

СТАНДАРТ ОРГАНИЗАЦИИ

**Порядок описания бизнес-процессов и контрольных процедур
в организациях Группы компаний**

СТО

1 Назначение и область применения

1.1 Настоящий стандарт устанавливает единые требования к порядку описания бизнес-процессов (далее по тексту БП), определения и описания контрольных процедур, определения взаимодействия бизнес-процессов и формирования матрицы полномочий и ответственности в организациях Группы компаний

1.2 Требования данного стандарта являются обязательными для исполнения всеми организациями Группы компаний

1.3 Взамен СТО

1.4 Периодичность пересмотра – по мере необходимости, но не реже 1 раза в 3 года.

1.5 Ответственность за разработку, пересмотр и актуализацию данного СТО несет директор дирекции по рискам и внутреннему контролю Группы компаний

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы ссылки на следующие нормативные документы:

– Управление рисками организаций. Интегрированная модель. Методы применения. Комитет спонсорских организаций Комиссии Трэдуэй (COSO).

3 Термины, определения и сокращения

В настоящем стандарте применены следующие термины с соответствующими определениями:

3.1 бизнес-процесс: Последовательность действий, направленная на достижение заданных целей (определение Группы компаний).

3.2 диаграмма процесса или подпроцесса: Визуальное представление бизнес-процесса или подпроцесса, разработанное на основе заранее определенного стандарта (определение Группы компаний).

3.3 подпроцесс: Работы, входящие в состав данного процесса и представляющие собой также процесс (определение Группы компаний).

3.4 риск: Потенциальное событие, которое может оказать отрицательное воздействие на способность организации (процесса, подпроцесса) успешно реализовывать свою стратегию и достигать поставленных целей. (определение Управление рисками организаций. Интегрированная модель. Методы применения. Комитет спонсорских организаций Комиссии Трэдуэй (COSO)).

3.5 контрольные процедуры: Процедуры, направленные на минимизацию рисков, предусматривающие авторизацию и визирование, разделение полномочий, проверку, анализ результатов деятельности, обеспечивающие безопасность активов (определение Группы компаний).

3.6 контроль: Набор действий, конфигурация систем или организация процессов, позволяющие снизить вероятность наступления негативного события или смягчить его последствия (определение Группы компаний).

3.7 цели: Чётко описанное желательное состояние, которого необходимо достигнуть в результате деятельности (определение Группы компаний).

3.8 ИСМ: Интегрированная система менеджмента.

3.9 СВК: Система внутреннего контроля.

3.10 СТО: Стандарт организации.

3.11 УР: Управление рисками.

4 Общие положения

Данный стандарт разработан для определения единых требований к описанию бизнес-процессов и контрольных процедур в организациях Группы компаний

Вся деятельность организаций Группы компаний представлена в виде совокупности бизнес-процессов. К бизнес-процессам относятся процессы, для которых можно определить точки входа (входные данные и условия, необходимые для начала процесса), измеряемые цели, алгоритмы достижения этих целей (четко определенные последовательности шагов и этапов, их описание и документирование), точки выхода (выходные данные; рабочие продукты, созданные в ходе выполнения процесса; условия, при которых процесс может рассматриваться как завершённый), обязанности и ответственность всех участников процессов, взаимодействие между ними и другими заинтересованными лицами (руководство, заказчики, контролирующие органы и т.п.).

Следовательно, и управление организациями Группы компаний осуществляется как управление бизнес-процессами. С помощью процессного подхода строится стратегическое и оперативное управление Компанией. В соответствии с этим в Компании выделены 3 группы процессов:

- стратегические (например: бизнес-процесс «Стратегическое планирование и Стратегическое управление»);
- основные (процессы жизненного цикла продукции, например: «Управление закупками», «Управление производством и обслуживанием»);
- вспомогательные (например: «Управление персоналом», «Юридические услуги»).

Для качественного анализа степени достижения целей бизнес-процесса, а также его оптимизации требуется детализация процесса. Она достигается посредством декомпозиции работ, из которых состоит процесс. Для этого каждую или некоторые работы рассматривают как отдельный подпроцесс, который выполняет специфическую роль в обеспечении функционирования процесса.

Координатор по ИСМ (по организациям), совместно с директором дирекции по рискам и внутреннему контролю и директором департамента ИСМ, определяют необходимые бизнес-процессы организации (с разбивкой на подпроцессы), определяет их принадлежность к той или иной группе процессов. Далее Координатор по ИСМ составляет перечень бизнес-процессов организации с разбивкой на стратегические, основные и вспомогательные процессы/подпроцессы, определяет владельцев процессов и руководителей подпроцессов.

Перечень вводится в действие приказом генерального директора по организации. Этим же приказом устанавливаются сроки описания бизнес-процессов/подпроцессов.

Минимальный набор документов для описания бизнес-подпроцесса:

- диаграмма бизнес-подпроцесса (включает в себя графическую часть и текстовое описание бизнес-подпроцесса);
- схема бизнес-подпроцесса;
- перечень рисков и контролей;
- схема взаимодействия подпроцесса с другими процессами и подпроцессами.

Комплект документов для описания бизнес-процесса состоит из комплектов документов, описывающих бизнес-подпроцессы, входящие в бизнес-процесс, схемы взаимодействия подпроцессов процесса (стр.12, схема 1) и перечня рисков и контролей бизнес-процесса.

Примечание: В случае, если бизнес-процесс не является структурированным, для его описания применяется тот же набор документов, что и для описания бизнес-подпроцесса.

Описание бизнес-процессов проводится с целью:

- формирования эффективной системы управления на основе бизнес-процессов;
- формирования единого понимания процессов внутри компании;
- чёткого разграничения ответственности и полномочий между руководителями и подразделениями в рамках бизнес-процессов;
- установления взаимодействия между бизнес-процессами;
- проведения мониторинга процессов;
- стандартизации деятельности;
- выявления рисков и их оценивания;
- разработки адекватных контрольных процедур и мероприятий по реагированию на риск;
- выявления областей для повышения эффективности процесса.

5 Порядок описания бизнес-процессов

5.1 Общие требования:

Описание бизнес-процессов организации осуществляют владельцы процессов, описание подпроцессов - руководители подпроцессов. Владельцы всех бизнес-процессов и руководители подпроцессов организации проводят описание своего бизнес-процесса, согласовывают с Координатором по ИСМ организации и утверждают его у генерального директора организации. Оригиналы документов составляются в трех экземплярах.

Один экземпляр оригиналов утвержденных документов владельцы бизнес-процессов оставляют в подразделении для руководства, второй экземпляр этих документов передают Координатору по ИСМ организации, третий экземпляр передается в департамент ИСМ. Набор документов, описывающих бизнес-процесс, подшивается в папку. Папка оформляется титульным листом, форма которого приведена в Приложении А.

В процессе внутреннего аудита руководитель группы по аудиту запрашивает свидетельства описания бизнес-процесса (диаграммы бизнес-процессов, схемы бизнес-процессов, перечни рисков и контролей, схемы взаимодействия с другими

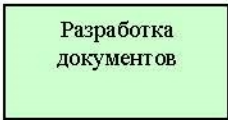




процессами). В случае выявления несоответствия по данному критерию руководитель группы по аудиту предоставляет информацию Координатору по ИСМ.



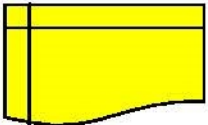




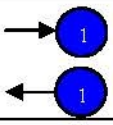



5.2 Описание диаграмм бизнес-процесса (приложение Б)

5.2.1 Диаграммы бизнес-процессов используются для описания последовательности действий при выполнении бизнес-процесса. Диаграмма БП позволяет наглядно представить информацию о ходе процесса в виде последовательного выполнения установленных операций с учетом необходимости однозначных ответов («да» или «нет») на возникающие при этом вопросы. При построении диаграммы выявляются различного рода «узкие места», устраняются посторонние детали, определяются трудные и опасные участки, отрицательно влияющие на результат при стечении определенных обстоятельств - «критические точки», которые могут стать точками необходимого контроля.

5.2.2 При построении диаграммы процесса используются программа VISIO.

5.2.3 Диаграмму процесса составляют следующие стандартные элементы программы VISIO, выполняемые в цветном изображении:

Изображение элемента (с примерами)	Обозначение элемента	Цвет заливки	Примечание
	Действие по ходу процесса (шаг процесса) со ссылкой на соответствующий раздел или пункт документа (СТО, положения) описывающего действие (при наличии документа).	Светло-зеленый	Внутри элемента – описание действия, с заглавной буквы. Использовать существительные, например: Разработка документов.
	Блок действий, требующий детализации (процесс либо подпроцесс).	Серый	
	Автоматизированное рабочее место (АРМ)	Темно-зеленый	
	Принятие решения по ходу процесса – вопрос, возникающий в ходе процесса и требующий положительного «да» или отрицательного «нет» ответа.	Розовый	Формулировка в виде вопроса. На выходе – указывать «да» и «нет», дальнейшие действия – при положительном и отрицательном ответах.
	Управляющий документ – инициирующий действие (на входе) со ссылкой на номер процесса ИСМ, являющегося поставщиком документа.		

	Отчетный документ – по результатам действия (на выходе).	Желтый	Внутри элемента – наименование документа, с заглавной буквы.
Виды документов			
	Документ на бумажном носителе		
	Документ Excel		
	Документ Word		
	Данные	Светло-синий	
	База данных	Вишневый	
	Межстраничная ссылка. Используется при переходе со страницы на страницу.	Синий	Внутри прямоугольного элемента – номера страниц через черту, например: 1/2; внутри треугольника – номер ссылки.
	Ссылка на текущей странице. Заменяет линии, используется при переходе от одного элемента к другому.		Внутри элемента указывается номер ссылки
	Направление последовательности действий.	Синий	
	Риск и контроль. Символ проставляется на тех действиях, в которых существуют определенные риски	Треугольник – нет заливки, ромб- жёлтый	Внутри треугольника- номер контроля, внутри ромба- номер риска
	Контроль. Символ проставляется на тех действиях, на которых присутствуют контроли рисков	Жёлтый	Цвет шрифта- зелёный

5.2.4 Действия и возникающие при их осуществлении вопросы выступают строительными блоками диаграммы БП. Состав действий БП (видов деятельности) определяет владелец процесса/руководитель подпроцесса на основании установленных требований к процессу. Диаграмма строится с учетом управленческого цикла: планирование процесса – выполнение процесса – проверка процесса и его результатов – регулирование и действия по улучшению процесса.

5.2.5 Планирование БП осуществляется на основании требований к процессу, целевых показателей, выявленных потребностей в улучшении.

5.2.6 Порядок выполнения БП определяется соответствующими требованиями нормативных документов, особенностей производства и управления организацией. Для надлежащего выполнения каждого действия необходимо установить, что является его входом и выходом (результатом), обозначить управляющие документы на входе и на выходе действия.

5.2.7 При проверке выполнения БП осуществляются непрерывный анализ и оценивание соответствия фактических значений измеряемых параметров установленным, а также периодически оценивается результативность БП.

5.2.8 Регулирование БП предусматривает устранение возникающих в ходе реализации БП несоответствий посредством коррекции (если выявлены несоответствия), корректирующих действий (для предотвращения повторного появления несоответствия) и улучшения процесса.

5.2.9 Если бизнес-процесс является структурированным, то руководители подпроцессов формируют описание диаграмм своих подпроцессов с помощью программы VISIO, с учетом вышеизложенного и предоставляют проекты описания диаграмм своих подпроцессов владельцам бизнес-процессов для согласования.

5.2.10 Для создания комментариев к диаграмме на отдельном листе документа приводится её описание.

5.2.11 Описание делается к каждому описываемому бизнес-процессу/подпроцессу, при этом при необходимости указывается периодичность проведения бизнес-процесса/подпроцесса (ежедневно, ежемесячно и т.д.). Описание должно содержать дополнительную информацию к отраженным на диаграмме операциям.

5.2.12 Описание должно быть в едином текстовом поле, слово «Периодичность», другие логически используемые заголовки (например, «Краткое описание»), а также номера и названия действий выделены жирным шрифтом.

5.2.13 Кратко описывается сам бизнес-процесс/подпроцесс и отдельные моменты, которых не видно на диаграмме. Одним предложением редко можно покрыть и описать полностью весь процесс/действие. Пояснение должно представлять большую информацию, чем диаграмма.

5.2.14 В описании должно быть краткое введение, где указывается, что конкретно покрывает описываемый БП (например, процедуру оплаты услуг транспортировки).

5.2.15 Все действия должны быть последовательно описаны. Каждый блок информации должен содержать название и номер действия. Названия действий должны быть с заглавной буквы (номер, пробел, название). Нужно описать, кем выполняется определенное действие, с указанием деталей его выполнения (то есть «кто» делает «что»).

5.2.16 Если при проведении действия существует определённый риск, обозначенный в диаграмме, он указывается в описании (в текстовом блоке, в котором описывается данное действие), а также указывается причина его возникновения.

5.2.17 Если при проведении действия формируется бухгалтерская проводка, то она указывается в описании к диаграмме (в текстовом блоке, в котором описывается данное действие) с детализацией по субсчетам. При этом описание действий должно содержать подробную информацию о порядке формирования бухгалтерских проводок, а именно: какие проводки (Дт, Кт), кем осуществляется их формирование, автоматизирована ли процедура, на основании каких документов и в какой момент осуществляется формирование данных проводок.

5.2.18 В описании не должно быть текста, выделенного курсивом, а также подчеркивания.

5.12.19 В описании должна содержаться ссылка на взаимосвязь с другими бизнес-процессами, а также на используемые в подпроцессе информационные системы. При указании информационных систем нужно указать модули или дать ссылку на проводку.

5.2.20 В описании нужно указать, какие данные/документы были получены из предыдущих и переданы в последующие процессы, а также были ли эти данные получены/переданы вручную или через систему.

5.3 Описание схем бизнес-процессов (приложение В)

5.3.1 Схема процесса используется для описания характеристик БП. Схема БП позволяет наглядно и компактно представить информацию о БП.

5.3.2 Схемой подпроцесса/процесса называется форма, используемая для описания подпроцесса/бизнес-процесса и предоставления данных о результативности бизнес-процесса/подпроцесса (Приложение В).

5.3.3 Схема подпроцесса/процесса должна включать:

- **Название** подпроцесса/**бизнес-процесса** должно отражать его содержание.
- **Номер** подпроцесса/**бизнес-процесса** указывают в соответствии с перечнем бизнес-процессов/подпроцессов организации.
- **Цель** подпроцесса/**бизнес-процесса** определяет необходимый результат подпроцесса/процесса и должна согласовываться с общими целями организации.
- **Выходы** подпроцесса/**бизнес-процесса** - продукция, информация или услуга, ради которой существует подпроцесс/процесс.

Выход – результат преобразования входов, направленный на удовлетворение запросов потребителей. Выходы БП должны быть определены в соответствующих положениях о подразделениях и должностных инструкциях.

- **Требования к выходам** подпроцесса/**бизнес-процесса** сформулированы в документах, отражающих требования и ожидания внешних и внутренних потребителей: в контрактах, договорах, НД, технологических регламентах и др.

Требования потребителей переводятся в конкретные характеристики продукции, услуг, сформулированные в виде целей в области качества, экологической и промышленной безопасности и охраны труда.

- **Входы** подпроцесса/**бизнес-процесса** – объекты, преобразуемые подпроцессом/процессом для создания выходов. Входы одного подпроцесса/процесса могут являться выходами другого.

- **Потребители** подпроцесса/**бизнес-процесса** – пользователи результатов процесса, которые определяют требования к качеству выходов. Потребители могут быть как внутренними (подразделения организации), так и внешними (сторонние организации, потребители продукции, поставщики).

– **Поставщики** подпроцесса/ **бизнес-процесса** устанавливаются по перечню объектов на входе. Руководитель подпроцесса/процесса определяет требования к качеству объектов, формирующих вход в подпроцесс/процесс и доводит эти требования до поставщиков..

– **Владелец бизнес-процесса** – лицо, несущее полную ответственность за процесс и наделенное всеми полномочиями в отношении этого процесса. Он отвечает за ход и результат процесса, измеряет его и должен делать все необходимое для выполнения требований внутренних и внешних потребителей, обеспечения результативности, эффективности всего процесса и каждой из его составных частей (подпроцессов).

– **Руководитель** подпроцесса – лицо, несущее полную ответственность за подпроцесс и наделенное всеми полномочиями в отношении этого подпроцесса. Он отвечает за ход и результат подпроцесса, измеряет его и должен делать все необходимое для выполнения требований внутренних и внешних потребителей, обеспечения результативности, эффективности подпроцесса.

– **Регулирующие факторы** – это воздействия, которые устанавливают, регулируют процесс, влияют на него, но не преобразуются им.

В организации существуют внутренние и внешние управляющие воздействия.

Внутреннее управление включает политику, стратегию организации, формирование процедур, бюджетов, технологические регламенты, производственные графики и т.д.

Внешнее управление включает принятую законодательную систему и отраслевые требования.

Как правило, управляющие воздействия реализуются в виде информации: ограничительной и предписывающей.

Ограничительная информация содержится в законах, подзаконных актах, государственных и отраслевых стандартах, а также в специальных внутренних положениях и в документах организации, в частности, в технических требованиях, условиях, регламентах и т.д.

Предписывающая (управляющая) информация содержит сведения о том, как, при каких условиях и по каким правилам следует преобразовать вход, чтобы получить необходимый результат на выходе подпроцесса/процесса.

– **Ресурсы** – материальные и нематериальные компоненты, необходимые для преобразования входа в выход подпроцесса/бизнес-процесса.

Ресурсы могут включать инфраструктуру (производственные помещения, оборудование, средства труда, транспорт, связь), персонал и производственную среду. Ресурсы - оказывающие воздействие факторы, необходимые для выполнения преобразований, но сами не преобразуемые.

– **Контролируемые параметры (характеристики) подпроцесса/ бизнес-процесса** – характеристики, на основе измерения которых оценивается степень достижения поставленных целей и эффективность выполнения подпроцесса/процесса. Параметры подпроцесса/бизнес-процесса – это характеристики, подлежащие мониторингу и измерению. Для измерения параметров подпроцесса/процесса должны быть установлены их значения и точки контроля. Для измерения и оценивания параметров процессов могут использоваться инструментальные, расчетные, экспертные, сравнительные и социологические методы.

– **Показатели результативности подпроцесса/ бизнес-процесса** позволяют количественно определить степень достижения запланированных целей.

Показатели результативности процессов являются базовой информацией, на основе которой можно оценить степень достижения общих целей.

5.4 Описание перечня рисков и контролей бизнес-процесса

Управление рисками - фундамент управления бизнес-процессами.

Управление рисками – процесс выявления, оценки и контроля потенциальных событий, которые могут вызвать потери, приводящие (в большинстве случаев) к финансовым убыткам, а также планирования и реализации упреждающих мероприятий с целью обеспечить разумную уверенность в вопросе достижения организацией своих целей.

Процесс управления рисками включает в себя:

1 Планирование управления рисками – планирование деятельности по управлению рисками, включая набор методов, средств и организации управления рисками.

2 Идентификация факторов риска – определение рисков, способных повлиять на достижение процессом установленных им целей, функционирование процесса, и документирование их характеристик.

3 Оценка рисков – качественный и количественный анализ рисков с целью определения их влияния на процесс.

4 Планирование реагирования на риски включает в себя:

- разработку мероприятий по управлению риском (если мы признали риск управляемым), в том числе путем расстановки контролей, финансирования отдельных программ, обеспечивающих минимизацию вероятности наступления рисков событий;

- разработку программы действий в случае наступления рисков событий с целью минимизации их последствий.

5 Мониторинг и контроль риска – мониторинг наступления рисков событий, определение новых рисков, выполнение контрольных процедур и оценка эффективности действий по минимизации рисков.

С целью эффективного управления рисками для каждого процесса владельцем БП составляется Перечень рисков и контролей бизнес-процесса (далее по тексту Перечень) (приложение Г) с разбивкой на подпроцессы. Заполненный Перечень представляет собой детальное описание контрольных процедур, с указанием типа и метода контроля, периодичности и исполнителя контроля.

Перечень состоит из следующих полей для заполнения:

- Код риска

Необходимо использовать сквозную нумерацию рисков внутри подпроцесса (номер бизнес процесса, номер подпроцесса, номер риска).

- Код номер контроля

Соответствует коду рисков.

- Факторы риска

Описываются причины возникновения риска.

- Описание риска

Необходимо применять четкое описание риска. Следует избегать названий одних и тех же рисков разными словами в рамках одного описываемого подпроцесса. Риск должен быть сформулирован с достаточной степенью детализации. Укрупнение рисков может привести к тому, что часть риска не будет покрыта контролями. Например, «Риск несвоевременного формирования проводки, может быть следствием: а) несвоевременной передачи документов в бухгалтерию, б) забывчивости или утери документа бухгалтером, в) ошибки при вводе даты проводки в систему, г) программного сбоя, е) главным бухгалтером не утверждена проводка в системе и т.д.». Для каждого из этих случаев могут быть

настроены разные контроли. Например, «Сверка журнала операций с первичными документами не сможет выявить случаи а) и б)»).

В Перечне каждый конкретный риск встречается только один раз.

- Сценарий развития риска

В данной графе необходимо описать то, как риск может материализоваться (предоставить описанию наиболее вероятных сценариев развития событий, которые приведут к реализации риска). Целью заполнения данной графы является повышение чувствительности организации и тех, кто будет управлять риском к основным индикаторам, показывающим начало материализации риска.

- Владелец риска

Менеджер организации, отвечающий за идентификацию закрепленной за ним группы рисков разработку мероприятий по управлению ими.

- Описание контроля

В данной колонке описываются процедуры, направленные на минимизацию рисков, предусматривающие авторизацию и визирование, разделение полномочий, проверку, анализ результатов деятельности.

- Периодичность контроля

В данной колонке указывается периодичность (дается оценка частоты выполнения процедуры контроля). Контроль может выполняться: ежедневно; еженедельно; ежемесячно; ежеквартально; ежегодно.

- Документы подтверждающие выполнение контроля

В данной колонке приводится перечень документов, подтверждающим выполнение контроля. Также указываются лица, ответственные за составление данных документов и за их своевременное предоставление риск-менеджеру.

- Исполнитель контроля

Указывается подразделение либо должность сотрудника, ответственного за осуществление контрольной процедуры.

5.5 Определение взаимодействия бизнес-процессов/подпроцессов и формирование матрицы полномочий и ответственности

Для установления границ процесса/подпроцесса и его влияния на другие бизнес-процессы разрабатывается схема взаимодействия процесса/подпроцесса.

Владельцы процессов определяют взаимосвязь подпроцессов, входящих в процесс, а также определяют взаимосвязь с другими процессами/подпроцессами (согласно схеме 1).

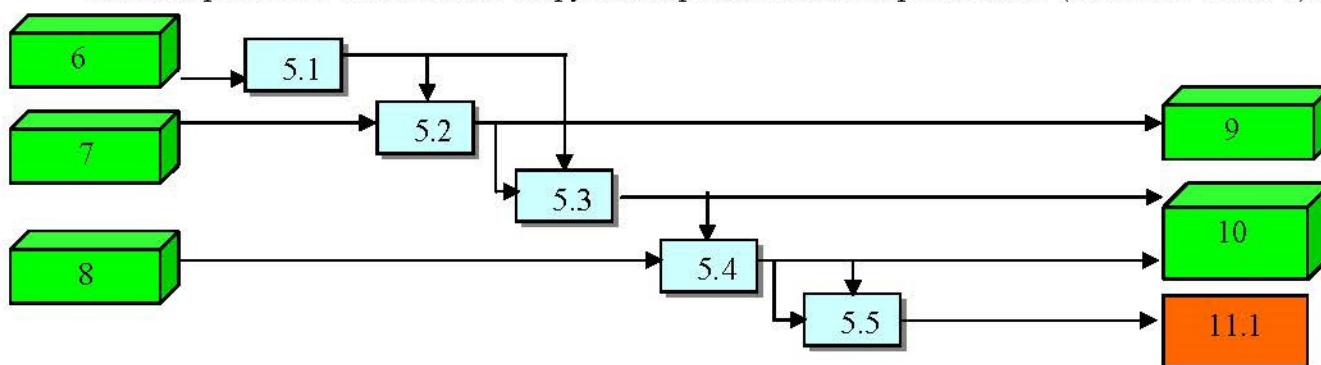


Схема 1 – Схема взаимодействия подпроцессов процесса

5.1-5.5 - подпроцессы, входящие в бизнес-процесс №5.

6-11 – бизнес-процессы

11.1- подпроцесс процесса №11

Стрелками обозначены входы и выходы процессов/подпроцессов. Выходы одного бизнес-процесса/подпроцесса могут являться:

- **входами другого бизнес-процесса/подпроцесса.** На схеме 1 они обозначены горизонтальными стрелками, направленными к боковой стороне процесса/подпроцесса. (например: выход подпроцесса 5.2 является входом в подпроцесс 5.3 и входом в процесс 9);

- **регулирующими факторами другого бизнес-процесса/подпроцесса.** На схеме они обозначены вертикальными стрелками, направленными к верхней части процесса/подпроцесса (например: выход подпроцесса 5.1 является регулирующим фактором для подпроцессов 5.2,

5.3. Описание регулирующих факторов приведено в п.5.3.3.

Пример описания взаимодействия подпроцессов процесса жизненного цикла продукции:



Руководители подпроцессов определяют взаимосвязь подпроцесса с другими подпроцессами, как внутри процесса, так и с другими подпроцессами ИСМ (согласно схеме 2).

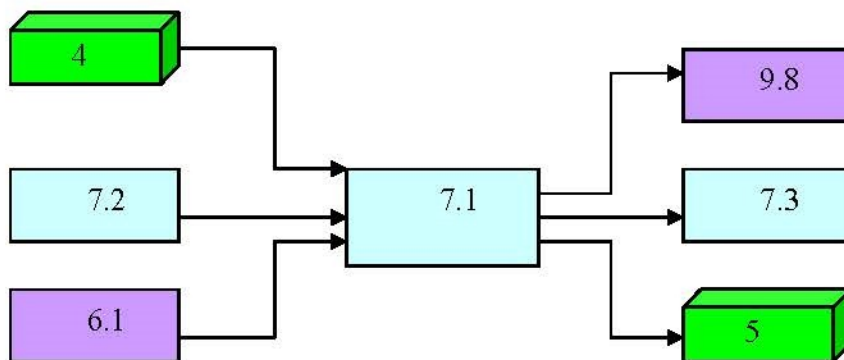


Схема 2 – Схема взаимодействия подпроцесса с другими процессами и подпроцессами.

- 7.1 - описываемый подпроцесс
- 7.2, 7.3 – подпроцессы процесса №7
- 4-5 – процессы
- 6.1, 9.8 – подпроцессы других процессов

На основании установленных взаимосвязей бизнес-процессов и подпроцессов Координатор по ИСМ формирует матрицу полномочий и ответственности (Приложение Е), в которой указывает степень участия ответственных лиц в бизнес-процессах и подпроцессах В- является владельцем бизнес-процесса (координирует работу руководителей подпроцессов); Р- руководит подпроцессом- хозяин подпроцесса; У - участвует в деятельности, являясь поставщиком бизнес-процесса; И – получает информацию - потребитель бизнес-процесса. Оригинал матрицы полномочий и ответственности хранится у Координатора по ИСМ. Плановая актуализация матрицы полномочий производится один раз в год. Внеплановая актуализация матрицы полномочий и ответственности проводится в случае изменения организационной структуры организации либо в случае изменения перечня бизнес-процессов. После пересмотра матрицы полномочий и ответственности пересмотру подлежат соответствующие документы, описывающие процессы/подпроцессы, в части которых произошли изменения.

5.6 Анализ и актуализация документов

5.7.1 Ответственность за своевременное проведение анализа документов, с целью обеспечения их актуальности несут владельцы процессов и руководители подпроцессов.

5.7.2 Плановая актуализация документов, описывающих процессы/подпроцессы осуществляется не реже 1 раз в год.

5.7.2 Внеплановая актуализация документов проводится в случаях:

- выявления несоответствий при проведении аудитов;
- выявления несоответствий в результате анализа рисков и контрольных процедур;
- выявления несоответствий в результате проведения мониторинга процессов и подпроцессов;
- изменения законодательных и регламентных требований.

6 Определение и описание контрольных процедур

Контрольная процедура – набор действий, конфигурация систем или организация процессов, позволяющие снизить вероятность реализации риска или смягчить его последствия.

Контрольные процедуры являются одним из элементов ИСМ.

Контрольные процедуры обеспечивают надлежащее исполнение директив руководства, помогают удостовериться в том, что риски адресуются должным образом, контроль осуществляется на всех уровнях и во всех функциональных подразделениях организации. Четкое описание контрольных процедур даёт ясное понимание существенных рисков и степени их влияния на деятельность организации.

Контрольные процедуры разрабатываются для всех процессов и подпроцессов, определенных матрицей полномочий и ответственности, описываются в перечне рисков и контролей и обозначаются в диаграмме и описании процессов.

Виды контрольных процедур:

1 Авторизация:

- выдача разрешения на совершение операций в соответствии с существующими положениями и процедурами;

- осуществление доступа к имуществу и документам в соответствии с существующими положениями и процедурами.

2 Контроль передачи и преобразования данных - перенос данных из одной компьютерной системы в другую должен осуществляться надежно, безошибочно, обеспечивая сохранение точности и полноты данных.

3 Ключевые показатели деятельности - финансовые и нефинансовые измерители, которые собираются непрерывно или периодически и используются для оценки степени достижения поставленных целей.

4 Проверка, осуществляемая руководством компании - анализ и контроль выполненной работы, осуществляемый человеком, отличным от исполнителя этой работы.

5 Сверка - контроль отсутствия противоречия между двумя статьями.

6 Разграничение полномочий - разделение обязанностей и ответственности по инициации, выполнению и авторизации операций, их учету и хранению активов, для предотвращения ошибок и незаконных действий.

7 Доступ в систему - ограничение прав доступа к информационным ресурсам.

8 Конфигурация информационной системы/Корреспонденция счетов для передачи данных – настройки системы, которые могут быть активированы или деактивированы с целью обеспечения защиты данных от несанкционированных воздействий.

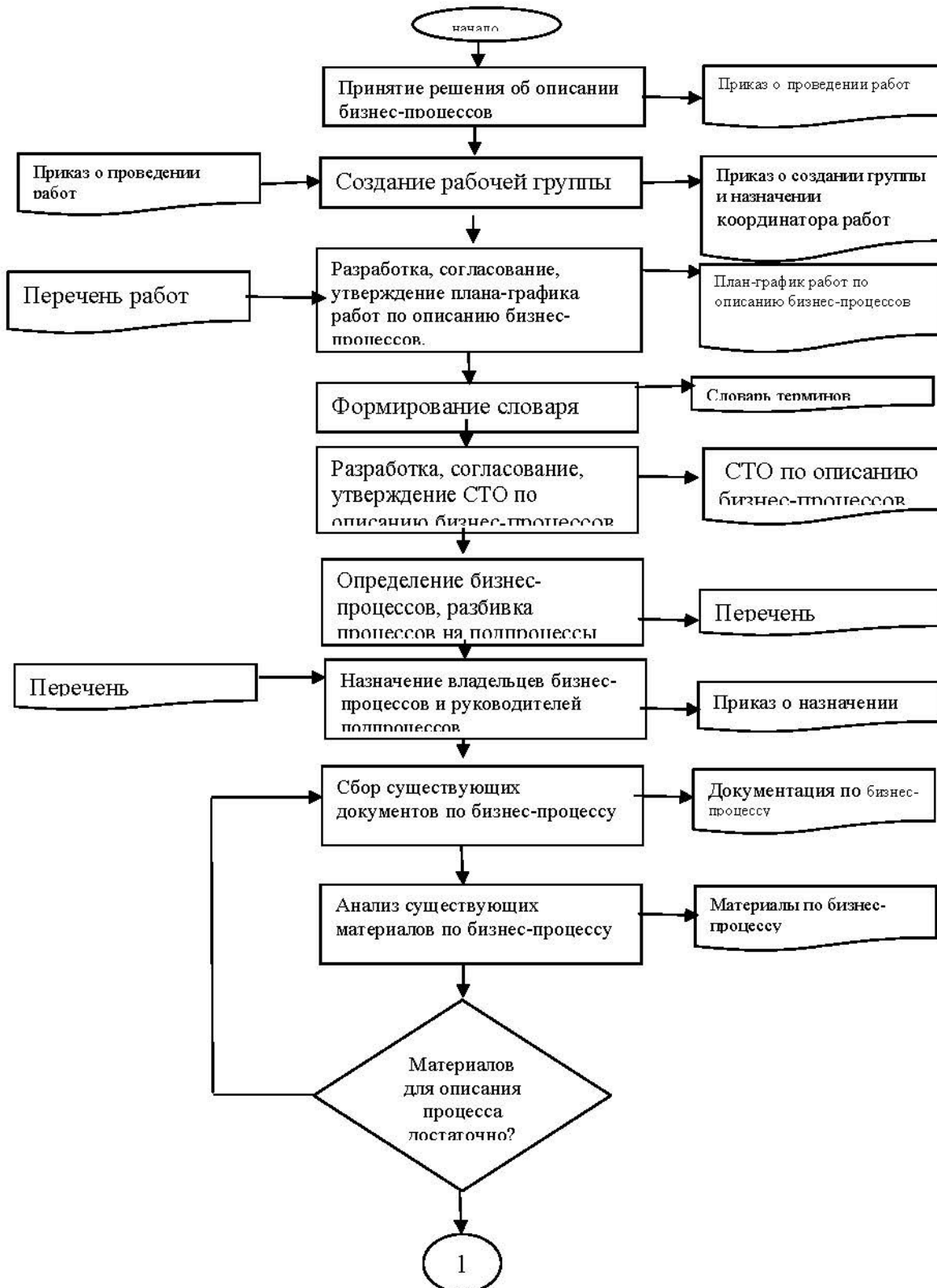
9 Отчеты о несоответствиях и произведенных корректировках - отчет, отражающий нарушения установленных стандартов организации и принятые меры коррекции.

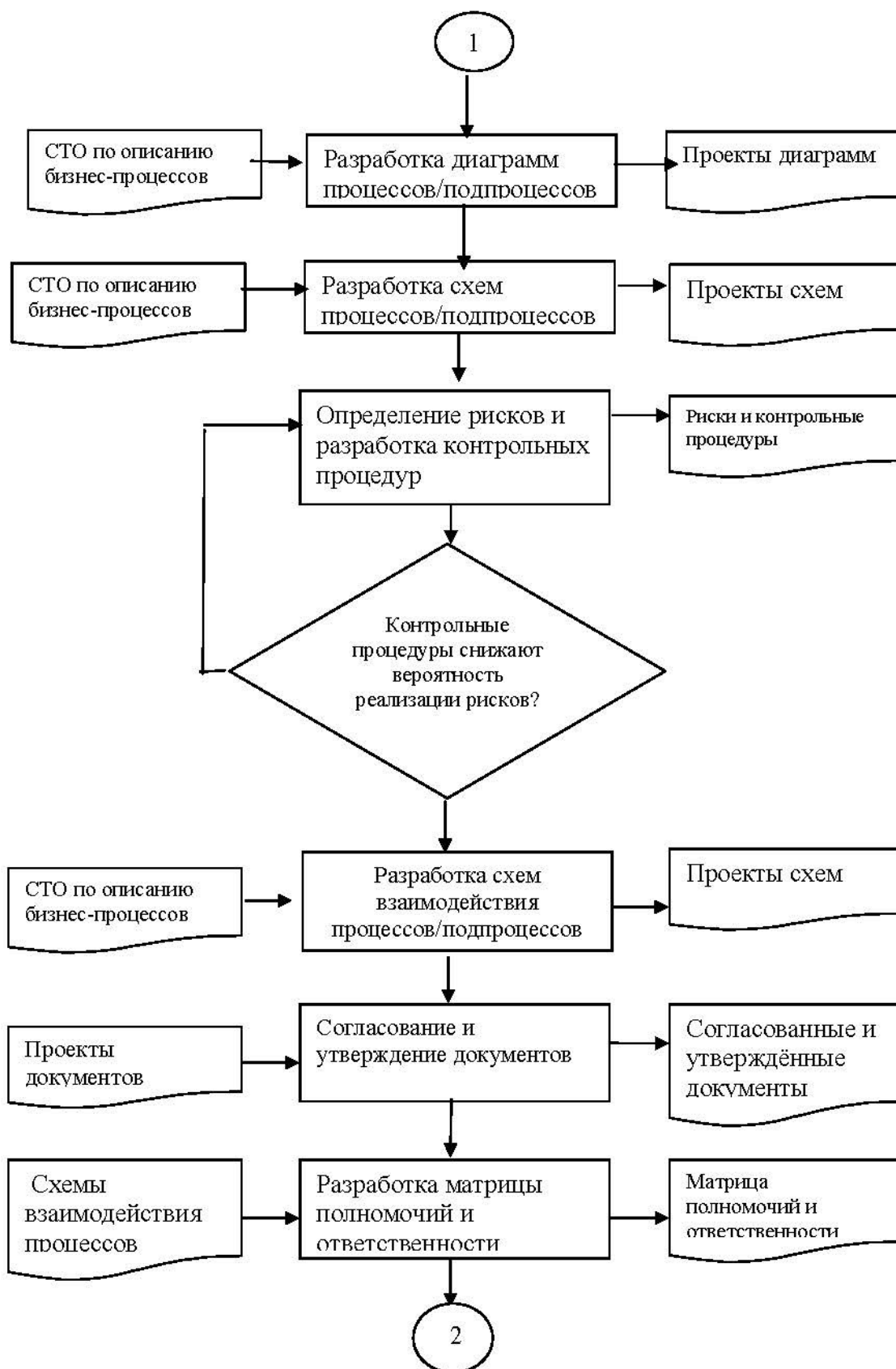
10 Интервьюирование владельцев бизнес- процессов и подпроцессов.

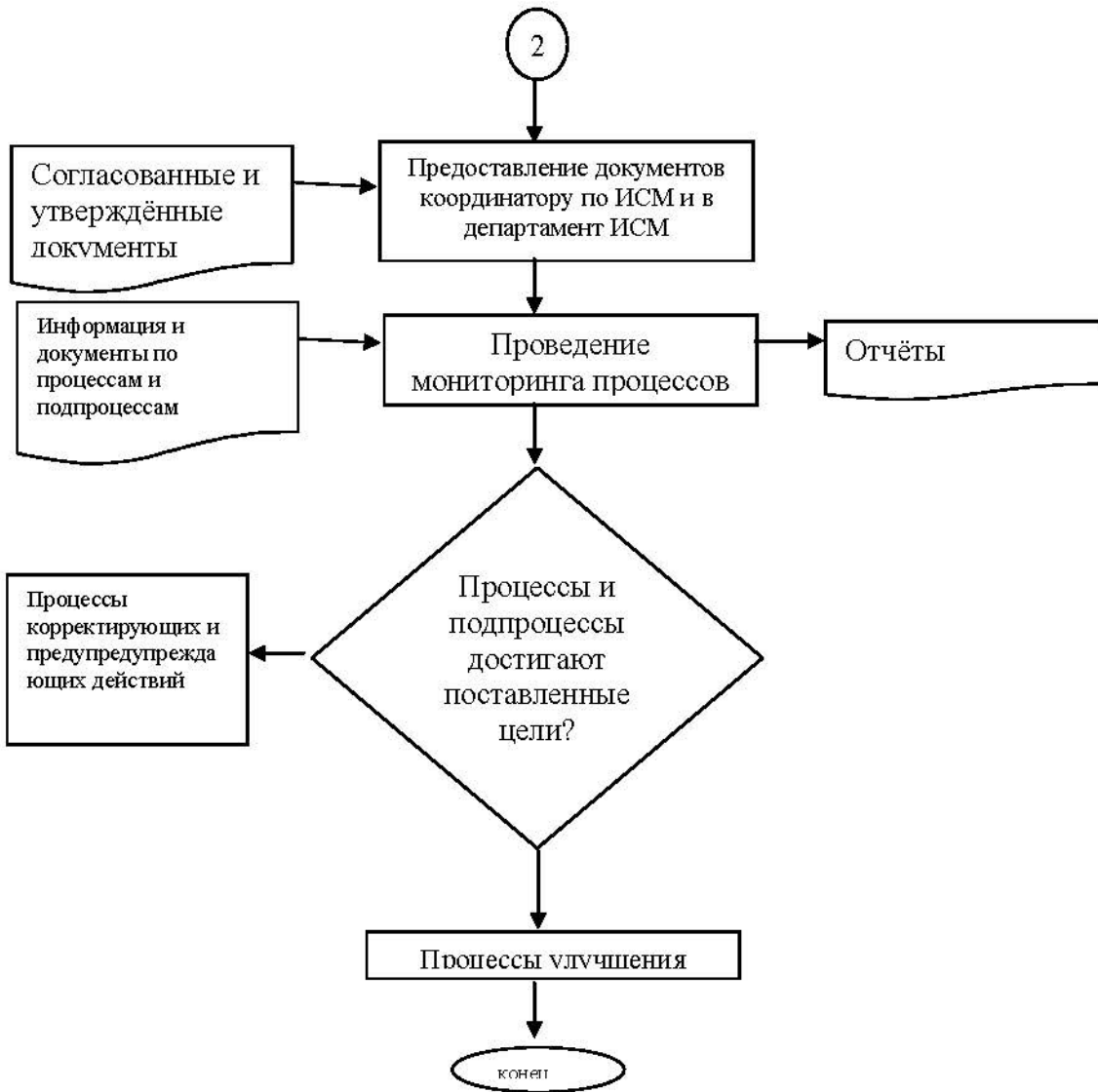
7 Ответственность

Участники процесса	Ответственность
Владельцы бизнес-процессов	<ul style="list-style-type: none">- Описание бизнес-процессов: разработка схем, диаграмм, схем взаимодействия процессов, разработка контрольных процедур, Перечня рисков и контролей бизнес-процесса (в случае, если процесс не является структурированным)- Разработка контрольных процедур- Актуализация документов, описывающих бизнес-процессы- Формирование наборов документов, описывающих бизнес-процессы- Разработка схем взаимодействия бизнес-процессов- Достоверность предоставляемой информации
Руководители бизнес-подпроцессов	<ul style="list-style-type: none">- Описание бизнес-подпроцессов: разработка схем, диаграмм, схем взаимодействия подпроцессов, разработка контрольных процедур, Перечня рисков и контролей бизнес-процесса- Разработка контрольных процедур- Актуализация документов, описывающих бизнес-подпроцессы- Достоверность предоставляемой информации
Координатор по ИСМ	<ul style="list-style-type: none">- Формирование перечня бизнес-процессов- Формирование матрицы полномочий и ответственности- Организация работ по описанию бизнес-процессов- Согласование документов, описывающих бизнес-процессы
Директор дирекции по рискам и внутреннему контролю	<ul style="list-style-type: none">- Определение перечня необходимых бизнес-процессов

8 Алгоритм процесса описания бизнес-процессов и контрольных процедур







Приложение А

Форма титульного листа

Бизнес-процесс № _____ « _____ » ООО « _____ » г. _____
--

Владелец бизнес-процесса	Должность, Ф.И.О.
Контактная информация	Тел.

Документация подготовлена

Имя	Функция	Дата	Подпись

Документация согласована

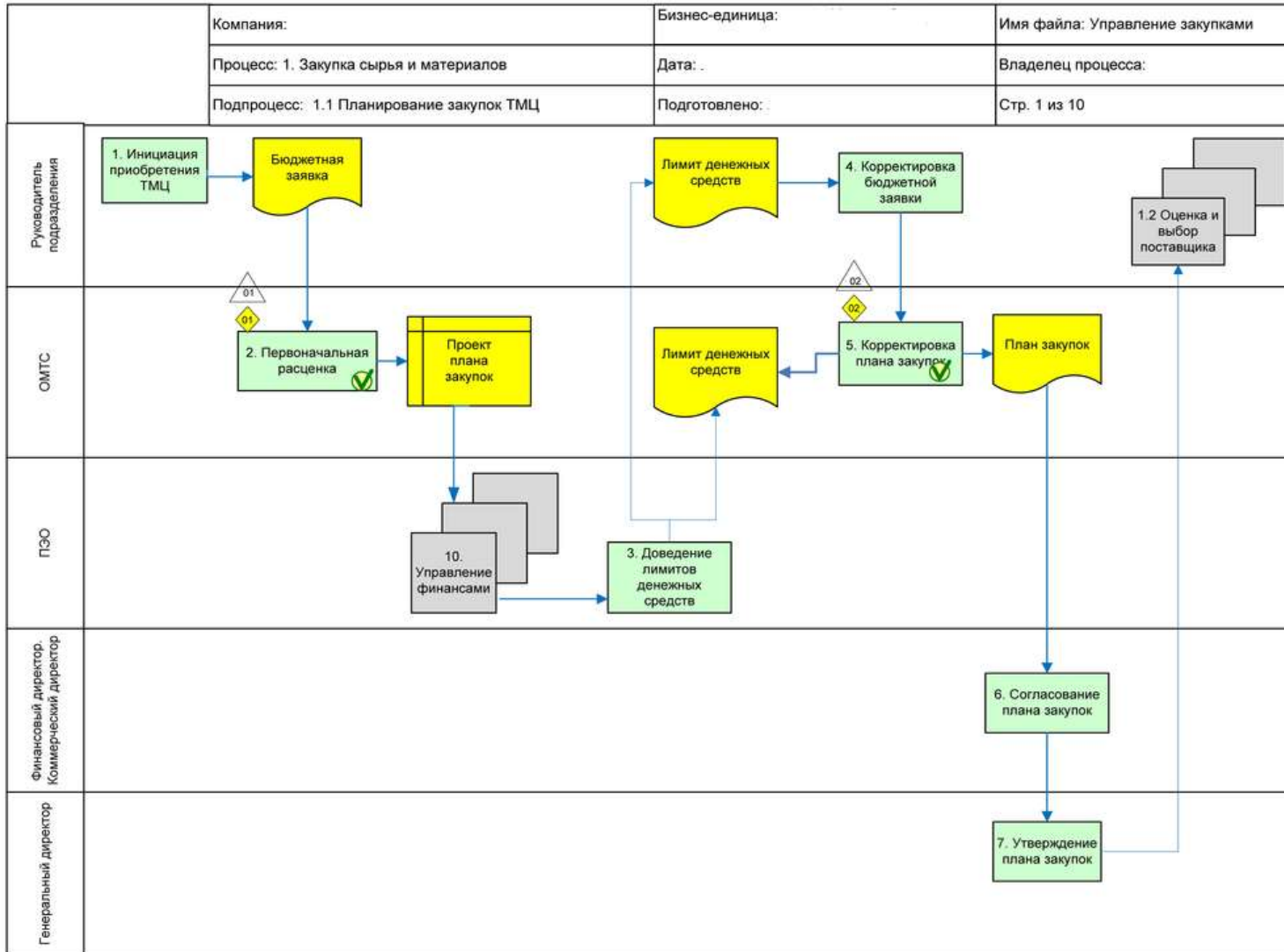
Имя	Функция	Дата	Подпись
	Координатор по ИСМ		

Документация утверждена

Имя	Функция	Дата	Подпись
	Генеральный директор		

Приложение Б

Пример составления диаграммы бизнес-процесса



Приложение Г

Перечень рисков и контролей бизнес-процесса _____

Наименование бизнес-процесса

Код риска (номер бизнес процесса, далее номер подпроцесса, номер риска.)	Код номер контроля	Факторы риска	Описание риска	Сценарий развития риска	Владелец риска
5.5.1.1	5.5.1.1				
		Описание контроля	Периодичность контроля	Документы, подтверждающие выполнение контроля	Исполнитель контроля

Разработал: Владелец бизнес-процесса

подпись, дата

Ф.И.О.

