании-подрядчика и заключить контракт на покупку ИТ-системы и пусконаладочные работы по внедрению ИТ-системы с компанией-подрядчиком.

Предложите не менее пяти критериев выбора компании-подрядчика (качественные и финансовые критерии оценки и/или показатели).

Также порекомендуйте контрольные процедуры и мероприятия (не менее четырех) для целей снижения возможных рисков недобросовестных действий в процессе взаимодействия с компанией-подрядчиком. (10 баллов)

Правильный ответ на вопрос № 3:

Критерии оценки выбора компании-подрядчика:

- 1) отчетность компании-подрядчика, отсутствие признаков банкротства;*
- 2) рекомендательные письма от клиентов компании;*
- 3) опыт внедрения аналогичных проектов;*
- 4) подтверждение квалификации разработчиков и бизнес-аналитиков (проектной команды для реализации проекта);*
- 5) цена работ;*
- 6) стоимость поддержки системы и дальнейшего сопровождения;*
- 7) срок и стоимость гарантийной поддержки (если применимо);*
- 8) отзывы в открытых источниках;*
- 9) преимущества по включению дополнительных услуг в объем работ (обучение пользователей);*
- 10) выгодные условия отсрочки платежей.*

Варианты контрольных процедур и мероприятий:

- 1. проверка контрагента на возможные риски конфликта интересов перед заключением договора;*
- 2. включение в контракт пунктов о правилах работы и доступа к конфиденциальной информации и соблюдении отдельных положений Кодекса этики компании;*

3. *подписание с контрагентами ознакомления с правилами работы с конфиденциальной информацией;*
4. *организация доступа и мониторинг доступа сотрудников компании-подрядчика к данным и ИТ-системам компании;*
5. *включение в контракт условий приемки результатов работ;*
6. *включение в контракт условий ответственности и штрафных санкций в случае реализации рисков недобросовестных действий со стороны сотрудников компании-подрядчика;*
7. *включение в контракт права компании на аудит компании-подрядчика, включая ИТ-аудит;*
8. *проведение совместных процедур тестирования с участием собственных сотрудников и фиксация всех ошибок и статуса их исправления;*
9. *проведение отчетных сессий на периодической основе;*
10. *привлечение сторонней компании для сопровождения проведения работ или для оценки контроля качества проведенных работ.*

Пояснения к ответу на вопрос № 3:

Вопрос № 3 оценивает компетенции Программы «понимать принципы корпоративного управления и организации системы его внутреннего контроля» и «анализировать компоненты и элементы системы внутреннего контроля, применять процедуры и риск-ориентированные методы внутреннего контроля, в том числе в области ИТ» по Разделу 3 «Система внутреннего контроля» (Тема 10 «Организация системы внутреннего контроля для целей противодействия рискам мошенничества»).

Решение основывается на применении источника: Методические рекомендации по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции (утверждены Минтруда России 08.11.2013).

Максимальное количество баллов за решение вопроса № 3 составляет 10 баллов. Баллы присваиваются согласно маркировке ответа на конкретный вопрос:

- 1) за демонстрацию претендентом компетенций Программы – 9 баллов, в том числе за правильные рассуждения по составляющим ответа:
 - корректный вариант критерия выбора компании-подрядчика. Перечень содержит как ценовые, так и качественные критерии (кроме цены, как минимум три качественных показателя, логически связанных с описанием ситуации и вопросом);
 - корректный вариант контрольных процедур, связанных логически с описанием ситуации и вопросом;
- 2) за демонстрацию претендентом профессиональных навыков – 1 балл (использование профессиональной терминологии, указание варианта контрольной процедуры проверки на конфликт интересов, включение в контракт условия приемки результатов работ, для отдельных контрольных мероприятий – ссылка на требования и т. д.).

Если в ответе перечислены все требуемые составляющие правильного ответа, то за этот ответ претендент получает максимальное количество баллов – 10 баллов.

Если претендент приводит в ответе только часть правильных параметров ответа для указанного вопроса, то он, соответственно, получает не максимально возможный балл, а то количество баллов, которое предусмотрено маркировкой за каждую из составляющих правильного ответа.

Вопрос № 4.

Наряду с внедрением новой информационной системы в рамках проекта по автоматизации бизнес-процесса компания планирует пересмотреть систему управления информационной безопасностью (СМИБ – систему менеджмента информационной безопасности), включая процесс управления рисками информационной безопасности.

Перечислите входящие данные для анализа (не менее 7 пунктов) и процедуры тестирования эффективности процесса (не менее 8 пунктов), которые компания может провести для анализа изменений в процессе управления информационной безопасностью. Также предложите перечень способов проведения тестирования контрольных процедур (не менее двух). Ответ должен быть основан на рекомендациях Национального стандарта по информационным технологиям ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001-2006. (15 баллов)

Правильный ответ на вопрос № 4:

Для решения вопросов пересмотра системы информационной безопасности следует рассматривать следующие входящие данные для анализа (ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001-2006):

- 1. результаты предыдущих аудитов и анализа СМИБ (системы менеджмента информационной безопасности);*
- 2. результаты взаимодействия с заинтересованными сторонами;*
- 3. методы, средства или процедуры, которые используются в компании для совершенствования функционирования СМИБ;*
- 4. правовое обоснование предупреждающих и корректирующих действий СМИБ;*
- 5. уязвимости и угрозы, которые не были адекватно учтены в процессе предыдущей оценки рисков;*
- 6. результаты количественной оценки результативности СМИБ;*
- 7. последующие действия, вытекающие из предыдущего анализа со стороны руководства;*
- 8. любые изменения, которые могли бы повлиять на СМИБ;*
- 9. рекомендации по улучшению*

Способы проведения тестирования СМИБ могут быть следующие:

1. Проведение интервью с высшим руководством компании, руководителями проекта и ИТ-подразделений.
2. Анализ текущей политики и других регламентов информационной безопасности, проектной документации и отчетов СМИБ. В рамках анализа рассмотреть следующие вопросы:
 - покрывают ли политики по СМИБ (или информационной безопасности) все аспекты деятельности после изменений бизнес-процессов в рамках модернизации;
 - обеспечивает ли политика информационной безопасности требования к участию высшего руководства в решении вопросов, связанных с информационной безопасностью в соответствии с целями компании и бизнес-средой;
 - требуются ли изменения в политиках информационной безопасности, касающиеся процесса СМИБ по результатам проведения модернизации и соответствующих изменений в бизнес-процессах.

Процедуры тестирования эффективности могут быть следующие:

- Проанализировать организацию информационной безопасности. Требуются ли изменения в процессе информационной безопасности и распределении ответственности по результатам реализации модернизации?
- Провести аудит информационной безопасности или проанализировать необходимость проведения аудита информационной безопасности. Запланирован ли аудит информационной безопасности, который рекомендуется проводить при существенных изменениях бизнес-процесса?
- Проанализировать и проверить доступ сторонних организаций к информационным ресурсам компании. В случае необходимости доступа сторонних организаций в процессе реализации проекта модернизации и по результатам завершения проекта и изменения бизнес-процессов проанализировать необходимость внедрения/изменения контрольных процедур в данной области.
- Проанализировать процедуры управления ИТ-активами, включая организацию физической защиты активов. По результатам модернизации какие изменения в процессе и контрольных процедурах требуются и запланированы для целей обеспечения соответствующего контроля и защиты различных видов ИТ-активов (данные, ПО, оборудование)?
- Проанализировать контрольные процедуры, обеспечивающие защиту и классификацию информации и активов. По результатам как будет обеспечена защита данных? В том числе следует рассмотреть не только бизнес-данные компании, которые обрабатываются в бизнес-процессе, но и персональные данные участников обновленных бизнес-процессов. Если какая-либо область подлежит изменению, контрольные процедуры и процесс СМИБ в этой области следует также пересмотреть.

- *Проанализировать организационный план мероприятий по ознакомлению и обучению сотрудников с текущей организацией процесса СМИБ, проблемами и угрозами и изменений в процессе.*
- *Проверить обновленные настройки резервного копирования данных.*
- *Проанализировать процесс управления инцидентами информационной безопасности.*
- *Оценить контрольные процедуры доступа к информационным активам.*
- *Оценить процесс и контрольные процедуры управления изменениями.*
- *Проанализировать план по пересмотру вопросов информационной безопасности и управлению непрерывностью бизнеса.*

Пояснения к ответу на вопрос № 4:

Вопрос № 4 оценивает компетенцию Программы «анализировать компоненты и элементы системы внутреннего контроля, применять процедуры и риск-ориентированные методы внутреннего контроля, в том числе в области ИТ» по Разделу 3 «Система внутреннего контроля» (Тема 8 «Организация и оценка системы внутреннего контроля в области ИТ»).

Решение основывается на применении источника: «ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001-2006. Национальный стандарт Российской Федерации. Информационная технология. Методы и средства обеспечения безопасности. Системы менеджмента информационной безопасности. Требования».

Максимальное количество баллов за решение вопроса № 4 составляет 15 баллов. Баллы присваиваются согласно маркировке ответа на конкретный вопрос:

- 1) за демонстрацию претендентом компетенций Программы – 14 баллов, в том числе за правильные рассуждения по составляющим ответа: за каждый корректный вариант входящих данных для анализа;
 - за каждый корректный способ тестирования и контрольных процедур;
 - за каждый корректный вариант процедур тестирования эффективности процесса;
- 2) за демонстрацию претендентом профессиональных навыков – 1 балл (структурированность и логика ответа, аргументация, использование профессиональной терминологии).

Если в ответе перечислены все требуемые составляющие правильного ответа (7 вариантов входящих данных для анализа, 2 корректных способа тестирования, 8 корректных вариантов процедур тестирования эффективности процесса), то за этот ответ претендент получает максимальное количество баллов – 15 баллов.

Если претендент приводит в ответе только часть правильных параметров ответа для указанного вопроса, то он, соответственно, получает не максимально возможный балл, а то количество баллов, которое предусмотрено маркировкой за каждую из составляющих правильного ответа.

Вопрос № 5.

При реализации проекта внедрения ИТ-системы последуют изменения в отдельных бизнес-процессах компании и, соответственно, в системе внутреннего контроля компании в целом. Прокомментируйте возможные варианты изменений (организационные, технологические или регламентные) для каждого из элементов внутреннего контроля компании:

- контрольная среда;
- оценка рисков;
- процедуры внутреннего контроля;
- информация и коммуникация;
- оценка внутреннего контроля.

Для каждого из элементов приведите не менее двух примеров возможных изменений.
(10 баллов)

Правильный ответ на вопрос № 5:

1 Контрольная среда представляет собой совокупность принципов и стандартов деятельности экономического субъекта, которые определяют общее понимание внутреннего контроля и требования к внутреннему контролю на уровне экономического субъекта в целом. Контрольная среда отражает культуру управления экономическим субъектом и создает надлежащее отношение персонала к организации и осуществлению внутреннего контроля. Варианты изменений:

1) При внедрение новой автоматизированной ИТ-системы часть ручных операций сотрудникам необходимо будет выполнять по-новому в ИТ-системе, часть операций будет больше не нужна. Данные изменения могут повлечь изменения в штате сотрудников – уменьшение. Возможно, при уменьшении штата сотрудников и необходимости обучения работе в новой ИТ-системе имеющиеся сотрудники будут сопротивляться изменениям. В результате необходимость работать с новой ИТ-системой может повлечь ошибки/задержки в исполнении операций и во внутренней контрольной среде.

2) Изменения во внутренних регламентных документах и должностных инструкциях сотрудников, которые выполняют данный бизнес-процесс.

2 Оценка рисков представляет собой процесс выявления и анализа рисков. Под риском понимается сочетание вероятности и последствий недостижения экономическим субъектом целей деятельности. При выявлении рисков экономический субъект принимает соответствующие решения по управлению ими, в том числе путем создания необходимой контрольной среды, организации процедур внутреннего контроля, информирования персонала и оценки результатов осуществления внутреннего контроля.

1) Изменения в ИТ-среде компании, изменения в дизайне бизнес-процесса могут повлечь изменения структуры рисков, присущих данному бизнес-процессу. Часть ИТ-рисков, присущих новым ИТ-системам, должны быть описаны и проанализированы, а часть рисков, связанных с операционной деятельностью в бизнес-процессе, может быть пересмотрена, а нерелевантные риски удалены из реестра рисков и не анализироваться (или снижен их приоритет для рассмотрения) в ходе дальнейшей

деятельности компании. Если процесс оценки рисков не будет пересмотрен в связи с изменениями, часть новых рисков не будет оцениваться и анализироваться на регулярной основе, что может снизить вероятность своевременной реакции на возникновение тех или иных нарушений в бизнес-процессе.

2) В процессе оценки рисков следует учесть новые источники данных для рассмотрения рисков. При автоматизации бизнес-процессов информация о возникновении рисков может быть доступна теперь более широкому кругу ответственных лиц компании. Соответственно, большее количество сотрудников может быть вовлечено в процесс принятия решений по реагированию на риски, процесс оценки рисков требует пересмотра в таком случае.

3 Процедуры внутреннего контроля (или контрольные процедуры) представляют собой действия, направленные на минимизацию рисков, влияющих на достижение целей экономического субъекта.

1) При авторизации бизнес-процесса часть ручных контрольных процедур будет заменена на автоматические или полуавтоматические ручные процедуры. В результате данных изменений, как вариант, количество ключевых контрольных процедур, затраты на выполнение и дальнейшее тестирование данных контрольных процедур снизятся.

2) При внедрении ИТ-контролей вовлечение ИТ-департамента в поддержание функционирования процесса увеличится и количество контролей, необходимых для поддержания общей компьютерной среды, увеличится.

4 Качественная и своевременная информация обеспечивает функционирование внутреннего контроля и возможность достижения им поставленных целей. Основным источником информации для принятия решений являются информационные системы экономического субъекта. Качество хранимой и обрабатываемой в них информации может существенно влиять на управленческие решения экономического субъекта, эффективность внутреннего контроля. Информационная система экономического субъекта должна обеспечивать ведение бухгалтерского учета, в том числе составление бухгалтерской (финансовой) отчетности.

1) При настройке автоматизированных отчетов по результатам выполнения бизнес-процесса в новой ИТ-системе, как вариант, время на формирование отчетности и сбор данных уменьшится. Руководство компании будет получать отчетность по результатам отработки бизнес-процесса быстрее и своевременно реагировать на изменения в процессе.

2) Данные, которые будут формироваться по результатам отработки бизнес-процесса, будут доступны в более короткие сроки и с высоким качеством для других смежных функций/подразделений компании для последующей обработки и принятия решений, что может повысить точность и эффективность планирования и снизить затраты на производство.

5 Осуществление непрерывного мониторинга и периодической оценки внутреннего контроля позволяет удостовериться в том, что внутренний контроль экономического субъекта обеспечивает достаточную уверенность в достижении целей деятельности экономического субъекта.

1) При изменениях в бизнес-процессе может возникнуть на первом этапе необходимость проверить и оценить работу нового бизнес-процесса после запуска. Как вариант, в компании могут быть запланированы и осуществлены дополнительные аудиторские проверки процесса.

2) Новые данные по результатам внедрения ИТ-процесса позволят разработать и контролировать систему ключевых показателей для оценки эффективности отработки процесса в режиме реального времени.

Пояснения к ответу на вопрос № 5:

Вопрос № 5 оценивает компетенции Программы «анализировать компоненты и элементы системы внутреннего контроля, применять процедуры и риск-ориентированные методы внутреннего контроля, в том числе в области ИТ» по Разделу 3 «Система внутреннего контроля» (Тема 7 «Цели, задачи, принципы организации системы внутреннего контроля») и «применять стандарты и методы риск-менеджмента для идентификации, оценки, управления рисками и бизнес-процессами в организации, включая ИТ-риски и риски мошенничества» по Разделу 2 «Управление рисками» (Тема 6 «Аналитические процедуры оценки рисков для целей аудита»).

Решение основывается на Концепции COSO «Интегрированная концепция построения системы внутреннего контроля» и на рекомендациях по организации внутреннего контроля согласно информации Минфина № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности».

Максимальное количество баллов за решение вопроса № 5 составляет 10 баллов. Баллы присваиваются согласно маркировке ответа на конкретный вопрос:

- 1) за демонстрацию претендентом компетенций Программы – 9 баллов, в том числе за правильные рассуждения по составляющим ответа:
 - за каждый корректный вариант изменений для элемента внутреннего контроля «Контрольная среда»;
 - за каждый корректный вариант изменений для элемента внутреннего контроля «Оценка рисков»;
 - за каждый корректный вариант изменений для элемента внутреннего контроля «Процедуры внутреннего контроля»;
 - за каждый корректный вариант изменений для элемента внутреннего контроля «Информация и коммуникация»;
 - за каждый корректный вариант изменений для элемента внутреннего контроля «Оценка внутреннего контроля»;

- 2) за демонстрацию претендентом профессиональных навыков – 1 балл (использование профессиональной терминологии, аргументация).

Если в ответе перечислены все требуемые составляющие правильного ответа, то за этот ответ претендент получает максимальное количество баллов – 10 баллов.

Если претендент приводит в ответе только часть правильных параметров ответа для указанного вопроса (например, менее двух примеров для каждого из элементов внутреннего контроля), то он, соответственно, получает не максимально возможный балл, а то количество баллов, которое предусмотрено маркировкой за каждую из составляющих правильного ответа.

Ситуационное задание № 2.

Условие:

Вы являетесь руководителем задания по аудиту финансовой отчетности ООО «Мода». Аудит проводится вашей компанией первый год, и вы только что получили следующую информацию об ООО «Мода»:

ООО «Мода» (далее также компания) производит кроссовки ручной работы. Ключевая специфика его бизнес-модели – постоянный поиск, привлечение и смена молодых талантливых дизайнеров для разработки моделей на временной или постоянной основе. Компания имеет широкий ассортимент обуви, который обновляется на регулярной основе. Конкурентное преимущество достигается за счет представления широкой линейки модельного ряда, постоянной смены и обновления ассортимента (еженедельно) и специальных предложений для постоянных клиентов. Производство выполняется своими силами в мастерских. Также в этом году ООО «Мода» запустило новый вид услуги, когда покупатель может заказать индивидуальный дизайн обуви.

Большинство продукции реализуется через собственные торговые точки, но также покупатели могут заказать и купить товар на сайте ООО «Мода». Компания в текущем году обновила дизайн веб-сайта и внедрила интеграцию между веб-сайтом, отдельной ИТ-системой продаж «Продажи» (внутренняя программная разработка) и бухгалтерской системой «Суперотчет» (готовая информационная система для ведения бухгалтерского учета). Теперь для заказа через веб-сайт доступны все позиции товаров ООО «Мода» с доставкой во все регионы страны.

Компания испытывает трудности с качеством доставки. В 2018 г. были предприняты различные мероприятия по исправлению ситуации и частично реализованы следующие изменения: компания отказалась от части складских помещений и централизовала хранение произведенной продукции. Также ООО «Мода» отказалось от единого поставщика логистических и курьерских услуг. В зависимости от региона и типа доставки Группа логистики и отдел закупок выбирают поставщиков и заключают договоры на доставку. Отслеживание выполнения заказов и контроль расчета цены доставки производится в системе «Логист» с марта 2018 г. По результатам за 4 квартал 2018 г. данные изменения позволили предложить покупателям больше вариантов доставки и снизить время доставки. Однако расходы на логистику увеличились на 50% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Расчеты с поставщиками логистических услуг проводятся на основании актов подписанных работ ежемесячно. Условия оплаты составляют в среднем 60 дней со дня подписания акта выполненных работ и выставления счета.

Акты обычно подписываются через 10-20 дней по окончании месяца и передаются в бухгалтерию в среднем в течение 25 рабочих дней после подписания. Сроки закрытия отчетного месяца составляют 10 дней после даты окончания месяца.

Ниже в таблице 1 представлен фрагмент данных управленческого учета ООО «Мода», а таблице 2 – информация по организационной структуре и численности персонала.

Таблица 1.

Фрагмент данных управленческого учета ООО «Мода» (руб.)

	План на 2018 г.	Факт	
		2018 г.	2017 г.
Продажи	2 060 000	2 113 759	1 676 840
-			
<u>В том числе:</u>	1 320 000	1 206 541	1 156 500
Продажи в торговых точках			
Продажи через веб-сайт	740 000	907 219	520 340
Себестоимость	1 080 000	1 129 298	895 402
<u>В том числе:</u>			
-	650 000	676 613	597 802
Себестоимость продаж в торговых точках			
Себестоимость продаж через веб-сайт	430 000	452 685	297 600
Валовая прибыль	980 000	984 461	781 438
Прочие прямые затраты	160 500	232 428	131 257
-	50 000	110 291	29 870
<u>В том числе:</u>	50 000	110 291	29 870
-			
Логистика	110 500	122 137	101 387
Прочие затраты			
Косвенные затраты	213 200	196 947	128 574
<u>В том числе:</u>	39 200	33 636	31 534
-	39 200	33 636	31 534
Маркетинг			
ИТ	20 000	27 000	8 340
Прочие затраты	154 000	136 311	88 700
Операционные затраты	373 700	429 375	259 831
Операционная прибыль	606 300	555 086	521 607
Расходы на проценты	3 800	3 875	3 678
Операционная прибыль до налогообложения	602 500	551 211	517 929
Налоги	120 500	110 242	103 586
Чистая прибыль	482 000	440 969	414 343

Информация по организационной структуре и численности персонала в ООО «Мода»

Отдел / группа	Количество человек
Финансовый отдел (бухгалтерия и финансовый контроллинг)	10
Юридический отдел	2
Производственный отдел (дизайнеры, мастера, технологи в штате)	50
Административно-хозяйственный отдел	10
ИТ и поддержка ИТ-сервисов	8
Закупки	5
Информационная и экономическая безопасность	2
Логистика	3
Казначейство	2
Внутренний аудит	2
Внутренний контроль	1
Продажи	40

Количество баллов за задание (всего):	55 баллов
--	------------------

Вопрос № 1.

На основании информации, изложенной в ситуационном задании, определите **5 ключевых внутренних рисков (операционные, ИТ и прочие)**. Результат представьте в виде таблицы.

В представленном формате таблицы укажите индикатор риска, исходя из описания ситуационного задания, название рискового события и детальное описание внутреннего риска.

№	Индикатор риска*	Рисковое событие	Внутренний риск

*Примечание: Индикатор риска – это фактор, который может способствовать возникновению рискового события. Индикаторы возникновения рисковых событий должны быть указаны в описании условия ситуационного задания. Для формулировки внутреннего риска бизнес-процесса необходимо указание причины возникновения риска (что может пойти не так) и варианта последствий.

(10 баллов)

Правильный ответ на вопрос № 1:

В ответе для каждого индикатора риска и рискового события засчитан будет один из вариантов внутренних рисков в ответе. Ниже представлены возможные варианты.

№	Индикатор риска	Рисковое событие	Внутренний риск
1	Большое количество дизайнеров, частая смена дизайнеров, специфика работы с дизайнерами (временная / постоянная)	Риск потери / устаревания базы поставщиков (базы дизайнеров)	Вследствие проведения неэффективной программы поиска, привлечения и удержания дизайнеров – потеря базы дизайнеров, сбой в процедуре обновления модельного ряда и, как результат, потеря клиентской базы и снижение выручки.
2	Внедрение ИТ-решений по интеграции ИТ-систем, внесение изменений в специфику работы и взаимодействия ИТ-систем	Информационный сбой автоматической интеграции данных между ИТ-системой продаж и бухгалтерской системой	Вариант 1. В результате сбоя в автоматической настройке / некорректной работы настройки интеграции и передачи данных между ИТ-системой продаж и бухгалтерской системой данные по выручке некорректно / не в полном объеме отражены в отчетности. Вариант 2. В результате настройки некорректной интеграции / некорректного тестирования настроек / некорректного переноса изменений в продуктивную среду данные по выручке некорректно / не в полном объеме отражены в отчетности. Любой из вариантов является верным и подходит для ответа.
3	Отказ от единого поставщика логистических и курьерских услуг, переход на работу с большим количеством новых поставщиков логистических услуг	Выбор недобросовестных поставщиков логистических услуг Риск присущ для любого процесса выбора поставщика (риск мошенничества). Базовым вариантом реализации риска является умышленное завышение цен услуг и присвоение сверхприбыли поставщиком (или аффилированным поставщиком) или невыполнение контрактных обязательств	Вариант 1. Риск закупки логистических услуг по завышенным ценам / завышенной стоимости услуг у недобросовестных поставщиков. Вариант 2. Риск сбоя системы доставки, потеря (репутационных и финансовых) ввиду некачественной поставки товара недобросовестными провайдерами услуг.

			<p>Вариант 3. Риск нарушения контрактных обязательств и, как результат, финансовые и репутационные потери при работе с недобросовестными поставщиками.</p> <p>Вариант 4. Налоговые риски при работе с недобросовестными поставщиками.</p> <p>Вариант 5. Риск финансовых и репутационных потерь при банкротстве поставщика.</p> <p>Любой из вариантов является верным и подходит для ответа.</p>
4	Переход на работу с большим количеством новых поставщиков логистических услуг	Некачественная доставка товара (по времени)	<p>В результате некачественной доставки товара покупателям – снижение доверия к компании и потеря клиентской базы, последующая потеря выручки.</p> <p>Последствия потери качества услуги влияют, прежде всего, на репутационные риски компании.</p>
5	Сроки подготовки отчетности установлены гораздо раньше сроков подписания актов выполненных работ	Несвоевременное предоставление первичных документов	<p>В результате несвоевременного предоставления первичных документов в бухгалтерию расходы на логистические услуги отражены несвоевременно / не в полном объеме.</p> <p>Данный риск является стандартным следствием для несвоевременного предоставления документов.</p>

Пояснения к ответу на вопрос № 1:

Вопрос № 1 оценивает компетенцию Программы «применять стандарты и методы риск-менеджмента для идентификации, оценки, управления рисками и бизнес-процессами в организации, включая ИТ-риски и риски мошенничества» по Разделу 2 «Управление рисками» (Тема 6 «Аналитические процедуры оценки рисков для целей аудита»).

Решение основывается на применении МСА 315 «Выявление и оценка рисков существенного искажения посредством изучения организации и ее окружения» и рекомендаций «ГОСТ Р ИСО 31000-2010. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Принципы и руководство», в том числе на понимании бизнес-процессов, индикаторов возникновения рисков (что может пойти не так в бизнес-процессе), областей рисков существенного искажения финансовой отчетности и способности применить профессиональное суждение для их идентификации.

Максимальное количество баллов за решение вопроса № 1 составляет 10 баллов. Баллы присваиваются согласно маркировке ответа на конкретный вопрос:

- 1) за демонстрацию претендентом компетенций Программы – 8 баллов, в том числе за правильные рассуждения по составляющим ответа:
 - выявление индикаторов риска, логически связанных с описанием ситуации;
 - приведение обоснованной и грамотной формулировки рискового события, логически увязанного с индикатором риска и описанием ситуации;
 - приведение обоснованных и грамотных вариантов описания возможных внутренних рисков, логически связанных с рисковым событием, индикатором риска и описанием ситуации. Формулировка риска содержит вариант причины и последствия риска согласно примечанию к вопросу;
- 2) за демонстрацию претендентом профессиональных навыков – 2 балла (обоснование и отсутствие в ответе надуманных проблем, не относящихся к конкретной практической ситуации, использование в формулировках ответа профессиональных терминов (например, уточнение про возможные репутационные потери вследствие реализации рискового события), развернутое описание рисков с указанием причинно-следственных связей для ситуации).

Если в ответе корректно перечислены 5 ключевых вариантов внутренних рисков для 5 выявленных рисковых событий и индикаторов риска, применимые в данной практической ситуации, с кратким корректным обоснованием, то за этот ответ претендент получает максимальное количество баллов – 10 баллов.

К оцениваемым параметрам ответа относятся:

- индикатор риска и область риска (рисковое событие), логически связанные с описанием ситуации;
- описание внутреннего риска, логически связанного с индикатором риска, вариантом рискового события и описанием ситуации.

Если претендент приводит не все корректные параметры ответа, то он, соответственно, получает не максимально возможный балл, а количество баллов, предусмотренное маркировкой за каждую из составляющих правильного ответа.

Однако претендентом могут быть предложены другие виды внутренних рисков, которые также могут быть засчитаны в качестве правильного ответа, например:

- риск потери качества вследствие частой смены дизайнеров и низких требований / отсутствия специальных требований к проведению контрольных мероприятий;
- риск потери доверия к компании вследствие частой смены дизайнеров, снижения узнаваемости брендов и низкого качества оказания услуг;
- риски, связанные с тем, что данные бюджетных и фактических показателей умышленно искажены в отчетности или не детализированы и могут быть приняты некорректные управленческие решения.

В то же время приведение в ответе рисков, которые не относятся к описанию ситуации в задании, не может быть зачтено, например:

- риск манипуляции показателями эффективности для отдела продаж. В вопросе нет уточнения про систему мотивации;
- риски низкой производительности отдельных подразделений компании. В описании ситуации недостаточно данных для определения индикатора низкой производительности.

Вопрос № 2.

Для бизнес-процесса закупки транспортных услуг ООО «Мода» предложите контрольные процедуры (не менее одной для каждого предложенного субпроцесса), которые помогут снизить риск искажения финансовой отчетности и/или риск мошенничества (иных недобросовестных действий). Ответ представьте в форме таблицы. (20 баллов)

Субпроцесс (часть процесса)	Рисковое событие	Возможные негативные последствия реализации риска (ущерб)	Контрольная процедура / контрольное мероприятие	Предпосылки искажения отчетности*
Планирование потребности				
Выбор поставщика				
Управление договорами				
Оказание услуги и приемка услуг				
Учет факта оказания услуги в отчетности				

**- Примечание: Предпосылки различных видов потенциальных искажений отчетности, которые могут произойти в результате реализации рискованного события, могут быть следующие: существование, наличие, права и обязанности, полнота / точность классификации, представление.*

Правильный ответ на вопрос № 2:

Субпроцесс	Рисковое событие	Возможные негативные последствия реализации риска (ущерб)	Контрольная процедура / контрольное мероприятие	Предпосылки искажения отчетности
Планирование потребности	Отсутствие формальных критериев и требований к составлению бюджетов и периодических планов по закупкам	Манипуляции представлением отчетности и показателями деятельности для руководства и совета директоров. Вследствие отсутствия корректного планирования – несвоевременное оказание услуг, риск срыва производства.	<ul style="list-style-type: none"> • Авторизация Генеральным директором плана закупки. • Проверка потребности на соответствие с ежегодным бюджетом. • Пост-мониторинг фактических закупок с бюджетом. 	Полнота, Существование
Выбор поставщика	Риск выбора неавторизованного поставщика / выбор поставщика, не являющегося оптимальным по совокупности критериев цены и качества	Убытки. Налоговые риски. Репутационные риски.	<ul style="list-style-type: none"> • Тендерная процедура. • Проверка профиля контрагента перед заключением договора. 	Существование, Права и обязанности
Управление договорами	Закупка и оказание услуг без договора / несоблюдение интересов компании в условиях договоров	Необоснованное отражение закупок в отчетности (компании не принадлежат товары/услуги). Убытки, штрафы. Репутационные риски.	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка шаблона договоров с включением согласованных в компании условий. • Согласование договора со стороны юридической и финансовой функции перед подписанием. • Автоматический запрет на отражение транзакции по закупке без договора в ИТ-системе. 	Существование, Права и обязанности

<i>Оказание услуги и приемка услуг</i>	<i>Услуги оказаны по документам, но не были оказаны по факту. Поставка услуг ненадлежащего качества / несоответствие заказу</i>	<i>Необоснованное отражение закупок услуг в отчетности. Производство ненадлежащего качества.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Процедура приемки согласно формализованному чек-листу кладовщиком / лицом, уполномоченным проверить и оценить качество. • Подпись – подтверждение чек-листа по результатам приемки. 	<i>Существование</i>
<i>Учет факта оказания услуги в отчетности</i>	<i>Некорректно / не в полном объеме проведена поставка в учете /отчетности</i>	<i>Искажение отчетности / данные по учету не соответствуют фактической поставке.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Сверка данных учета с первичными подтверждающими документами и договором. 	<i>Существование, Полнота</i>

Пояснения к ответу на вопрос № 2:

Вопрос № 2 оценивает компетенцию Программы «оценивать методы принятия решений для контроля и управления рисками» по Разделу 2 «Управление рисками» (Тема 6 «Аналитические процедуры оценки рисков для целей аудита») во взаимосвязи с компетенцией «оценивать эффективность контрольных процедур, в том числе ИТ-контроль в бизнес-процессах, связанных с подготовкой финансовой отчетности» по Разделу 3 «Система внутреннего контроля» (Тема 9 «Оценка эффективности контрольных процедур в бизнес-процессах организации»).

Решение основывается на применении МСА 315 «Выявление и оценка рисков существенного искажения посредством изучения организации и ее окружения» и на рекомендациях по организации внутреннего контроля согласно информации Минфина № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности».

Максимальное количество баллов за решение вопроса № 2 составляет 20 баллов. Баллы присваиваются согласно маркировке ответа на конкретный вопрос:

- 1) За демонстрацию претендентом компетенций Программы – 19 баллов, в том числе за правильные рассуждения по составляющим ответа:
 - за каждую идентифицированную область риска (рисковое событие), которая относится к предложенному subprocessу и логически связана с описанием ситуации;

- за каждые корректно идентифицированные последствия реализации риска (ущерб), логически связанные с рисковым событием и субпроцессом;
 - за каждую корректно предложенную контрольную процедуру или контрольный механизм, которые относятся к ситуации, субпроцессу, рисковому событию и снижают предложенные варианты последствия риска (реализации риска);
 - за каждую корректно указанную предпосылку искажения отчетности.
- 2) За демонстрацию претендентом профессиональных навыков – 1 балл (профессиональное суждение в отношении формулировки ответов и использование профессиональной терминологии).

Если в ответе перечислены все требуемые правильные параметры ответа для каждого указанного субпроцесса (рисковое событие, вариант возможного последствия реализации риска, вариант контрольной процедуры, предпосылки искажения отчетности), то за этот ответ претендент получает максимальное количество баллов – 20 баллов.

Если претендент приводит в ответе только часть правильных параметров ответа по указанному вопросу, то он, соответственно, получает не максимально возможный балл, а то количество баллов, которое предусмотрено маркировкой за каждую из составляющих правильного ответа.

Вопрос № 3.

Для каждой из следующих двух контрольных процедур, которые внедрены в ООО «Мода»:

- *Контрольная процедура № 1. Согласование договора по формализованным критериям со стороны юридического и финансового отделов;*
- *Контрольная процедура № 2. Процедура приемки товара согласно формализованному чек-листу кладовщиком / лицом, уполномоченным проверить количество и оценить качество;*

предложите возможный вариант детального описания контрольной процедуры, включая следующие характеристики:

- *исполнитель контрольной процедуры (предполагаемый отдел и должность);*
- *периодичность контрольной процедуры;*
- *входные данные / документы для выполнения контрольной процедуры, которые используются при выполнении контрольной процедуры;*
- *выходные данные (подтверждение проведения контрольной процедуры), ИТ-система (если применимо).*

Также опишите соответствующие планы процедур (действий) для оценки эффективности выполнения каждой из двух контрольных процедур за отчетный год с указанием способов тестирования контроля. Способы тестирования могут быть приведены в соответствии с рекомендациями, содержащимися в информации Минфина № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности».

Результаты представьте в виде таблицы. (10 баллов)

№	Исполнитель контрольной процедуры	Периодичность	Входные данные / документы для выполнения контрольной процедуры, которые используются при выполнении контрольной процедуры	Выходные данные (подтверждение проведения контрольной процедуры), ИТ-система (если применимо)	План оценки эффективности контрольной процедуры

Правильный ответ на вопрос № 3:

№	Исполнитель контрольной процедуры	Периодичность	Входные данные / документы для выполнения контрольной процедуры, которые используются при выполнении контрольной процедуры	Выходные данные (подтверждение проведения контрольной процедуры), ИТ-система (если применимо)	План оценки эффективности контрольной процедуры
1	Ответственные сотрудники финансовой и юридической функций	По мере поступления контракта на согласование	Контракт для согласования, шаблон стандартных условий контракта, утвержденный в компании	Лист согласования договора (внутренний бумажный или электронный документ)	<ul style="list-style-type: none"> Опрос персонала экономического субъекта. Проведение интервью с исполнителем контрольной процедуры и владельцем бизнес-процесса с целью понимания процесса и подтверждения соответствия фактического исполнения контрольной процедуры описанию в регламентных документах. Проверка доказательств осуществления внутреннего контроля и его результатов.

					Анализ нормативно-методической документации и описания контрольной процедуры с целью выявления процедур внутреннего контроля, направленных на минимизацию каждого риска; проверка того, насколько описание процедур внутреннего контроля правильно и понятно.
2	Кладовщик / лицо, уполномоченное проверить количество и оценить качество	По мере поступления услуги / товара	Стандартный чек-лист проверки. Выходные данные.	Согласованный чек-лист (внутренний подписанный бумажный или электронный документ).	<ul style="list-style-type: none"> Опрос персонала экономического субъекта. Проведение интервью с исполнителем контроля и владельцем бизнес-процесса с целью понимания процесса и подтверждения соответствия фактического исполнения контрольной процедуры описанию в регламентных документах. Наблюдение за совершением сделок и операций и осуществлением внутреннего контроля. Наблюдение процедуры приемки услуг с целью подтверждения факта выполнения процедуры. Анализ чек-листа.

					<ul style="list-style-type: none"> • Проверка доказательств осуществления внутреннего контроля и его результатов на основании выборки за период. На основании выборки проверка чек-листов для услуг, которые отражены в учете за проверяемый период с целью подтверждения факта и корректности проведения контрольной процедуры.
--	--	--	--	--	---

Пояснения к ответу на вопрос № 3:

Вопрос № 3 оценивает компетенцию Программы «понимать принципы корпоративного управления и организации системы его внутреннего контроля» по Разделу 3 «Система внутреннего контроля» (Тема 9 «Оценка эффективности контрольных процедур в бизнес-процессах организации»).

Решение основывается на Концепции COSO «Интегрированная концепция построения системы внутреннего контроля» и на рекомендациях по организации внутреннего контроля согласно информации Минфина № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности».

Максимальное количество баллов за решение вопроса № 3 составляет 10 баллов. Баллы присваиваются согласно маркировке ответа на конкретный вопрос.

- 1) За демонстрацию претендентом компетенций Программы – 9 баллов, в том числе за правильные рассуждения по составляющим ответа:
 - за каждый корректный вид способа тестирования;
 - за корректный вариант описания контроля, логически связанный с описанием ситуации, в том числе указание всех требуемых в вопросе характеристик контроля.
- 2) За демонстрацию претендентом профессиональных навыков – 1 балл (дополнительная корректная информация по способам тестирования контроля, использование профессиональной терминологии).

Если в ответе перечислены все требуемые составляющие корректных параметров ответа, то за этот ответ претендент получает максимальное количество баллов – 10 баллов.

Если претендент приводит в ответе только часть требуемых составляющих ответа (например, часть корректных характеристик контролей), то он, соответственно, получает не максимально возможный балл, а то количество баллов, которое предусмотрено маркировкой за каждую из составляющих правильного ответа.

Вопрос № 4.

Для целей оценки ИТ-среды ООО «Мода» в рамках предстоящего аудита перечислите информационные активы (ИТ-системы) компании, которые относятся к процессу закупки транспортных услуг и перечислите общие контрольные процедуры для данных ИТ-систем, которые должны быть внедрены для обеспечения эффективной контрольной среды и эффективного функционирования прочих контрольных процедур процесса (не менее 8). (5 баллов)

Правильный ответ на вопрос № 4:

ИТ-системы, которые относятся к субпроцессу «от выбора поставщиков до отражения в отчетности» (закупка услуг):

- бухгалтерская система «Суперотчет» (учет услуг);
- система «Логист» для логистических услуг (расчет цены услуги).

Перечень общих контрольных процедур для ИТ-систем («Логист», «Супеотчет») для обеспечения эффективной контрольной среды и эффективного функционирования контрольных процедур процесса «от выбора поставщиков до отражения в отчетности (закупка услуг)»:

1. Контроль физического доступа и обеспечение физической сохранности информационного актива.
2. Контроль логического доступа к информационным системам.
3. Идентификация и аутентификация.
4. Мониторинг.
5. Ознакомление пользователей с политиками.
6. Контроль разработки, тестирования и приемки изменений.
7. Перенос изменений в продуктивную среду.
8. Конфигурационные изменения.
9. Фоновые задания.
10. Резервное копирование и тестовое восстановление.
11. Управление инцидентами.
12. Компьютерные операции. Организация доступа к компьютерным файлам.

Пояснения к ответу на вопрос № 4:

Вопрос № 4 оценивает компетенцию Программы «анализировать компоненты и элементы системы внутреннего контроля, применять процедуры и риск-ориентированные методы внутреннего контроля, в том числе в области ИТ» по Разделу 3 «Система внутреннего контроля» (Тема 8 «Организация и оценка системы внутреннего контроля в области ИТ»).

Решение основывается на применении терминологии стандарта управления рисками информационной безопасности согласно ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001-2006 и рекомендациях информации Минфина № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности».

Максимальное количество баллов за решение вопроса № 4 составляет 5 баллов. Баллы присваиваются согласно маркировке ответа на вопрос, в частности:

- 1) за демонстрацию претендентом компетенций Программы – 4 балла, в том числе за правильные рассуждения по составляющим ответа:
 - за корректный перечень ИТ-систем;
 - за каждый корректный пункт перечня общих компьютерных контролей;
- 2) за демонстрацию претендентом профессиональных навыков – 1 балл (указание корректной терминологии, детальное описание общих компьютерных контролей).

Если в ответе перечислены все требуемые составляющие правильного ответа, то за этот ответ претендент получает максимальное количество баллов – 5 баллов.

Если претендент приводит в ответе только часть правильных составляющих ответа по данному вопросу (например, указаны меньше 8 корректных общих компьютерных контрольных процедур для данных ИТ-систем), то он, соответственно, получает не максимально возможный балл, а то количество баллов, которое предусмотрено маркировкой за каждую из составляющих правильного ответа.

Вопрос № 5.

На основании описания ситуации ниже в таблице приведены две функциональные сферы и варианты «узких мест» для них. Предложите возможные причины возникновения данных «узких мест» (не менее двух для каждой сферы) и возможные соответствующие варианты показателей мониторинга для данных сфер, включая ключевые показатели эффективности (не менее двух для каждой сферы).

Перечень функциональных сфер и «узких мест» по ним

Функциональная сфера	«Узкое место»
<i>Покупатели (клиенты, которые совершают покупки через веб-сайт)</i>	<i>1. Удовлетворение требований покупателей в части качества доставки (сроки, сервис). 2. Конкуренция.</i>
<i>Хранение товара</i>	<i>1. Неактуальная информация по остаткам товара на складе. 2. Длительное время на обработку и отгрузку заказа ввиду неэффективной работы склада и организации хранения.</i>

Результат представьте в виде таблицы. (5 баллов)

Функциональная сфера	«Узкое место»	Возможные причины	Показатели для мониторинга

Правильный ответ на вопрос № 5:

Функциональная сфера	«Узкое место»	Возможные причины	Показатели для мониторинга
Покупатели (клиенты, которые совершают покупки через веб-сайт)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Удовлетворение требований покупателей в части качества доставки (сроки, сервис). 2. Конкуренция. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие механизма сбора обратной связи от покупателей. 2. Отсутствие требований к поставщику в части показателей качества доставки. 3. Отсутствие рекламы, которая показывает конкурентные преимущества компании. 4. Отсутствие мониторинга за активностью покупателей в результате выпуска той или иной продукции и/или рекламной кампании. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запрос оценки качества доставки у покупателей (шкала от 1 до 5), сбор и мониторинг обратной связи по доставке от покупателей. 2. Среднее время доставки. Контроль качества в разрезе показателей доставки на одного курьера или поставщика услуг, сравнение. 3. Затраты на рекламу и PR. 4. Эффективность рекламной кампании продукции: доля рынка, продажи, маржинальность продаж продукции до и после рекламной кампании.
Хранение товара	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неактуальность информации по остаткам товара на складе. Длительное время на обработку и отгрузку заказа ввиду неэффективной работы склада и организации хранения. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Некорректно настроен процесс обновления данных по движению и остаткам запасов в ИТ-системе. 2. Кладовщики некорректно / несвоевременно вводят данные в ИТ-систему при перемещении товара. 3. Отсутствие требования к процедурам сбора заказа. Отсутствие контроля и мониторинга работы кладовщиков. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Показатель отработки обновлений по запасам между информационными системами (время, статистика по сбоям). 2. Количество поставок и перемещений товара, введенных в ИТ-систему через 1 день и более после даты документа. 3. Количество корректировок, данных по запасам в ИТ-системе (корректировка документов поставки, перемещения и отгрузки). 4. Показатель уровня сервиса (customer service level). Доля возвратов в связи с пересортицей товара. Среднее время сбора заказа на одного кладовщика.

Пояснения к ответу на вопрос № 5:

Вопрос № 5 оценивает компетенцию Программы «отбирать и анализировать информацию, информационные системы, необходимые для управления эффективностью и оценки результатов деятельности организаций» по Разделу 1 (Тема 1 «Информационная база принятия управленческих решений»).

Решение основывается на применении источника: Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений. Учебник. Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 655с. – ISBN№ 5-238-00580-6 ЭБС <https://Znaniium.com>.

Максимальное количество баллов за решение вопроса № 5 составляет 5 баллов. Баллы присваиваются согласно маркировке ответа на конкретный вопрос: за демонстрацию претендентом компетенций Программы – 5 баллов, в том числе за обоснованные причины «узких мест», а также за соответствующий перечень показателей для мониторинга «узких мест».

Если в ответе перечислены все требуемые параметры правильного ответа, то претендент получает максимальное количество баллов – 5 баллов.

Если претендент приводит в ответе только часть правильных параметров ответа по указанному вопросу, то он, соответственно, получает не максимально возможный балл, а то количество баллов, которое предусмотрено маркировкой за каждую из составляющих правильного ответа.

Вопрос № 6.

На основании приведенного описания ситуации и данных фрагмента управленческой отчетности (Таблица 1 в условии Ситуационного задания № 2) прокомментируйте варианты использования текущего формата план-факт анализа в компании для целей обеспечения внутреннего контроля (не менее трех вариантов). Также приведите рекомендации по детализации плановых показателей (бюджета) и использованию детализированных показателей для процесса внутреннего контроля (не менее двух показателей). (5 баллов)

Правильный ответ на вопрос № 6:

1. Вариант 1. Использование для оценки деятельности за период (год) руководством и измерение в денежном выражении достижения цели. Процесс бюджетирования (смет) помогает руководству координировать деятельность различных аспектов (процессов), относящихся к принятию решения и достижению целей на уровне компании. Также оценка деятельности за период позволяет проводить сравнительный анализ и оценивать деятельность согласно поставленным планам в денежном выражении.

Вариант 2. Результаты план-факт анализа в разрезе по статьям отчетности могут служить контрольным инструментом для финансового директора для целей составления отчетности и выявления аномальных изменений за период.

По результатам верхнего уровня анализа финансовый директор / исполнитель контрольной процедуры может идентифицировать основные точки анализа, индикаторы риска и провести дополнительный анализ и контроль для целей подтверждения корректности фактических показателей.

Вариант 3. Результаты план-факт анализа можно использовать для оценки персонала и достижения индивидуальных целей сотрудников и отдельных функций.

2. Рекомендация 1. Детализация плана по центрам прибыли (онлайн-продажи, продажи в магазинах). Таким образом, возможно будет отдельно оценить эффективность каждого направления деятельности и управлять ими и соответствующим образом мотивировать сотрудников.

Рекомендация 2. Детализация плана по центрам затрат (по видам услуг). Внедрение детального бюджета позволит в момент осуществления закупок выбирать наиболее эффективные варианты закупок в рамках бюджета (бюджетный контроль).

Пояснения к ответу на вопрос № 6:

Вопрос № 6 оценивает компетенцию Программы «анализировать показатели операционных и финансовых бюджетов» по Разделу 1 (Тема 1 «Информационная база принятия управленческих решений»).

Решение основывается на применении источника: Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений. Учебник. Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 655с. – ISBN№ 5-238-00580-6 ЭБС <https://Znanium.com>.

Максимальное количество баллов за решение вопроса составляет 5 баллов. Баллы присваиваются согласно маркировке ответа на конкретный вопрос: за демонстрацию претендентом компетенций Программы – 5 баллов, в том числе за обоснованные варианты использования текущего план-факт анализа, а также за обоснованные рекомендации и предложения по детализации плана.

Если в ответе перечислены все требуемые параметры правильного ответа, то за этот ответ претендент получает максимальное количество баллов – 5 баллов.

Если претендент приводит в ответе только часть правильных параметров ответа по указанному вопросу, то он, соответственно, получает не максимально возможный балл, а то количество баллов, которое предусмотрено маркировкой за каждую из составляющих правильного ответа.

**Перечень компетенций, оцениваемых в модуле
«Управленческий учет, управление рисками, внутренний контроль»
в соответствии с Программой квалификационного экзамена**

Раздел Программы модуля	Оцениваемые компетенции
Раздел 1. Управленческий учет для целей управления рисками и контроля бизнес-процессов	Анализировать и интерпретировать финансовые и нефинансовые показатели компании по данным управленческого учета
	Анализировать показатели операционных и финансовых бюджетов
	Использовать стандартные системы калькуляции себестоимости с целью оценки и контроля результатов деятельности
	Отбирать и анализировать информацию, информационные системы, необходимые для управления эффективностью и оценки результатов деятельности организаций
Раздел 2. Управление рисками	Применять стандарты и методы риск-менеджмента для идентификации, оценки, управления рисками и бизнес-процессами в организации, включая ИТ-риски и риски мошенничества
	Оценивать методы принятия решений для контроля и управления рисками
Раздел 3. Система внутреннего контроля	Понимать принципы корпоративного управления и организации системы его внутреннего контроля
	Анализировать компоненты и элементы системы внутреннего контроля, применять процедуры и риск-ориентированные методы внутреннего контроля, в том числе в области ИТ
	Оценивать эффективность контрольных процедур, в том числе ИТ-контроль в бизнес-процессах, связанных с подготовкой финансовой отчетности