

II ЭТАП

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

ПРИМЕР ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО БИЛЕТА

СТРУКТУРА БИЛЕТА:

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

СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ

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)

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.

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)

Ответ на вопрос № 2:

Расчет релевантных затрат для разработки ИТ-системы самостоятельно.

- Стоимость найма одного разработчика на время проекта:
 $500 \text{ часов} \times 2\,000 \text{ руб. в час} = 1\,000\,000 \text{ руб.}$
- 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.

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)

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.

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)**

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.

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)**

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.

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
-			
<u>В том числе:</u>	50 000	110 291	29 870
-			
Логистика			
Прочие затраты	110 500	122 137	101 387
Косвенные затраты	213 200	196 947	128 574
<u>В том числе:</u>			
-	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)**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	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Любой из вариантов является верным и подходит для ответа.</p>
3	Отказ от единого поставщика логистических и курьерских услуг, переход на работу с большим количеством новых поставщиков логистических услуг	<p>Выбор недобросовестных поставщиков логистических услуг</p> <p>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</p>	<p>Вариант 1. Риск закупки логистических услуг по завышенным ценам / завышенной стоимости услуг у недобросовестных поставщиков.</p> <p>Вариант 2. Риск сбоя системы доставки, потерь (репутационных и финансовых) ввиду некачественной поставки товара недобросовестными провайдерами услуг.</p> <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)	В результате некачественной доставки товара покупателям – снижение доверия к компании и потеря клиентской базы, последующая потеря выручки. Последствия потери качества услуги влияют, прежде всего, на репутационные риски компании.
5	Сроки подготовки отчетности установлены гораздо раньше сроков подписания актов выполненных работ	Несвоевременное предоставление первичных документов	В результате несвоевременного предоставления первичных документов в бухгалтерию расходы на логистические услуги отражены несвоевременно / не в полном объеме Данный риск является стандартным следствием для несвоевременного предоставления документов.

Вопрос № 2.

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

Subprocess (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.*

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>	Необоснованное отражение закупок услуг в отчетности. Производство ненадлежащего качества.	<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. 	Существование
<i>Учет факта оказания услуги в отчетности</i>	<i>Некорректно / не в полном объеме проведена поставка в учете / отчетности</i>	Искажение отчетности / данные по учету не соответствуют фактической поставке.	<ul style="list-style-type: none"> • Сверка данных учета с первичными подтверждающими документами и договором. 	Существование, Полнота

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 письме 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

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.

					<ul style="list-style-type: none"> • 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.
--	--	--	--	--	---

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)**

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.

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

Результат представьте в виде таблицы. (5 баллов)

Функциональная сфера	«Узкое место»	Возможные причины	Показатели для мониторинга

Ответ на вопрос № 5:

Функциональная сфера	«Узкое место»	Возможные причины	Показатели для мониторинга
Покупатели (клиенты, которые совершают покупки через веб-сайт)	1. Удовлетворение требований покупателей в части качества доставки (сроки, сервис). 2. Конкуренция.	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.	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. 2. 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. 4. 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. 5. Среднее время сбора заказа на одного кладовщика.
-----------------	--	--	--

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)**

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).