

Фундаментальная задача данной методики адаптировать понимание системы внутреннего контроля и внедрение элементов контроля в деятельность бизнеса. Научить идентифицировать риски и помочь реагировать через внедрение элементов контроля.

Контроль — это инструмент управления. В книгах пишут, что контроль — это процесс. Двойное суждение. Я считаю контроль – инструментом.

Система контроля – это инструменты в руках управленцев (собственников бизнеса), встраиваемые для обеспечения достижения целей хозяйствующего субъекта.

Задачи контроля – обеспечить канал получения достоверной информации, которая поможет повысить вероятность достижения целей организации и адаптироваться к изменениям в бизнесе и операционной среде.

Итак.

В 1992 году Комитет организаций-спонсоров Treadway. Комиссия (COSO) выпустила свою интегрированную систему внутреннего контроля Фреймворк (оригинальная фреймворк). Оригинальная фреймворк получила широкое признание и широко используется по всему миру. Она признана ведущей основой для разработки, внедрения и проведения внутреннего контроля и оценки эффективности внутреннего контроля.

Определение внутреннего контроля

Внутренний контроль определяется следующим образом:

Внутренний контроль — это процесс, осуществляемый советом директоров организации директора, менеджмент и другой персонал, предназначенные для обеспечения разумной уверенности в достижении целей относящиеся к операциям, отчетности и соблюдению требований. Это определение отражает определенные фундаментальные концепции.

Внутренний контроль:

- Направлен на достижение целей в одной или нескольких категориях — операции, отчетность и соответствие требованиям
- Процесс, состоящий из текущих задач и мероприятий — средство достижения цели, а не самоцель.
- Осуществляемый людьми — не просто с помощью руководств по политике и процедурам, системы и формы, но о людях и действиях, которые они предпринимают на всех уровнях организации, влияющих на внутренний контроль
- Способен обеспечить разумную, но не абсолютную уверенность, высшему руководству и совету директоров предприятия.
- Возможность адаптации к структуре предприятия — гибкость в применении ко всему предприятию или к конкретной дочерней компании, подразделению, операционной единице или бизнес-процесс. Это определение намеренно широкое. Оно отражает важные концепции, которые являются фундаментальными для того, как организации проектируют, внедряют и осуществляют внутренний контроль, обеспечивая основу для применения во всех организациях, работающих в различных структурных подразделениях, отраслях промышленности и географических регионах.

Компоненты внутреннего контроля

Внутренний контроль состоит из пяти интегрированных компонентов.

Среда контроля

Среда контроля — это набор стандартов, процессов и структур, которые обеспечивают основу для осуществления внутреннего контроля во всей организации. Совет директоров и высшее руководство задает тон руководству в отношении важности внутреннего контроля, включая ожидаемые стандарты поведения. Руководство усиливает ожидания на различных уровнях организации. Среда контроля включает честность и этические ценности организация; параметры, позволяющие совету директоров выполнять свои обязанности по надзору за управлением; организационная структура и распределение полномочий и ответственности; процесс для привлечения, развития и удержания

компетентных сотрудников; и строгость в отношении показателей эффективности, стимулов и вознаграждений для стимулирования подотчетности за результаты деятельности. Результирующая среда контроля имеет повсеместное воздействие на общую систему внутреннего контроля.

От автора.

Пять компонентов. А что такое компонент? Компонент — составная часть, элемент чего-либо.

Среда контроля – я её называю контрольной средой, которая через организационную структуру бизнеса (филиалы, отделы, подразделения, бюро и т.д.) обеспечивает подотчетность.

Какие внутренние нормативные акты разработаны в бизнесе для обеспечения контрольной среды?

Какие внутренние нормативные акты функционируют в бизнесе для обеспечения контрольной среды?

Первые два принципа применяются для акционерных обществ.

Компонент	Принцип		Элемент системы
Контрольная среда	• Принцип 1:	Демонстрировать приверженность честности и этическим ценностям	1 Задает тон на самом верху
			2 Устанавливает стандарты поведения
			3 Оценивает соблюдение стандартов поведения
			4 Своевременно устраняет отклонения
	• Принцип 2:	Осуществлять надзор	5 Устанавливает обязанности по надзору
			6 Применяет соответствующий опыт
			7 Действует независимо
			8 Обеспечивает надзор
	• Принцип 3:	Устанавливать структуру, полномочия и ответственность	9 Рассматривает все структуры Организации
			10 Устанавливает порядок подчинения
			11 Определяет, распределяет и ограничивает полномочия и ответственность
	• Принцип 4:	Демонстрирует приверженность компетенциям	12 Устанавливает политику и процедуры
			13 Оценивает компетентность и устраняет недостатки
			14 Привлекает, развивает и удерживает сотрудников
			15 Планирует и подготавливает преемственность
	• Принцип 5:	Обеспечивает подотчетность	16 Обеспечивает подотчетность посредством структур, полномочий и ответственности
			17 Устанавливает показатели эффективности
			18 Оценивает показатели эффективности
			19 Учитывает чрезмерное давление
			20 Оценивает результаты работы и вознаграждает или дисциплинирует отдельных сотрудников

Задача в применении системы внутреннего контроля.

В действующем бизнесе и имеющейся структуре выделите присутствующие элементы.

Отметьте те, что необходимы для дополнения.

У генерального директора есть обязанности, которые ему необходимо исполнить для достижения бизнес-целей, то какие ему элементы контроля нужны?

Выбираем из 20 элементов.

Встраиваем через разработку контрольной среды:

- организационной структуры и распределение полномочий и ответственности;

«Руководство разрабатывает и оценивает порядок отчетности для каждой структуры подразделения, позволяющий выполнять полномочия и обязанности, а также поток информации для управления деятельностью организации. Руководство и совет директоров делегируют полномочия, определяют обязанности, и использовать соответствующие процессы и технологии для распределения ответственности и разделения обязанностей по мере необходимости на различных уровнях организации. Руководство — направляет и облегчает выполнение старших должностных лиц директивы руководства в организации и ее подразделениях. Персонал — Понимает стандарты поведения организации, оцененные риски для целей и соответствующие контрольные мероприятия на соответствующие уровни организации, ожидаемую информацию и коммуникационный поток и мониторинг деятельности, имеющей отношение к их достижению целей».

- процесса для привлечения, развития и удержания компетентных сотрудников;

«Строго обеспечивает наставничество и обучение, необходимые для привлечения, развития и удержания достаточного количества компетентного персонала и аутсорсинговых услуг поставщиков услуг для поддержки достижения целей. Компетентность — это квалификация для выполнения возложенных обязанностей. Это требует соответствующих навыков и экспертных знаний, которые приобретаются в основном благодаря профессиональному опыту, обучению и сертификации. Это выражается в отношении, знаниях и поведении людей при выполнении ими своих обязанностей.»

- строгость в отношении показателей эффективности;

«Признавая, что поощрение будущих результатов в настоящем может привести к непреднамеренным последствиям, организация устанавливает комбинацию количественных и качественных показателей эффективности, сбалансированных с учетом вознаграждения успеха и дисциплинирующее поведение по мере необходимости в соответствии с диапазоном целей.»

- стимулов и вознаграждений для стимулирования подотчетности за результаты деятельности;

«Показатели эффективности, стимулы и вознаграждения поддерживают эффективность системы внутреннего контроля в той мере, в какой они адаптированы к целям организации и динамично развиваются в соответствии с ее потребностями.»

- порядок подчинения и учет чрезмерного давления;

«Руководство и совет директоров устанавливают цели и поручения для достижения целей, которые по своей природе создают давление внутри организации. Давление также может быть результатом циклические изменения определенных видов деятельности, на которые организации имеют возможность влиять путем перераспределения рабочей нагрузки или увеличения ресурсов уровни, при необходимости, для снижения риска того, что сотрудники будут “срезать” углы”, когда это может нанести ущерб достижению целей.»

Структура	Отметьте актуальные элементы для достижения целей	Элементы СВК	Бизнес - цели функциональных направлений (Образец)	Задачи, которые необходимо решить, для исполнения бизнес-целей (Образец)
Генеральный директор		Совокупность принципов и стандартов деятельности	Управление изменениями. Процесс подготовки организации к росту и оптимизация процессов,	контроль исполнения бюджета
				надзор в области подготовки отчетности
				требование исполнения соблюдения законодательства
		Процесс выявления и анализ рисков		определение значимого для подразделения риска
				идентификация риска
				разработка средств реагирования на риск

Структура	Отметьте актуальные элементы для достижения целей	Элементы СВК	Бизнес - цели функциональных направлений (Образец)	Задачи, которые необходимо решить, для исполнения бизнес-целей (Образец)
		Действия, направленные на минимизацию рисков	эффективно работающих с развивающимся рынком. Целью управления изменениями является создание динамичной организации, которая готова к решению задач.	контроль исполнения бюджета
				контроль подготовки отчетности
		Распространение информации, необходимой для принятия управленческих решений		контроль соблюдения законодательства
				надзор изменения нормативов из внешних источников
				выбор технологии
		Процедуры мониторинга исправления недостатков		надзор требований
				предложение стратегических решений
				непрерывность оценок бизнеса
		оценка компонентов бизнеса		

Далее по структуре идём.

Территориальное развитие – подразделение бизнеса с задачей в расширении рынка присутствия и развития сети.

В рамках исполнения бизнес- задач подразделению необходима контрольная среда в части:

- построения коммуникации со структурами организации;
- устанавливает порядок подчинения;
- определения, распределения и ограничения полномочия и ответственность;
- обеспечения подотчетности;
- оценки результата работы и вознаграждения или дисциплины отдельных сотрудников.

Структура	Отметьте актуальные элементы для достижения целей	Элементы СВК	Бизнес - цели функциональных направлений (Образец)	Задачи, которые необходимо решить, для исполнения бизнес-целей (Образец)
Территориальное развитие		Совокупность принципов и стандартов деятельности	Расширение рынка присутствия и развития сети	исполнение бюджета
				исполнение требований в подготовке отчетности
				исполнение соблюдения законодательства
		Процесс выявления и анализ рисков		управление риском на уровне бюджетных целей
				идентификация риска
				реагирование на риск
		Действия, направленные на минимизацию рисков		контроль исполнения бюджета
				контроль подготовки отчетности
				контроль соблюдения законодательства
		Распространение информации, необходимой для принятия		исполнение изменения нормативов
				работа в технологии
				исполнение требований

Структура	Отметьте актуальные элементы для достижения целей	Элементы СВК	Бизнес - цели функциональных направлений (Образец)	Задачи, которые необходимо решить, для исполнения бизнес-целей (Образец)
		управленческих решений		
		Процедуры мониторинга исправления недостатков		оценка компонентов по масштабу
				периодичность оценок
				интеграция с Генеральным директором

И так далее... по структуре бизнеса

Оценка рисков

Каждое предприятие сталкивается с различными рисками, исходящими из внешних и внутренних источников. Риск определяется как вероятность того, что событие произойдет и негативно повлияет на достижение целей. Оценка риска включает в себя динамичный и повторяющийся процесс выявления и оценки рисков для достижения целей. Риски для достижения этих цели по всей организации рассматриваются относительно установленных допуски к риску. Таким образом, оценка рисков формирует основу для определения того, как будут управляться риски. Предварительным условием оценки рисков является установление целей, связаны на разных уровнях организации. Руководство определяет цели в рамках категорий, относящихся к операциям, отчетности и соблюдению достаточная ясность, позволяющая идентифицировать и анализировать риски для этих целей. Руководство также рассматривает вопрос о пригодности целей для организации. Оценка рисков также требует от руководства рассмотрения влияния возможных изменений во внешней среде и внутри его собственной бизнес-модели, которые могут сделать внутренний контроль неэффективным.

Компонент	Принцип		Элемент системы
Оценка рисков	Принцип 6:	Определяет цели с достаточной ясностью и соотносит их с целями бизнеса	21a отражает выбор руководства
			21b соответствует применимым стандартам бухгалтерского учета
			21c соответствует установленным извне стандартам и системам
			21d отражает внешние законы и нормативные акты
			22a учитывает терпимость к риску
			22b учитывает существенность
			22c учитывает требуемый уровень точности
			23 Включает цели операционной и финансовой деятельности
			24 Формирует основу для выделения ресурсов
	25 Отражает деятельность подразделения		
	Принцип 7:	Выявляет и анализирует риски	26 Охватывает все функциональные уровни
			27 Анализирует внутренние и внешние факторы
			28 Охватывает соответствующие уровни управления
			29 Оценивает значимость выявленных рисков
		Оценивает риски мошенничества	30 Определяет, как реагировать на риски
31 Рассматривает различные виды мошенничества			
		32 Оценивает стимулы и давление	



Компонент	Принцип		Элемент системы
	• Принцип 8:		33 Оценивает возможности
			34 Оценивает установки и рационализацию
	• Принцип 9:	Выявляет и анализирует существенные изменения	35 Оценивает изменения во внешней среде
			36 Оценивает изменения в бизнес-модели
			37 Оценивает изменения в руководстве

Очень сложный компонент – оценка риска.

Не понятен простому обывателю. И руководителю он не понятен. Я задалась поиском этого компонента. Я его нашла. А компонент всегда рядом. Он есть. Называется по-другому – штрафы, пени, неустойки.

Поняли?

Именно... Например, при формировании соглашения с кредитным учреждением каждый из нас читает пункт о применении санкций, в случае если не исполните условия договора. Ага? В бизнесе всё тоже самое, только масштабнее. Понимание суммы санкций, то есть суммы, которые будешь отдавать, а в случаях, когда прилетит ещё из надзорных органов или там сроки не успел соблюсти и т.д. называется риск аппетит. Зачем он нужен? А без него никак. Как не крути в бизнесе без этого никак. Иногда легче его признать, нежели принимать меры на его минимизацию с большими расходами.

Компонент имеет место быть.

Операционные цели отражают выбор руководством структуры, отраслевых соображений и результатов деятельности бизнеса.

Финансовые цели отчетности соответствуют принципам бухгалтерского учета, подходящим и доступным для бизнеса.

Нефинансовые цели отчетности отражают требуемый уровень точности, соответствующий потребностям пользователя и основанный на критериях, установленных третьими сторонами в нефинансовой отчетности.

Внутренняя финансовая отчетность обеспечивает руководство точной и полной информацией необходимой для управления бизнесом.

Цели соблюдения требований выстраиваются законами и нормативными актами.

Вышеперечисленные цели согласуются и поддерживают бизнес в следовании ее стратегическому направлению.

В рамках Принципа 6. Риск взвешивается и определяется в рамках оценки достижения бизнеса стратегических целей по всей структуре.

Нужно идентифицировать актуальные элементы (только те, что есть).



Компонент	Принцип		Элемент системы
Оценка рисков	• Принцип 6:	Определяет цели с достаточной ясностью и соотносит их с целями бизнеса	21с Соответствует установленным извне стандартам и системам
			21d Отражает внешние законы и нормативные акты
			22a Учитывает терпимость к риску
			22b Учитывает существенность
			22с Учитывает требуемый уровень точности
			23 Включает цели операционной и финансовой деятельности
	• Принцип 7:	Выявляет и анализирует риски	24 Формирует основу для выделения ресурсов
			25 Отражает деятельность подразделения
			26 Охватывает все функциональные уровни
			27 Анализирует внутренние и внешние факторы
	• Принцип 8:	Оценивает риски мошенничества	28 Охватывает соответствующие уровни управления
			29 Оценивает значимость выявленных рисков
			30 Определяет, как реагировать на риски
			31 Рассматривает различные виды мошенничества
	• Принцип 9:	Выявляет и анализирует существенные изменения	32 Оценивает стимулы и давление
			33 Оценивает возможности
34 Оценивает установки и рационализацию			
35 Оценивает изменения во внешней среде			
			36 Оценивает изменения в бизнес-модели
			37 Оценивает изменения в руководстве

Структура	Отметьте актуальные элементы для достижения целей	Элементы СВК	Бизнес - цели функциональных направлений (Образец)	Задачи, которые необходимо решить, для исполнения бизнес-целей (Образец)
Генеральный директор		Совокупность принципов и стандартов деятельности	Управление изменениями. Процесс подготовки организации к росту и оптимизация процессов, эффективно работающих с развивающимся рынком. Целью управления изменениями является создание динамичной организации, которая готова к решению задач.	контроль исполнения бюджета надзор в области подготовки отчетности требование исполнения соблюдения законодательства определение значимого для подразделения риска
Генеральный директор		Процесс выявления и анализ рисков		идентификация риска разработка средств реагирования на риск
Генеральный директор		Действия, направленные на минимизацию рисков		контроль исполнения бюджета контроль подготовки отчетности контроль соблюдения законодательства
Генеральный директор		Распространение информации, необходимой для принятия		надзор изменения нормативов из внешних источников выбор технологии надзор требований
Генеральный директор		Процедуры мониторинга исправления недостатков		предложение стратегических решений непрерывность оценок бизнеса оценка компонентов бизнеса
Территориальное развитие		Совокупность принципов и стандартов деятельности		Расширение рынка присутствия и развития сети
Территориальное развитие		Процесс выявления и анализ рисков	управление риском на уровне бюджетных целей идентификация риска реагирование на риск	
Территориальное развитие		Действия, направленные на минимизацию рисков	контроль исполнения бюджета контроль подготовки отчетности контроль соблюдения законодательства	
Территориальное развитие		Распространение информации, необходимой для принятия	исполнение изменения нормативов работа в технологии исполнение требований	
Территориальное развитие		Процедуры мониторинга исправления недостатков	оценка компонентов по масштабу периодичность оценок интеграция с Генеральным директором	
Коммерческий отдел		Совокупность принципов и стандартов деятельности	Анализ конкурентной среды. Разработка стратегии продвижения.	
Коммерческий отдел		Процесс выявления и анализ рисков		управление риском на уровне достижения операционных целей идентификация риска на уровне подготовки отчетности реагирование на риск на уровне исполнения законов
Коммерческий отдел		Действия, направленные на минимизацию рисков		контроль достижения операционных целей контроль подготовки и предоставления отчетности контроль соблюдения законодательства
Коммерческий отдел		Распространение информации, необходимой для принятия		коммуникация в рамках операционной деятельности коммуникация в рамках подготовки отчетности коммуникация в области комплаенс

В рамках исполнения задач необходимо встроить элемент контроля. Возможно, этот элемент уже имеется, но он не обозначен.

Таким образом, нужно понять какой элемент позволит обеспечить в бизнес-подразделении контроль в процессе исполнения задач в рамках его направления в бизнесе.

Принцип 6.

- Отражают выбор руководства. Операционные цели отражают выбор руководством структуры, отраслевых особенностей и результатов деятельности предприятия.
- Учитывает допуски к рискам. Руководство учитывает приемлемые уровни вариаций относительно достижения операционные цели.
- Включает цели операционной и финансовой деятельности. Организация отражает желаемый уровень операционной и финансовой деятельности показатели деятельности организации в рамках операционных целей.
- Формирует основу для выделения ресурсов. Операционные цели используется руководством как основа для распределения ресурсов, необходимых для достижения желаемых операционных и финансовых показателей.
- Соответствует применимым стандартам бухгалтерского учета. Финансовые цели отчетности соответствуют принципам бухгалтерского учета, подходящим и доступным для данного предприятия.
- Учитывает существенность. Руководство учитывает существенность при представлении финансовой отчетности.
- Отражает деятельность предприятия. Внешняя отчетность отражает лежащие в ее основе операции и события, отражающие качественные характеристики.

Принцип 7.

Бизнес определяет и оценивает риски на уровне организации, дочернего предприятия, подразделения, операционной единицы и функциональных уровнях относящиеся к достижению целей.

Анализирует внутренние и внешние факторы. Идентификация рисков учитывает как внутренние, так и внешние факторы и их влияние на достижение целей.

Задействует соответствующие уровни управления. Организация внедряет эффективные механизмы оценки рисков, которые включают соответствующие уровни управления.

Оценивает значимость выявленных рисков. Выявленные риски анализируются с помощью процесса, который включает оценку потенциальной значимости риска.

Определяет, как реагировать на риски. Оценка риска включает в себя рассмотрение того, как следует управлять риском и принимать ли его, избегать, снижать или распределять риск.

Риски на уровне предприятия могут возникать из-за внешних или внутренних факторов.

Внешние факторы могут включать:

- Экономические. Изменения, которые могут повлиять на финансирование, доступность капитала, и барьеры для выхода на конкурентные рынки.
- Природная среда. Природные или антропогенные катастрофы или продолжающееся изменение климата, которое может привести к изменениям в деятельности, снижение доступности сырья или потеря информационных систем, подчеркивая необходимость планирования на случай непредвиденных обстоятельств.
- Нормативный. Новый стандарт финансовой отчетности, который может потребовать различная или дополнительная отчетность юридического лица. Руководство операционной моделью или направлением бизнеса. Новый антимонопольный закон или регулирование, которое может привести к изменениям в операционной политике или отчетности и стратегиях.
- Зарубежные операции. Смена правительства иностранного государства в стране деятельности, которая может привести к введению новых законов и нормативных актов или изменить налоговые режимы.



- Социальные изменения потребностей или ожиданий клиентов, которые могут повлиять на разработку продукта, производственный процесс, обслуживание клиентов, ценообразование, или гарантии.

- Технологические разработки, которые могут повлиять на доступность и использование данных, затрат на инфраструктуру и спрос на технологические решения.

Внутренние факторы включают:

- Инфраструктуру. Решения об использовании капитальных ресурсов, которые могут повлиять на операции и постоянную доступность инфраструктуры.

- Структуру управления. Изменение обязанностей руководства это может повлиять на способ осуществления определенных мер контроля.

- Персонал. Качество нанятого персонала и методы обучения и мотивация, которые могут влиять на уровень осознания контроля внутри бизнеса; истечение срока действия трудовых соглашений, которые могут повлиять на наличие персонала.

- Доступ к активам. Характер деятельности бизнеса и сотрудника. Доступность активов, которые могут незаконно присвоены.

- Технология. Нарушение работы информационных систем, которое может отрицательно повлиять на деятельность бизнеса.

Принцип 8.

- Рассматриваются различные виды мошенничества. Оценка мошенничества. Рассматриваются сообщения о мошенничестве, возможная потеря активов, и коррупция, возникающая в результате различных способов мошенничества и неправомерных действий, может иметь место.

- Оценивает стимулы и давление. Оценка риска мошенничества рассматривает стимулы и давление.

- Оценивает возможности. При оценке риска мошенничества учитываются возможности несанкционированного приобретения, использования или распоряжения активами, внесение изменений в отчетные документы организации или совершение других ненадлежащих действий.

- Оценивает отношение и рационализации. Оценка риска мошенничества учитывает, каким образом руководство и другой персонал могут совершать или оправдывать ненадлежащие действия.

Принцип 9.

- Оценивает изменения во внешней среде. Риск в процессе идентификации учитывает изменения в нормативных, экономических, и физической среде, в которой работает бизнес.

- Оценивает изменения в бизнес-модели организации. Рассматривает потенциальные последствия новых направлений бизнеса, кардинально измененной структуры существующих направлений бизнеса, приобретенных или отчужденных бизнес-операции с системой внутреннего контроля, быстрый рост, меняющаяся зависимость от зарубежных регионов и новых технологий.

- Оценивает изменения в руководстве. Организация рассматривает изменения в руководстве и соответствующих установках и философии в системе внутреннего контроля.

Контрольные мероприятия

Контрольные мероприятия — это действия, установленные с помощью политик и процедур, которые помогают гарантировать выполнение указаний руководства по снижению рисков для достижения целей. Контрольные мероприятия выполняются на всех уровнях бизнеса, на различных этапах внутри бизнес-процессов и в технологической среде. Они могут носить превентивный или детективный характер и может включать в себя ряд ручные и автоматизированные действия, такие как авторизации и утверждения, проверки, выверки и эффективность бизнеса (отзывы). Разделение обязанностей обычно встроено в процесс выбора и разработки контрольных мероприятий. Там, где разделение обязанностей невозможно практически, руководство выбирает и развивает альтернативный контроль.

Компонент	Принцип		Элемент системы
Контрольные мероприятия	• Принцип 10:	Выбирает и разрабатывает контрольные мероприятия	38 Интегрируется с оценкой рисков
			39 Учитывает факторы, специфичные для конкретного подразделения
			40 Определяет соответствующие бизнес-процессы
			41 Оценивает сочетание видов (типов) контрольных действий
			42 Рассматривает, на каком уровне выполняются действия
	• Принцип 11:	Выбор и разработка общих мер контроля над технологией	43 Рассматривает разделение обязанностей
			44 Определяет зависимость между использованием технологий в бизнес-процессах и общими средствами контроля за технологиями
			45 Устанавливает соответствующие мероприятия по контролю за технологической инфраструктурой
			46 Устанавливает соответствующие мероприятия по управлению процессами управления безопасностью
	• Принцип 12:	Осуществляет контрольные мероприятия с помощью Политик и процедур	47 Устанавливает соответствующие мероприятия по управлению процессами приобретения, разработки и обслуживания технологий
			48 Устанавливает политики и процедуры для поддержки директив по развертыванию или управлению
			49 Устанавливает ответственность и подотчетность за выполнение политики и процедур
			50 Обеспечивает своевременное выполнение
			51 Предпринимает корректирующие действия
			52 Выполняет с привлечением компетентного персонала
		53 Пересматривает политики и процедуры	

Принцип 10.

- Интеграция с мероприятиями по оценке рисков помогает гарантировать, что меры реагирования на риски, направленные на устранение рисков и их снижение, выполняются.
- Учитывает факторы, характерные для конкретного предприятия. Руководство учитывает сложность, характер и масштабы деятельности, поскольку характеристики организации влияют на выбор и разработку контрольных мероприятий.
- Определяет соответствующие бизнес- процессы. Управление определяет, какие соответствующие бизнес-процессы требуют контроля.
- Оценивает сочетание типов контрольных действий. Контрольные действия включают диапазон и разнообразие средств контроля и могут включать баланс подходов к снижению рисков, учитывающие как ручной, так и автоматизированный контроль, а также превентивный и оперативный контроль.
- Определяет, на каком уровне применяются действия. Руководство рассматривает контрольные действия на различных уровнях организации.
- Рассматривает разделение обязанностей. Руководство разделяет несовместимые обязанности, и когда такое разделение непрактично руководство выбирает и разрабатывает альтернативные контрольные мероприятия.

Принцип 11.

- Определяет зависимость между использованием технологии в бизнес-процессах и общем контроле технологии. Руководство понимает и определяет зависимость и связь между бизнес-процессами, действиями по автоматизированному контролю и общим контролем технологии.



- Устанавливает соответствующий контроль технологической инфраструктуры. Руководство выбирает и развивает контрольные процедуры над технологической инфраструктурой, которая разработана и внедрена для обеспечения полноты и точности.
- Устанавливает соответствующий контроль процесса управления безопасностью. Руководство выбирает и разрабатывает контрольные процедуры, которые разработаны и реализованы для ограничения прав доступа к технологиям для авторизованных пользователей в соответствии с их должностными обязанностями и для защиты активов организации от внешних угроз.
- Устанавливает соответствующие мероприятия по приобретению, разработке технологий, и контролю процессов обслуживания. Руководство выбирает и развивает контрольные мероприятия в отношении приобретения, разработки и поддержания технологии и ее инфраструктуры для достижения целей бизнеса.

Принцип 12.

- Устанавливает политику и процедуры для поддержки внедрения. Директивы руководства. Руководство устанавливает элементы в бизнес-процессы и повседневную деятельность сотрудников посредством политик, определяющих ожидаемые действия, и соответствующих процедур, определяющих действия (порядок действий).
- Устанавливает ответственность и подотчетность за выполнение. Политики и процедуры. Руководство устанавливает ответственность и подотчетность за контрольные мероприятия перед руководством (или другими назначенным персоналом) бизнес-подразделения или функции, в которой находятся соответствующие риски.
- Выполняет своевременно. Ответственный персонал выполняет своевременно контрольные процедуры в соответствии с политикой (инструкцией).
- Принимает корректирующие меры. Ответственный персонал проводит расследование и принимает меры по проблемам, выявленным в результате выполнения контрольных мероприятий.
- Выполняет с привлечением компетентного персонала. Компетентный персонал с достаточными полномочиями выполняет контрольные действия с усердием и постоянным вниманием.
- Периодически пересматривает политику и процедуры. Руководство рассматривает контрольные мероприятия, чтобы определить их сохраняющуюся актуальность, и обновляет их при необходимости.

Информация и коммуникация

Информация необходима бизнесу для осуществления внутреннего контроля обязанности по поддержке достижения ее целей. Руководство получает или генерирует и использует актуальную и качественную информацию как из внутренних, так и из внешних источников для поддержки функционирования других компонентов внутреннего контроля. Коммуникация — это непрерывный, итеративный процесс предоставления, совместного использования, и получение необходимой информации. Внутренняя коммуникация — это средство, с помощью которого информация распространяется по всей структуре бизнеса, перемещаясь вверх, вниз и по всему подразделению. Это позволяет персоналу получать четкое сообщение от высшего руководства о том, что необходимо серьезно относиться к обязанностям по контролю. Внешняя коммуникация двоякая: она позволяет осуществлять входящую передача соответствующей внешней информации и ее предоставление информация внешним сторонам в ответ на требования и ожидания.

Компонент	Принцип		Элемент системы
Информация и коммуникация	• Принцип 13:	Использует соответствующую информацию	54 Определяет требования к информации
			55 Собирает данные из внутренних и внешних источников
			56 Преобразует соответствующие данные в информацию
			57 Поддерживает качество на протяжении всей обработки

Компонент	Принцип		Элемент системы	
	• Принцип 14:	Обеспечивает внутреннюю коммуникацию	58 Учитывает затраты и выгоды	
			59 Доводит информацию о внутреннем контроле до персонала	
			60 Взаимодействует с руководством подразделения и заинтересованными сторонами	
			61 Обеспечивает отдельные линии связи	
			62 Выбирает соответствующий метод связи	
			63 Осуществляет связь с внешними сторонами	
	• Принцип 15:	Обеспечивает внешнюю коммуникацию	64 Обеспечивает входящую коммуникацию	
			65 Поддерживает связь с руководством подразделения и заинтересованными сторонами	
			66 Обеспечивает отдельные линии связи	
			67 Выбирает соответствующий метод связи	

Принцип 13.

- Определяет требования к информации. Разработан процесс для определения информации, которая требуется и ожидается для поддержки функционирования других подразделений.
- Собирает внутренние и внешние источники данных.
- Обрабатывает соответствующие данные в информацию. Информационные системы обрабатывают и преобразовывают соответствующие данные по критериям.
- Поддерживать качество на протяжении всей обработки. Информационные системы выдают информацию, которая является своевременной, актуальной, точной, завершённой, доступной, защищённой, поддающейся проверке и хранению.
- Учитывает затраты и выгоды — характер, количество и точность передаваемой информации соизмерима с целями и поддерживает их достижение целей.

Принцип 14.

- Передает информацию о внутреннем контроле. Разработан процесс для передачи необходимой информации, позволяющий всему персоналу понимать и выполнять свои обязанности по внутреннему контролю.
- Поддерживает связь с Советом директоров. Коммуникация существует между руководством и советом директоров, так что оба располагают информацией, необходимой для выполнения своих функций в отношении цели организации.
- Обеспечивает отдельные линии связи. Отдельные каналы связи, такие как горячие линии для осведомителей, находятся доступно и служат надежными механизмами для обеспечения анонимной или конфиденциальной связи, когда обычные каналы не работают или неэффективны.
- Выбирает соответствующий метод связи. Метод коммуникация учитывает время, аудиторию и характер информации.

Принцип 15.

- Взаимодействие с внешними сторонами. Существуют процессы для передачи актуальной и своевременной информации внешним сторонам включая акционеров, партнеров, владельцев, регулирующие органы, клиентов и финансовых аналитиков и других внешних сторон.
- Обеспечивает входящую коммуникацию. Открытое общение. Каналы позволяют получать информацию от клиентов, потребителей, поставщиков, внешних аудиторов, регулирующих органов, финансовых аналитиков и других лиц, предоставляющие руководству и совету директоров соответствующую информацию.
- Поддерживает связь с Советом директоров. Соответствующая информация о результатах оценок, проведенных внешними сторонами, доводится до сведения совета директоров.

- Обеспечивает отдельные линии связи. Отдельные каналы связи, такие как горячие линии для осведомителей, существуют и служат надежными механизмами для обеспечения анонимной или конфиденциальной связи, когда обычные каналы не работают или неэффективны.
- Выбирает соответствующий метод коммуникации. Метод коммуникации учитывает время, аудиторию и характер коммуникации.

Мероприятия по мониторингу

Текущие оценки, отдельные оценки или некоторая комбинация эти два параметра используются для определения того, присутствует ли и функционирует ли каждый из пяти компонентов внутреннего контроля, включая средства контроля для реализации принципов в рамках каждого компонента. Текущие оценки, встроенные в бизнес-процессы на различных уровнях структуры бизнеса, обеспечивают своевременное Информация. Отдельные оценки, проводимые периодически, будут различаться по объём и периодичность зависят от оценки рисков, эффективности текущих оценок и других соображений руководства. Результаты оцениваются в соответствии с критериями, установленными регулирующими органами, признанные органы, устанавливающие стандарты, или руководство и совет директора, а о недостатках сообщается руководству и совету директоров по мере необходимости.

Компонент	Принцип		Элемент системы
Деятельность по мониторингу	• Принцип 16:	Проводит текущие и/или отдельные оценки	68 Рассматривает сочетание текущих и отдельных оценок
			69 Учитывает темпы изменений
			70 Устанавливает базовое понимание
			71 Использует квалифицированный персонал
			72 Интегрируется с бизнес-процессами
			73 Корректирует сферу охвата и периодичность
	• Принцип 17:	Оценивает недостатки и сообщает о них	74 Проводит объективную оценку
			75 Оценивает результаты
			76 Сообщает о недостатках ответственным сторонам и руководству
			77 Отслеживает корректирующие действия

Принцип 16.

- Учитывает сочетание текущих и отдельных оценок. Руководство учитывает баланс текущих и отдельных оценок.
- Учитывает скорость изменений. Руководство учитывает скорость изменения в бизнесе и бизнес-процессах при выборе и разработка текущих и отдельных оценок.
- Устанавливает базовое понимание — дизайн и текущие состояние системы внутреннего контроля используется для установления исходных условий для текущих и отдельных оценок.
- Использует знающий персонал - оценщиков, выполняющих текущие и отдельные оценки, поскольку они обладают достаточными знаниями для понимания что оценивается.
- Интегрируется с бизнес-процессами. Текущие оценки встроены в бизнес-процессы и адаптируются к изменяющимся условиям.
- Регулирует объём и периодичность. Руководство меняет объём и частоту отдельных оценок в зависимости от риска.
- Объективно оценивает — выполняются отдельные оценки периодически для обеспечения объективной обратной связи.

Принцип 17.

- Оценивает результаты. Руководство и совет директоров, по мере необходимости оценивают результаты текущих и отдельных оценок.
- Сообщает о недостатках. О недостатках сообщается сторонам, ответственным за принятие корректирующих мер, и высшему руководству и совету директоров, в зависимости от обстоятельств.
- Отслеживает корректирующие действия. Руководство отслеживает, своевременно ли устраняются недостатки.

Часто руководители предприятия меньшего размера рассматривают контроль как административное бремя, которое необходимо добавить к существующим бизнес-процессам вместо того, чтобы интегрировать в эти процессы. Небольшие организации не располагают техническими ресурсами необходимыми для выбора, разработки и развертывания программных приложений. Таким образом, следует рассматривать альтернативы для удовлетворения их потребности в бизнес-процессах и внутреннем контроле.

Несмотря на ограниченность ресурсов, небольшие организации могут справиться с этими задачами и добиться успеха посредством эффективного внутреннего контроля.

Элементы разработаны COSO.

Есть основной и важный момент: честность и этические ценности всегда высоко ценятся.



Методика дает понимание встроенности контроля (элементов) в задачах, которые функционируют в организационной структуре бизнеса.

В данной таблице представлен образец структуры и в рамках целей компании распределены условные бизнес-задачи подразделений в структуре.

Структура	Отметьте актуальные элементы для достижения целей	Элементы СВК	Бизнес - цели функциональных направлений (Образец)	Задачи, которые необходимо решить, для исполнения бизнес-целей (Образец)	Внутренний нормативный документ (Политика, Положение, Правила, Инструкция, Приказ и т.д.), который встроит элемент СВК для достижений целей бизнеса.
Собрание Участников Общества		Совокупность принципов и стандартов деятельности	Получать максимальную прибыль, владея компанией в течение длительного периода.	видение стратегии / определение стратегии	
				формулирование целей области подготовки отчетности	
				формулирование целей в области комплаенс	
		Процесс выявления и анализ рисков		определение стратегических рисков	
				анализ риска, препятствующего достижения целей	
				оценка риска (риск-аппетит)	
		Действия, направленные на минимизацию рисков		надзор исполнения бюджета	
				надзор подготовки отчетности	
				надзор соблюдения законодательства	
		Информация, необходимая для принятия управленческих решений, доведена		надзор изменения нормативов из внешних источников	
				утверждение технологии	
				надзор требований	
		Процедуры мониторинга исправления недостатков		оценка средств контроля	
	периодичность оценок бизнеса				
	оценка бизнеса				
Генеральный директор		Совокупность принципов и стандартов деятельности	Управление изменениями. Процесс подготовки организации к росту и оптимизация процессов,	контроль исполнения бюджета	
				надзор в области подготовки отчетности	



Структура	Отметьте актуальные элементы для достижения целей	Элементы СВК	Бизнес - цели функциональных направлений (Образец)	Задачи, которые необходимо решить, для исполнения бизнес-целей (Образец)	Внутренний нормативный документ (Политика, Положение, Правила, Инструкция, Приказ и т.д.), который встроит элемент СВК для достижения целей бизнеса.
		Процесс выявления и анализ рисков	эффективно работающих с развивающимся рынком. Целью управления изменениями является создание динамичной организации, которая готова к решению задач.	требование исполнения законодательства	
				определение значимого для подразделения риска	
				идентификация риска	
				разработка средств реагирования на риск	
		Действия, направленные на минимизацию рисков		контроль исполнения бюджета	
				контроль подготовки отчетности	
				контроль соблюдения законодательства	
		Распространение информации, необходимой для принятия управленческих решений		надзор изменения нормативов из внешних источников	
				выбор технологии	
				надзор требований	
		Процедуры мониторинга исправления недостатков		предложение стратегических решений	
				непрерывность оценок бизнеса	
				оценка компонентов бизнеса	
Территориальное развитие		Совокупность принципов и стандартов деятельности	Расширение рынка присутствия и развития сети	исполнение бюджета	
				исполнение требований в подготовке отчетности	
				исполнение соблюдения законодательства	
		Процесс выявления и анализ рисков		управление риском на уровне бюджетных целей	
				идентификация риска	



Структура	Отметьте актуальные элементы для достижения целей	Элементы СВК	Бизнес - цели функциональных направлений (Образец)	Задачи, которые необходимо решить, для исполнения бизнес-целей (Образец)	Внутренний нормативный документ (Политика, Положение, Правила, Инструкция, Приказ и т.д.), который встроит элемент СВК для достижения целей бизнеса.
		Действия, направленные на минимизацию рисков		реагирование на риск	
				контроль исполнения бюджета	
				контроль подготовки отчетности	
				контроль соблюдения законодательства	
		Распространение информации, необходимой для принятия управленческих решений		исполнение изменения нормативов	
				работа в технологии	
				исполнение требований	
		Процедуры мониторинга исправления недостатков		оценка компонентов по масштабу	
				периодичность оценок	
				интеграция с Генеральным директором	
Коммерческий отдел		Совокупность принципов и стандартов деятельности	Анализ конкурентной среды. Разработка стратегии продвижения.	исполнение операционных планов	
				исполнение требований в подготовке документов	
				исполнение соблюдения законодательства	
		Процесс выявления и анализ рисков		управление риском на уровне достижения операционных целей	
				идентификация риска на уровне подготовки отчетности	
				реагирование на риск на уровне исполнения законов	
				Действия, направленные на минимизацию рисков	контроль достижения операционных целей



Структура	Отметьте актуальные элементы для достижения целей	Элементы СВК	Бизнес - цели функциональных направлений (Образец)	Задачи, которые необходимо решить, для исполнения бизнес-целей (Образец)	Внутренний нормативный документ (Политика, Положение, Правила, Инструкция, Приказ и т.д.), который встроит элемент СВК для достижения целей бизнеса.
		Распространение информации, необходимой для принятия управленческих решений		контроль подготовки и предоставления отчетности	
				контроль соблюдения законодательства	
				коммуникация в рамках операционной деятельности	
				коммуникация в рамках подготовки отчетности	
		Процедуры мониторинга исправления недостатков		коммуникация в области комплаенс	
				оценка компонентов по сегменту	
				периодичность оценок	
				интеграция с Генеральным директором	
Учет и отчетность, финансы		Совокупность принципов и стандартов деятельности	Подготовка управленческого учета руководителям и собственникам компании. Подготовка и сдача отчетной документации в контролирующие структуры и фонды.	расчет бюджета	
				разработка требований в исполнении бюджета	
				разработка мер соблюдения законодательства	
		Процесс выявления и анализ рисков		управление риском на уровне транзакций	
				идентификация риска на уровне подготовки отчетности	
				реагирование на риск в рамках законодательства	
		Действия, направленные на минимизацию рисков		контроль сохранности активов	
				контроль подготовки отчетности	



Структура	Отметьте актуальные элементы для достижения целей	Элементы СВК	Бизнес - цели функциональных направлений (Образец)	Задачи, которые необходимо решить, для исполнения бизнес-целей (Образец)	Внутренний нормативный документ (Политика, Положение, Правила, Инструкция, Приказ и т.д.), который встроит элемент СВК для достижения целей бизнеса.
		Распространение информации, необходимой для принятия управленческих решений		контроль соблюдения законодательства	
				исполнение изменения нормативов	
				анализ технологии применительно к учету	
				исполнение требований	
		Процедуры мониторинга исправления недостатков		оценка компонентов по бизнесу	
				периодичность оценок	
				интеграция с Генеральным директором	
Отдел информационных технологий		Совокупность принципов и стандартов деятельности	функциональность ИТ-сервиса обеспечивается управлением данными, оборудованием и системным программным обеспечением и поддержкой конечных пользователей. в рамках функций разработки, приобретения и внедрения сервиса реализуется необходимая инфраструктура безопасности – разделение полномочий на доступ к операциям и документам, присвоение прав пользователям, шифрование данных и т.д. Наконец, на этапе эксплуатации сервиса осуществляются обучение пользователей и контроль выполнения требований безопасности на рабочих местах конечных пользователей.	идентификация сделок	
				исполнение требований в подготовке регистров	
				исполнение соблюдения законодательства	
		Процесс выявления и анализ рисков		управление риском в технологии	
				идентификация риска в технологии	
				реагирование на риск в технологии	
		Действия, направленные на минимизацию рисков		контроль формирования документов и отчетов	
				контроль подготовки отчетности	



Структура	Отметьте актуальные элементы для достижения целей	Элементы СВК	Бизнес - цели функциональных направлений (Образец)	Задачи, которые необходимо решить, для исполнения бизнес-целей (Образец)	Внутренний нормативный документ (Политика, Положение, Правила, Инструкция, Приказ и т.д.), который встроит элемент СВК для достижения целей бизнеса.	
		Распространение информации, необходимой для принятия управленческих решений	в рамках функции поддержки конечных пользователей (устранение возникших сбоев) и управления данными, оборудованием и системным ПО (предотвращение возникновения сбоев и/или снижение их количества).	контроль соблюдения законодательства		
				реагирование на изменения нормативов в технологии		
				совершенствование технологии		
				внедрение требований		
		Процедуры мониторинга исправления недостатков	в рамках функции сопровождения и эксплуатации обеспечивают учет связанных с сопровождением ИТ-сервиса расходов, а функции мониторинга – соблюдение условий соглашений между заказчиком и службой ИС, с одной стороны, и службой ИС и внешними поставщиками – с другой.	оценка компонентов		
				периодичность оценок		
				интеграция в рамках подотчетности		
	Операционные подразделения		Совокупность принципов и стандартов деятельности	Качественное обслуживание способно удержать покупателей и повысить доход.	достоверность документального оформления	
					исполнение требований в подготовке документов	
					исполнение соблюдения законодательства	
		Процесс выявления и анализ рисков	управление риском			
			идентификация риска			
			реагирование на риск			
		Действия, направленные на минимизацию рисков			контроль формирования документов и отчетов	
					контроль подготовки отчетности	



Структура	Отметьте актуальные элементы для достижения целей	Элементы СВК	Бизнес - цели функциональных направлений (Образец)	Задачи, которые необходимо решить, для исполнения бизнес-целей (Образец)	Внутренний нормативный документ (Политика, Положение, Правила, Инструкция, Приказ и т.д.), который встроит элемент СВК для достижения целей бизнеса.
				контроль соблюдения законодательства	
		Распространение информации, необходимой для принятия управленческих решений		исполнение изменения нормативов	
				работа в технологии	
				исполнение требований	
		Оценка внутреннего контроля: эффективность/результативность		оценка компонентов	
				периодичность оценок	
				интеграция в рамках подотчетности	
Юридический отдел		Совокупность принципов и стандартов деятельности	Разрабатывает или принимает участие в разработке документов правового характера. Осуществляет методическое руководство правовой работой на предприятии, оказывает правовую помощь структурным подразделениям и общественным организациям в подготовке и оформлении различного рода правовых документов. Осуществляет информирование работников предприятия о действующем законодательстве и изменениях в нем, ознакомление должностных лиц предприятия с нормативными правовыми актами, относящимися к их деятельности.	достоверность документального оформления	
				исполнение требований в подготовке документов	
				исполнение соблюдения законодательства	
		Процесс выявления и анализ рисков		управление риском	
				идентификация риска	
				реагирование на риск	
		Действия, направленные на минимизацию рисков		контроль формирования документов и отчетов	
				исполнение с целью подготовки отчетности	
				исполнение соблюдения законодательства	
		Распространение информации, необходимой для принятия управленческих решений		исполнение изменений нормативов	
				принятие технологии	
				исполнение требований	
				оценка компонентов	



Структура	Отметьте актуальные элементы для достижения целей	Элементы СВК	Бизнес - цели функциональных направлений (Образец)	Задачи, которые необходимо решить, для исполнения бизнес-целей (Образец)	Внутренний нормативный документ (Политика, Положение, Правила, Инструкция, Приказ и т.д.), который встроит элемент СВК для достижения целей бизнеса.
		Процедуры мониторинга исправления недостатков		периодичность оценок интеграция в рамках подотчетности	
Управление персоналом		Совокупность принципов и стандартов деятельности	Удержание сотрудников. Высокая текучка кадров влечет дополнительные расходы на обучение персонала, на поиск новых сотрудников. Чтобы реализовать цели, связанные с созданием крепкой команды, необходимо поддерживать позитивную среду в коллективе.	соответствие требованиям бизнеса	
				исполнение требований	
				исполнение соблюдения законодательства	
		Процесс выявления и анализ рисков		управление риском	
				идентификация риска	
				реагирование на риск	
		Действия, направленные на минимизацию рисков		формирование документов, регистров и отчетов	
				исполнение с целью подготовки отчетности	
				исполнение соблюдения законодательства	
		Распространение информации, необходимой для принятия управленческих решений		исполнение изменения нормативов	
				принятие технологии	
				исполнение требований бизнеса	
				Процедуры мониторинга исправления недостатков	оценка компонентов
	периодичность оценок				
	интеграция в рамках подотчетности				
Отдел развития системной инфраструктуры		Совокупность принципов и стандартов деятельности	функциональность ИТ-сервиса обеспечивается управлением данными, оборудованием и системным программным	идентификация сделок	
				исполнение требований в подготовке регистров	
				исполнение соблюдения законодательства	



Структура	Отметьте актуальные элементы для достижения целей	Элементы СВК	Бизнес - цели функциональных направлений (Образец)	Задачи, которые необходимо решить, для исполнения бизнес-целей (Образец)	Внутренний нормативный документ (Политика, Положение, Правила, Инструкция, Приказ и т.д.), который встроит элемент СВК для достижения целей бизнеса.
		Процесс выявления и анализ рисков	обеспечением и поддержкой конечных пользователей. в рамках функций разработки, приобретения и внедрения сервиса реализуется необходимая инфраструктура безопасности – разделение полномочий на доступ к операциям и документам, присвоение прав пользователям, шифрование данных и т.д. Наконец, на этапе эксплуатации сервиса осуществляются обучение пользователей и контроль выполнения требований безопасности на рабочих местах конечных пользователей.	управление риском в технологии	
				идентификация риска в технологии	
				реагирование на риск в технологии	
		Действия, направленные на минимизацию рисков	обеспечением и поддержкой конечных пользователей. в рамках функций разработки, приобретения и внедрения сервиса реализуется необходимая инфраструктура безопасности – разделение полномочий на доступ к операциям и документам, присвоение прав пользователям, шифрование данных и т.д. Наконец, на этапе эксплуатации сервиса осуществляются обучение пользователей и контроль выполнения требований безопасности на рабочих местах конечных пользователей.	контроль формирования документов и отчетов	
				контроль подготовки отчетности	
				контроль соблюдения законодательства	
		Распространение информации, необходимой для принятия управленческих решений	в рамках функции поддержки конечных пользователей (устранение возникших сбоев) и управления данными, оборудованием и системным ПО (предотвращение возникновения сбоев и/или снижение их количества).	реагирование на изменения нормативов в технологии	
				совершенствование технологии	
				внедрение требований	
		Процедуры мониторинга исправления недостатков	в рамках функции сопровождения и эксплуатации обеспечивают учет связанных с сопровождением ИТ-сервиса расходов, а функции мониторинга – соблюдение условий соглашений между заказчиком и службой ИС, с одной стороны, и службой ИС и внешними поставщиками – с другой.	оценка компонентов	
				периодичность оценок	
				интеграция в рамках подотчетности	



Структура	Отметьте актуальные элементы для достижения целей	Элементы СВК	Бизнес - цели функциональных направлений (Образец)	Задачи, которые необходимо решить, для исполнения бизнес-целей (Образец)	Внутренний нормативный документ (Политика, Положение, Правила, Инструкция, Приказ и т.д.), который встроит элемент СВК для достижения целей бизнеса.
Отдел разработки программного обеспечения		Совокупность принципов и стандартов деятельности	функциональность ИТ-сервиса обеспечивается управлением данными, оборудованием и системным программным обеспечением и поддержкой конечных пользователей.	идентификация сделок	
				исполнение требований в подготовке регистров	
				исполнение соблюдения законодательства	
		Процесс выявления и анализ рисков	в рамках функций разработки, приобретения и внедрения сервиса реализуется необходимая инфраструктура безопасности – разделение полномочий на доступ к операциям и документам, присвоение прав пользователям, шифрование данных и т.д. Наконец, на этапе эксплуатации сервиса осуществляются обучение пользователей и контроль выполнения требований безопасности на рабочих местах конечных пользователей.	управление риском в технологии	
				идентификация риска в технологии	
				реагирование на риск в технологии	
		Действия, направленные на минимизацию рисков	в рамках функции поддержки конечных пользователей (устранение возникших сбоев) и управления данными, оборудованием и системным ПО (предотвращение возникновения сбоев и/или снижение их количества).	контроль формирования документов и отчетов	
				контроль подготовки отчетности	
				контроль соблюдения законодательства	
		Распространение информации, необходимой для принятия управленческих решений	в рамках функции поддержки конечных пользователей (устранение возникших сбоев) и управления данными, оборудованием и системным ПО (предотвращение возникновения сбоев и/или снижение их количества).	реагирование на изменения нормативов в технологии	
				совершенствование технологии	
				внедрение требований регулятора в технологию	
	Процедуры мониторинга исправления недостатков	в рамках функции сопровождения и эксплуатации обеспечивают учет связанных с сопровождением ИТ-сервиса расходов, а функции	оценка компонентов		
			периодичность оценок		
			интеграция в рамках подотчетности		



Структура	Отметьте актуальные элементы для достижения целей	Элементы СВК	Бизнес - цели функциональных направлений (Образец)	Задачи, которые необходимо решить, для исполнения бизнес-целей (Образец)	Внутренний нормативный документ (Политика, Положение, Правила, Инструкция, Приказ и т.д.), который встроит элемент СВК для достижения целей бизнеса.
			мониторинга – соблюдение условий соглашений между заказчиком и службой ИС, с одной стороны, и службой ИС и внешними поставщиками – с другой.		
Функция		Совокупность принципов и стандартов деятельности	Результат		
		Процесс выявления и анализ рисков			
		Действия, направленные на минимизацию рисков			
		Распространение информации, необходимой для принятия управленческих решений			
		Процедуры мониторинга исправления недостатков			



Компонент COSO	Принцип COSO		Элемент системы (элементы СВК)
Контрольная среда	• Принцип 1:	Демонстрировать приверженность честности и этическим ценностям	1 Задает тон на самом верху
			2 Устанавливает стандарты поведения
			3 Оценивает соблюдение стандартов поведения
			4 Своевременно устраняет отклонения
	• Принцип 2:	Осуществлять надзор	5 Устанавливает обязанности по надзору
			6 Применяет соответствующий опыт
			7 Действует независимо
			8 Обеспечивает надзор
	• Принцип 3:	Устанавливать структуру, полномочия и ответственность	9 Рассматривает все структуры Организации
			10 Устанавливает порядок подчинения
			11 Определяет, распределяет и ограничивает полномочия и ответственность
	• Принцип 4:	Демонстрирует приверженность компетенциям	12 Устанавливает политику и процедуры
			13 Оценивает компетентность и устраняет недостатки
			14 Привлекает, развивает и удерживает сотрудников
			15 Планирует и подготавливает преемственность
	• Принцип 5:	Обеспечивает подотчетность	16 Обеспечивает подотчетность посредством структур, полномочий и ответственности
			17 Устанавливает показатели эффективности
			18 Оценивает показатели эффективности
			19 Учитывает чрезмерное давление
			20 Оценивает результаты работы и вознаграждает или дисциплинирует отдельных сотрудников
Оценка рисков	• Принцип 6:	Определяет цели с достаточной ясностью и	21a Отражает выбор руководства
			21b Соответствует применимым стандартам бухгалтерского учета
			21c Соответствует установленным извне стандартам и системам
			21d Отражает внешние законы и нормативные акты



Компонент COSO	Принцип COSO		Элемент системы (элементы СВК)
		соотносит их с целями бизнеса	22а Учитывает терпимость к риску
			22б Учитывает существенность
			22с Учитывает требуемый уровень точности
			23 Включает цели операционной и финансовой деятельности
			24 Формирует основу для выделения ресурсов
			25 Отражает деятельность подразделения
	• Принцип 7:	Выявляет и анализирует риски	26 Охватывает все функциональные уровни
			27 Анализирует внутренние и внешние факторы
			28 Охватывает соответствующие уровни управления
			29 Оценивает значимость выявленных рисков
	• Принцип 8:	Оценивает риски мошенничества	30 Определяет, как реагировать на риски
			31 Рассматривает различные виды мошенничества
			32 Оценивает стимулы и давление
	• Принцип 9:	Выявляет и анализирует существенные изменения	33 Оценивает возможности
			34 Оценивает установки и рационализацию
			35 Оценивает изменения во внешней среде
	Контрольные мероприятия	• Принцип 10:	Выбирает и разрабатывает контрольные мероприятия
37 Оценивает изменения в руководстве			
38 Интегрируется с оценкой рисков			
39 Учитывает факторы, специфичные для конкретного подразделения			
40 Определяет соответствующие бизнес-процессы			
• Принцип 11:		Выбор и разработка общих	41 Оценивает сочетание видов (типов) контрольных действий
			42 Рассматривает, на каком уровне выполняются действия
			43 Рассматривает разделение обязанностей
			44 Определяет зависимость между использованием технологий в бизнес-процессах и общими средствами контроля за технологиям



Компонент COSO	Принцип COSO		Элемент системы (элементы СВК)	
		мер контроля над технологией	45 Устанавливает соответствующие мероприятия по контролю за технологической инфраструктурой	
			46 Устанавливает соответствующие мероприятия по управлению процессами управления безопасностью	
			47 Устанавливает соответствующие мероприятия по управлению процессами приобретения, разработки и обслуживания технологий	
	• Принцип 12:	Осуществляет контрольные мероприятия с помощью Политик и процедур	48 Устанавливает политики и процедуры для поддержки директив по развертыванию или управлению	
			49 Устанавливает ответственность и подотчетность за выполнение политики и процедур	
			50 Обеспечивает своевременное выполнение	
			51 Предпринимает корректирующие действия	
			52 Выполняет с привлечением компетентного персонала	
			53 Пересматривает политики и процедуры	
			54 Определяет требования к информации	
Информация и коммуникация	• Принцип 13:	Использует соответствующую информацию	55 Собирает данные из внутренних и внешних источников	
			56 Преобразует соответствующие данные в информацию	
			57 Поддерживает качество на протяжении всей обработки	
			58 Учитывает затраты и выгоды	
	• Принцип 14:	Обеспечивает внутреннюю коммуникацию	59 Доводит информацию о внутреннем контроле до персонала	
			60 Взаимодействует с руководством подразделения и заинтересованными сторонами	
			61 Обеспечивает отдельные линии связи	
			62 Выбирает соответствующий метод связи	
	• Принцип 15:	Обеспечивает внешнюю коммуникацию	63 Осуществляет связь с внешними сторонами	
			64 Обеспечивает входящую коммуникацию	
			65 Поддерживает связь с руководством подразделения и заинтересованными сторонами	
			66 Обеспечивает отдельные линии связи	
			67 Выбирает соответствующий метод связи	
				68 Рассматривает сочетание текущих и отдельных оценок



Компонент COSO	Принцип COSO		Элемент системы (элементы СВК)
Деятельность по мониторингу	• Принцип 16:	Проводит текущие и/или отдельные оценки	69 Учитывает темпы изменений
			70 Устанавливает базовое понимание
			71 Использует квалифицированный персонал
			72 Интегрируется с бизнес-процессами
			73 Корректирует сферу охвата и периодичность
	• Принцип 17:	Оценивает недостатки и сообщает о них	74 Проводит объективную оценку
			75 Оценивает результаты
			76 Сообщает о недостатках ответственным сторонам и руководству
			77 Отслеживает корректирующие действия