



LATVIJAS UNIVERSITĀTE  
EKONOMIKAS UN VADĪBAS FAKULTĀTE  
Grāmatvedības un audita katedra

**IEKŠĒJĀ KONTROLES SISTĒMA UN TĀS NOVĒRTĒJUMS  
UZŅĒMUMĀ SIA “DELTA”**

Internal control system and its assessment in the company Ltd. “Delta”

MAĢISTRA DARBS

Grāmatvedības un audita profesionālā maģistra studiju programma

Autors: **Jekaterina Mihailova**

Studenta apliecības Nr.: jm10071

Darba vadītājs: Dr.ekon., as.prof. Inta Millere

RĪGA 2016

## ANOTĀCIJA

Iekšējā kontroles sistēma ir svarīga jebkurā uzņēmumā; izstrādātās sistēmas detalizācija ir atkarīga no uzņēmuma lieluma. Mazos uzņēmumos sistēma var būt nepilnīga; uzņēmumam attīstoties nepieciešams vairāk pievērsties kontroles sistēmas pilnveidošanai.

Maģistra darba mērķis ir pamatojoties uz uzņēmuma SIA "Delta" iekšējās kontroles sistēmas izpēti un novērtējumu, izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma iekšējās kontroles sistēmas trūkumu novēršanai, pilnveidošanai un uzlabošanai.

Pētījumā tiek vērtēta SIA "Delta" kontroles sistēma, darba autore secina, ka kontroles sistēma ir izstrādāta daļēji un ir nepieciešama pilnveidošana.

Pētījuma rezultātā, pamatojoties uz SIA „Delta” esošo iekšējo kontroli un iegūto informāciju, pētot pieejamos literatūras avotus, darba autore izstrādā priekšlikumus iekšējās kontroles pilnveidošanai.

Atslēgas vārdi: iekšējā kontroles sistēma, COSO modelis, kontroles vide, riska identificēšana, kontroles procedūras.

## ANNOTATION

Internal control system is important in any company; amount of details of the system depends on the size of the company. In small companies, the system may not be complete; developing companies need to focus more on the improvement of the control system.

The aim of master's thesis is to research and evaluate the internal control system of the company Ltd. "Delta", to develop proposals for the company's internal control system deficiencies, improvement and enhancement.

The study evaluated Ltd. "Delta" control system, the author concludes that the control system has been developed partially and needs improvements.

In the end of the research, the author makes proposals for improvement of internal control based on a study of the internal control system and obtained information about the Ltd. "Delta", and by studying the available theoretical literature.

Keywords: internal control system, the COSO model, control environment, risk identification, control procedures.

## SATURA RĀDĪTĀJS

Apzīmējumu saraksts.....	5
Ievads.....	6
1. Iekšējā kontroles sistēma un tās raksturojums.....	9
1.1. Kontroles jēdziena izpēte.....	9
1.2. Iekšējās kontroles sistēmas jēdziena izpēte.....	11
1.3. Iekšējās kontroles sistēmas modeļu raksturojums.....	21
1.4. COSO iekšējās kontroles sistēmas modeļa elementi.....	25
2. Uzņēmuma “Delta” raksturojums.....	39
2.1. Uzņēmuma “Delta” darbības raksturojums.....	39
2.2. Uzņēmuma “Delta” un tā darbības nozares būtiskāko raksturojošo rādītāju salīdzinājums un novērtējums.....	45
3. Iekšējās kontroles sistēmas elementu novērtējums uzņēmumā SIA “Delta”.....	51
3.1. Kontroles vides raksturojums un novērtējums.....	51
3.2. Riska novērtēšanas raksturojums un novērtējums.....	62
3.3. Kontroles procedūru raksturojums un novērtējums.....	70
3.4. Informācijas un komunikācijas raksturojums un novērtējums.....	77
3.5. Uzraudzības raksturojums un novērtējums.....	82
Secinājumi un priekšlikumi.....	86
Izmantotā literatūra un avoti.....	91
1. pielikums. COSO iekšējās kontroles sistēmas principi un to īstenošanas instrumenti.....	97

## APZĪMĒJUMU SARAKSTS

AAA - Amerikas grāmatvežu asociācija

AICPA – Amerikas Zvērinātu grāmatvežu institūts

CGMA - Bilancspējīgs globālās pārvaldības grāmatvedis

COBIT - Modelis - Informācijas un saistīto tehnoloģiju kontroles mērķu modelis

CoCo – Modelis – Kontroles kritēriji

COSO – Modelis – Tredveja komisijas sponsorēto organizāciju komitejas vadlīnijas

CPA - Sertificēts grāmatvedis

FEI - Starptautisko Finanšu vadītāju organizācija

FKTK – Finanšu un kapitāla tirgus komisija

IAASB – Starptautiskā audita un nodrošinājuma padome

IFAC - Starptautiskā grāmatvežu federācija

IIA - Iekšējo auditoru institūts

IK – Iekšējā kontrole

IKS – Iekšējā kontroles sistēma

IMA - Vadības grāmatvežu institūts

INTOSAI – Starptautiskā Augstāko revīzijas iestāžu organizācija

ISACA - Informāciju Sistēmu Kontroles un Audita asociācija

ISO - Starptautiskās standartizācijas organizācija

## IEVADS

Šodien arvien vairāk cilvēku sāk interesēties par savas uzņēmējdarbības radīšanu, līdz ar to tiek dibināti arvien vairāk uzņēmumi – kādi uzņēmumi darbojas veiksmīgi no savas dibināšanas pirmsākumiem, savukārt citi uzņēmumi var saskarties ar grūtībām uzņēmuma darbības laikā. Lai uzņēmums izvairītos no riskiem, kas var izraisīt grūtības, uzņēmumam ir jāveido aizsargmehānisms, kas sāk darboties ne tikai riska iestāšanās momentā, bet arī laicīgi nosakot un izvērtējot iespējamus riskus un izstrādājot kontroles procedūras izvairīto risku noteikšanai.

Uzņēmuma politika, rīcības plāns un procesu kopums, attiecībā uz uzņēmuma efektīvas iekšējās darbības nodrošināšanu, uzņēmējdarbības izvairītā mērķa sasniegšanu un maksimāli veiksmīgu darbību, ir iekšējā kontroles sistēma. Šī sistēma ir svarīga ne tikai lielos uzņēmumos, bet arī vidējos un mazos uzņēmumos, jo jebkurā uzņēmumā var rasties kā finanšu riski, tā arī krāpšanas riski un citi riski. Mūsdienās iekšējās kontroles sistēma arvien biežāk tiek asociēta ar noteiktiem izstrādātiem sistēmas modeļiem, kas ietver noteiktu elementu kopumu, kuru pielietošana uzņēmuma darbībā, ļauj izveidot rīcības plānu attiecībā uz riska novēršanu uzņēmuma dzīves ciklā.

Autores skatījumā, iekšējās kontroles sistēmas temats ir ļoti aktuāls ik viena izmēra organizācijā; kārtīgi un kvalitatīvi izstrādāta sistēma, veidojot organizācijas politikas dokumentus, nolikumus, spēj nodrošināt uzņēmuma lietderīgu un efektīvu darbību, un sasniegt uzņēmuma noteiktos mērķus samazinot un izvairoties no iespējamiem riskiem.

Iekšējās kontroles sistēmas analīzei un novērtēšanai darba autore izvēlējusies uzņēmumu SIA “Delta” (uzņēmuma nosaukums mainīts). Uzņēmums SIA “Delta” ir mazs uzņēmums, kas darbojas IT un datorprogrammatūrizstrādes pakalpojumu nozarē, sniedzot pakalpojumus un konsultācijas šajā nozarē. Pētāmais periods ir no 2006.gada līdz 2016.gadam; darbā iekļauti uzņēmuma SIA “Delta” finanšu rādītāji laika posmā no 2006.gada līdz 2015.gadam.

**Darba mērķis** ir pamatojoties uz uzņēmuma SIA “Delta” iekšējās kontroles sistēmas izpēti un novērtējumu, izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma iekšējās kontroles sistēmas trūkumu novēršanai, pilnveidošanai un uzlabošanai.

**Darba hipotēze:** uzņēmuma SIA "Delta" eksistējošā iekšējās kontroles sistēmā ir trūkumi, kas rada nepilnības uzņēmuma darbības procesu nodrošināšanā, kā arī apdraud uzņēmuma pamatdarbību kopumā.

Lai sasniegtu darbā izvirzīto mērķi tika veikti sekojoši **uzdevumi**:

- izpētīt un analizēt iekšējās kontroles sistēmas teorētisko bāzi;
- raksturot pētāmā uzņēmuma SIA “Delta” darbību;
- veicot novērojumus, intervijas, dokumentu analīzi, veikt uzņēmuma SIA “Delta” iekšējās kontroles sistēmas analīzi un novērtēšanu;
- balstoties uz apkopoto un analizēto teorētisko bāzi un iegūto informāciju par iekšējo kontroles sistēmu uzņēmumā SIA “Delta” sniegt priekšlikumus kontroles sistēmas pilnveidošanai.

**Maģistra darbs sastāv** no 3 nodaļām. Pirmā nodaļa sastāv no 4 apakšnodaļām, kurās tiek pētīta teorētiskā bāze par iekšējo kontroles sistēmu, tās modeļiem un elementiem. Darbā pētītā teorija ļauj noteikt iekšējās kontroles sistēmas būtību un būtiskumu organizācijas darbībā. Iekšējās kontroles sistēmas modeļu izpēte ļauj identificēt pieejamo kontroles modeļu daudzveidību; savukārt, viena no modeļu – COSO modeļa – elementu analīze nodrošina teorētisko pamatu maģistra darba izmantotā uzņēmuma SIA “Delta” iekšējās kontroles sistēmas analīzi.

Otrā nodaļā sastāv no 2 apakšnodaļām, kur darba autore raksturo uzņēmuma SIA “Delta” darbību, organizatorisko struktūru, klientu sadalījumu. Šajā nodaļā tiek raksturota arī uzņēmuma SIA “Delta” pamata finanšu rādītāji salīdzinājumā ar IT un datorprogrammatūrizstrādes nozares rādītājiem. Uzņēmuma darbības raksturojums darbā ļauj noteikt uzņēmuma lielumu, vājās un stiprās puses, un nodrošina pamatu uzņēmuma iekšējās kontroles sistēmas analīzei trešajā nodaļā.

Trešā nodaļa sastāv no 5 apakšnodaļām. Šajā nodaļā autore analizē un novērtē uzņēmuma SIA “Delta” eksistējošo iekšējo kontroles sistēmu, balstoties uz pirmajā nodaļā pētīto COSO iekšējās kontroles sistēmas modeli un tā elementiem. Pētījuma daļa nodrošina iespēju izvērtēt uzņēmumā eksistējošās iekšējās kontroles sistēmas atbilstību teorētiskajam COSO modelim un izstrādāt priekšlikumus uzņēmuma iekšējās kontroles sistēmas uzlabošanai un pilnveidošanai.

Darba noslēgumā autore apkopo secinājumus par darbā pētīto teorētisko iekšējās kontroles sistēmas jēdziena pamatojumu, un izstrādā priekšlikumus uzņēmuma SIA “Delta” trūkumu novēršanai un uzlabošanai.

Maģistra darbā ir iekļauti 5 attēli, 6 tabulas. Darbā ir viens pielikums, kas ir veidots balstoties uz pētīto teoriju, kurš tiek izmantots uzņēmuma SIA “Delta” iekšējās kontroles sistēmas analīzei un novērtēšanai.

Maģistra darba izstrādē pielietotas sekojošas **pētģšanas metodes** attiecģbģ uz darbģ iekļauto teorģtģsko bģzi – ekonomģskģs analģzes metode. Savukģrt darba praktģskģs daļas nodroģinģšanai tģka izmantota novģroģšana, dokumentu analģze un salģdzģnģģšana ar teorģtģsko bģzi.

Darba procesģ tģka izmantoti LR normatģvie aktģ, EK regula, literatģras avoti, interneta resursos publicģtie materiģli un uzņģmuma SIA “Delta” nepublicģtie materiģli.

# 1.IEKŠĒJĀ KONTROLES SISTĒMA UN TĀS RAKSTUROJUMS

## 1.1.Kontroles jēdziena izpēte

Jebkurā sistēmā, kas darbojas ar kādu noteiktu nolūku vai konkrētu mērķi ir kontrole, jo, katra cilvēka ar nodomu radīta organizācija tiek dibināta un uzturētā ar kādu mērķi; lai sasniegtu šo mērķi ir nepieciešams pieturēties pie noteiktas stratēģijas un procedūrām, kas pārtrauga un kontrolē organizācijā notiekošos procesus. Kontrole sākas ar noteikta mērķa noteikšanu un izvirzīšanu, un beidzas ar šī mērķa sasniegšanu jebkurā organizācijā, tajā skaitā komercsabiedrībā. Mūsdienās attiecībā uz uzņēmumā notiekošo procesu kontroli tiek attiecināts jēdziens iekšējā kontrole; lai izprastu labāk šī jēdziena būtību, ir nepieciešams izpētīt kas ir kontrole.

Pirmo reizi termina “kontrole” pirmstecis minēts 13.gadsimtā un ir cēlies no latīņu valodas vārdu salikuma *contra-rotulus*, vai franču valodā *contre-rolle*, kas pirmo reizi parādījies 1220.gadā Anglijas tiesā<sup>1</sup>. Šis viduslaiku jaunvārds ataino zināšanu spēku, kas izriet no rakstītā pārrakstīšanas. Šis “rullis” nebija tikai dublikāts oriģinālajam tekstam, tā pārrakstīšana radīja vēl vienu “rulli”, veidojot divus dokumentus; tika veidots trešais rullis, kas kalpoja kā pārbaude un īss atstāstījums pirmreizējam dokumentam un tā dublikātam jeb otrajam “rullim”.

Grāmatā “*Accounting as social and institutional practice*” tās autori min, ka ir iespējams, ka šim jēdzienam *contra-rotulus* ir grāmatvedības konteksts. Pirms 1200.gada, grāmatvedības ierakstiem tika izmantoti ēvelēti koka dēļīši, kas tika izmantoti divu pušu finanšu darījumu dokumentēšanai. Pie šāda dokumenta kā finanšu dokumenta izstrādes uz koka materiāla tika veidotas plaisas vai skrambas, un dēļītis tika sadalīts gareniski tā, ka katrai nodarījuma pusēm palika dokumenta kopija. Tika veidoti divi eksemplāri finanšu darījumu apliecinājoši dokumenti, un viens kopējs dokuments finanšu pārtraugam. Taču ar 1200.gadu tika ieviesta sistēma ar rakstītā pārrakstīšanu – katrs darījums tiek ierakstīts divas reizes rakstveidā, viena kopija tiek nodota valsts kasei un otra valsts kancelejai; un finanšu amatpersonu uzdevums šajā situācijā ir pārtraudzīt rakstītā precizitāti. Papildus tam, tika noteikta vēl viena persona, kas pārtraudzīja trešo rulli jeb kopiju, kas ietvēra sevī galvenos ierakstus no pilnā dokumenta teksta.

---

<sup>1</sup> Hopwood A.G., Miller P. Accounting as social and institutional practice. Cambridge University Press. Cambridge, USA, 1994. (p.76)

Grāmatas autori pieņem, ka šis trešais dokuments arī bija tas, kuram 1220.gadā tika piedēvēts nosaukums *contra-rotulus*; šis jēdziens apkopo divas papildus funkcijas, kas mūsdienās tiek asociēti ar kontroli:

- 1) kontrole kā pārbaude par būtisku datu precizitāti un ierēdņu godīgumu;
- 2) kontrole – elements, kas nodrošina datu pārbaudi un precizēšanu, nodrošinot kritisku pārskatu par plašāku situāciju kopumā.

G.Mālderis grāmatā “Revīzija un audits” min tādu pašu izcelsmes avotu terminam kontrole – termins cēlies no latīņu valodas vārdu salikuma *contra-rotulus*, tomēr salīdzinājumā ar A.G.Hopvuda (*A.G.Hopwood*) un P.Millera (*P.Miller*) teoriju, latviešu autora grāmatā termina izcelsmes periods tiek minēts 15.gadsimts, bet ārzemju autoru grāmatā – 13.gadsimts. G.Mālderis savā darbā min, ka no šī latīņu valodas vārdu salikuma *contra-rotulus* izcēlies franču izcelsmes vārds *contrôle* ar nozīmi - novērošana, salīdzināšana vai pretnostatījums.<sup>1</sup>

Pētot dažādas jēdziena “kontrolē” definīcijas, autore secina, ka tās tiek attiecinātas uz dažādām zinātnes jomām – gan ekonomiku un uzņēmējdarbību, gan, piemēram, uz fiziku, ķīmiju, psiholoģiju. Skaidrojumu dažādība skaidri tiek atspoguļota D.Otlija (*D.T.Otley*) un A.Berija (*A.J. Berry*) darbā “*Control, Organisation and Accounting*”, kur autori min, ka vārdam “kontrolē” angļu valodā ir ļoti daudz nozīmes nianšes. Zinātniskā raksta autori atsaucas arī uz vairākām definīcijām, kur vienā no tām lielākais uzsvars ir uz dominanci – viena indivīda vai grupas dominance pār citu ar varas īstenošanas starpniecību; cita definīcija, savukārt, liek uzsvāru uz darbības regulēšanas un uzraudzības ideju. Autori min, ka uzņēmējdarbības jomā parasti abas idejas tiek apvienotas, un norāda uz definīciju, ka kontrolē ir politikas un procedūru piemērošana ražošanas, administrēšanas un citu saimniecisko darbību vadīšana, regulēšana un koordinēšana tādā veidā, lai sasniegtu uzņēmuma mērķus.<sup>2</sup> Kontrolē tiek definēta arī kā spēja vadīt finanšu un pamatdarbības politiku organizācijā vai uzņēmumā tā, lai gūtu labumus no tās darbības.<sup>3</sup> Šīs definīcijas, pēc autores viedokļa, apkopo kontroles jēdziena būtību, nosakot, ka kontrolē ir daudzu procesu kopums, ar mērķi sasniegt izvirzītos mērķus, kas gala rezultātā ved pie noteikta labuma gūšanas no noteiktu darbību veikšanas ceļā uz nostādīto rezultātu.

---

<sup>1</sup> Mālderis G., Revīzija un audits. Otrās, papildinātais izdevums. Biznesa augstskola Turība, Rīga, 2001, (5.lpp)

<sup>2</sup> Thomas, William E., Cost Accounting, Budgeting & Control. 7th edition. South-Western publishing Co., Cincinnati. 1998. (p.13-14)

<sup>3</sup> Alfredson K., Leo K., Picker R., Loftus J., Clark K., Wise V. Applying international financial reporting standards. Second edition. A John Wiley and Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, England, 2009. (p.1242)

1911.gada Oksfordas vārdnīcā termins kontrole tiek definēta kā vadīšanas vara, komandēšana. Tiek minēti arī tādi sinonīmi kā pārbaude, apliecināšana, izmeklēšana.<sup>1</sup> Ņemot vērā šo definīciju, autore uzskata, ka neskatoties uz kontroles jēdziena skaidrojumu dažādību, kas saistīta ar katra autora personīgo vārdu piemeklēšanu definīcijai, termina kontrole būtība paliek nemainīga – tā ir jebkura veida datu pārbaude, procesu uzraudzība, kas palīdz sasniegt uzstādīto mērķi.

Uzņēmējdarbības jomā kontrole ir viena no vadības funkcijām, kuras tā veic, kopā ar uzņēmuma darbības plānošanu, organizēšanu, motivēšanu; visas šīs darbības ir vērstas uz visu uzņēmumam pieejamo un esošo resursu efektīvu izmantošanu, ar mērķi attīstīt uzņēmuma saimniecisko darbību. Savā būtībā kontrole ir noteiktu darbību vai procedūru uzraudzība un attiecīgu nepieciešamo darbību noteikšana, lai gala rezultātā sasniegtu mērķi, ko paredzēts sasniegt darbības vai procedūras beigās.

Izpētot dažādu autoru darbos minētās kontroles definīcijas, darba autore secina, ka kontrole, tā ir daudzu procesu kopums, kuras būtība ir pārraudzība, pārbaude vai revīzija, ar mērķi sasniegt noteiktus rezultātus kādu noteiktu labumu gūšanai; tās uzdevums jebkurā organizācijā ir pārbaudīt, vai darbības norisinās saskaņā ar pieņemtajiem dokumentiem un normām – uzņēmumā tie ir statūti, līgumi, likumdošana, kas attiecināma uz uzņēmumu un tā darbību. Ik vienas kontroles mērķis ir pēc iespējas ātrāk identificēt trūkumus un kļūdas, lai tās novērstu un nepieļautu to atkārtosanos nākotnē, sasniedzot izvirzītos mērķus.

## **1.2.Iekšējās kontroles sistēmas jēdziena izpēte**

Iekšējās kontroles jēdziens ir sastāvdaļa no kontroles jēdziena kopumā, un tas attiecas konkrētāk uz kontroles procedūrām organizācijā. Kā lielākai daļai terminu, arī iekšējai kontrolei (turpmāk IK) nav vienas noteiktas un pareizas definīcijas, dažādi autori savos darbos min savstarpēji līdzīgas, tomēr, tajā pašā laikā, atšķirīgas definīcijas attiecībā uz IK.

Iekšējās kontroles būtība ir tāda pati kā iekšējās kontroles sistēmai; organizācijas izpratnē kontrolei ir komplicētāks veidols, un tas tiek apzīmēts ar terminu - iekšējā kontroles sistēma (turpmāk IKS). Šī sistēma ir būtisks elements jebkurā uzņēmumā, kas spēj radīt priekšnosacījumus uzņēmuma veiksmīgai pastāvēšanai, kā arī attīstībai, nodrošinot uzņēmuma saimnieciskās darbības

---

<sup>1</sup> **Howler H.W., Howler F.G.** The Concise Oxford Dictionary of Current English. Clarendon Press, Oxford, 1911. (180.lpp)

efektīvāku organizāciju cauri iekšējās kontroles procesiem. Dažādos avotos tiek minētas dažādas IK un IKS definīcijas, visu skaidrojumu esence ir ļoti līdzīga, atšķiras autoru izmantotais jēdziens – iekšējā kontrole vai iekšējā kontroles sistēma. Šajā apakšnodaļā autore apkopo vairākas IK un IKS definīcijas, analizē un salīdzina tās.

Viena no pirmajām IK definīcijām tika formulēta 1949.gadā; tā tika definēta AICPA (*American Institute of Certified Accountants*) jeb Amerikas Zvērinātu grāmatvežu institūta pētījumā. Šis institūts darbojas kopš 1887.gada un šobrīd tā ir pasaules lielākā organizācija, kas pārstāv grāmatvežu profesiju; tai ir 412000 dalībnieku 144 valstīs.<sup>1</sup> AICPA nosaka grāmatvežu profesijas ētiskos standartus un ASV revīzijas standartus revīzijai privātos uzņēmumos, bezpeļņas organizācijās, federālās, valsts un vietējās pašvaldībās. Tās misija ir nodrošināt pasaules uzņēmējdarbības, CPA (*Certified Public Accountant*) jeb sertificētu grāmatvežu, CGMA (*Chartered Global Management Accountant*) jeb bilancspējīgu globālās pārvaldības grāmatvežu un specialitātē pilnvaroto panākumus nodrošinot visatbilstošākās zināšanas, resursus un aizstāvību, un aizsargājot augošo sabiedrības interesi.

#### AICPA definīcija:

“iekšējā kontrole ietver organizācijas plānu un visas koordinētās metodes un pasākumus organizācijas darbības laikā, lai aizsargātu aktīvus, pārbaudītu organizācijas grāmatvedības datu precizitāti un ticamību, veicinātu darbības efektivitāti un rosinātu stingru vadības noteiktās politikas ievērošanu. 1958. gadā definīcija tika papildināta nosakot, ka IK ir nepieciešama, lai atsevišķi apskatītu grāmatvedības uzskaites kontroles un administratīvās kontroles.”<sup>2</sup>

Cita organizācija, kas vēlāk izvirzīja savu IK definīciju ir INTOSAI (*International Organization of Supreme Audit Institution*) jeb Starptautiskā Augstāko revīzijas iestāžu organizācija. Tā ir dibināta 1953.gadā un darbojas kā visaptveroša organizācija, kas apvieno valsts ārējās revīzijas kopienas. Šī organizācija nodrošina pamatnostādnes augstākajām revīzijas iestādēm, lai veicinātu attīstību un zināšanu nodošanu organizācijas dalībnieku starpā, uzlabotu valsts revīziju pasaules mērogā. INTOSAI organizācijā šobrīd ir 192 pilnvērtīgi dalībnieki un 5 asociētie dalībnieki.<sup>3</sup> Organizācijai esot saistītai ar auditu un revīziju, IK ir svarīgs darba aspekts, tādēļ organizācija ir izveidojusi savu IK definīciju, kas palīdz tās dalībniekiem sava profesionālā darba veikšanā.

---

<sup>1</sup> AICPA. American Institute of CPAs. About the AICPA. Pieejams: <http://www.aicpa.org/About/Pages/About.aspx> (Skatīts: 10.01.2016)

<sup>2</sup> **Chambers R.J.** An Accounting Thesaurus. 500 years of accounting. Redwood Books, Trowbridge, UK, 1995. (p.86)

<sup>3</sup> INTOSAI. About us. Pieejams: <http://www.intosai.org/about-us.html> (Skatīts: 10.01.2016)

### INTOSAI definīcija:

“iekšējā kontrole ir būtisks process, ko ietekmē uzņēmuma vadība un personāls, un tas ir paredzēts, lai novērstu riskus un nodrošinātu pietiekamu pārlicību, ka, lai sasniegtu uzņēmuma misiju, tiek sasniegti sekojoši vispārējie mērķi:

- nodrošinot pienācīgas, ētiskas, ekonomiski pareizas, efektīvas un lietderīgas darbības;
- nodrošinot atbildību pienākumu izpildē;
- nodrošinot atbilstību piemērojamiem tiesību aktiem un noteikumiem;
- nodrošinot garantiju līdzekļiem pret zaudējumiem, ļaunprātīgu izmantošanu un bojājumiem.”<sup>1</sup>

Ne tikai dažādas organizācijas savas un savu dalībnieku darbības uzlabošanai izvirza IK definīcijas; dažādi pētnieki, kas strādā pie IK izpētes ir izvirzījuši savas definīcijas. Piemēram, A.Trennerija (Trennery, Alan R.) grāmatā “Principles of internal control” tiek minēta sekojoša IK definīcija:

“iekšējā kontrole ir kontroļu un pārbažu sistēma, kas ir ieviesta dažādos vadības līmeņos. Tās ir neatkarīgas un savstarpēji saistītas procedūras, kas attiecas uz uzņēmuma gan finanšu, gan darbībām, kas nav saistītas ar finansēm, ar mērķi nodrošināt uzņēmuma darbību efektivitāti un lietderīgumu, kā arī lai tiktu nodrošināti ticami ziņojumi par uzņēmējdarbības rezultātiem, kas spēj sniegt atbalstu vadības lēmumu pieņemšanā, tajā skaitā ievērojot uz uzņēmējdarbību attiecināmo likumdošanu un attiecīgos regulējumus.”<sup>2</sup>

Iekšējā kontrole ir būtiska dažādu iemeslu dēļ, tās svarīgums ir atkarīgs no lietotāja – organizācijas darbības vadība vai revīzija; vadības interesēs ir nodrošināt procesu un darbību kvalitāti, bet revīzijai būtiski ir nodrošināt informācijas ticamību. IK būtiskuma iemesli var būt, piemēram, informācijas kopumā un tajā skaitā finanšu informācijas pareizība un precizitāte, dokumentu un to aprites kontrole, informācijas tehnoloģiju drošības nodrošināšana u.c.

Iekšējās kontroles pasākumu kopums ir paredzēts organizāciju un uzņēmumu saimnieciskās darbības aspektu pārbaudei. Attiecībā uz IK, kā vienu no uzņēmējdarbības vadības funkcijām, tās svarīgākā īpatnība ir nepārtrauktība.

---

<sup>1</sup> INTOSAI. INTOSAI GOV 9100 – Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector. Pieejams: [http://www.issai.org/media/13329/intosai\\_gov\\_9100\\_e.pdf](http://www.issai.org/media/13329/intosai_gov_9100_e.pdf) (Skatīts: 10.01.2016)

<sup>2</sup> **Trennery, Alan R.** Principles of internal control. University of New South Wales Press Ltd, Sydney, 1999. (p. 6)

Taču IK jāatbilst vairākām prasībām, tai ir jābūt:

- *visaptverošai* – aptver visas saimnieciskās darbības sfēras;
- *nepārtrauktai* – tiek nodrošināta sistemātiska kontrole pār saimniecisko darbību;
- *iedarbīgai* – kontrole attiecībā uz saimniecisko darbību ir aktīva;
- *objektīvai* – tiek atspoguļota patiesā situācija par kontroles objektiem;
- *ekonomiskai* – kontrole tiek veikta ieguldot pēc iespējas mazākas izmaksas;
- *zinātniskai* – kontroles īstenošanai tiek izmantoti jaunākie un progresīvākie zinātniski tehniskie sasniegumi;
- *plānveidīgai* – kontrole tiek veikta balstoties uz iepriekš izstrādātu plānu;
- *konfidenciālai* – kontroles rezultāti netiek izpausti trešajām personām.<sup>1</sup>

Balstoties uz prasībām, kas ir izvirzītas iekšējas kontroles īstenošanai, autore secina, ka IK ir nepārtrauks process organizācijas ietvaros, kas kontrolē pilnībā visus organizācijā notiekošās darbības un procesus. Kontroles procedūrām ir jābūt efektīvām un iedarbīgām, lai darbības tiktu veiksmīgi pārbaudītas, un lai pēc iespējas mazāka varbūtība būtu pie kļūdu rašanās. IK procesu efektīvums arī attiecas uz finanšu resursu izlietošanu kontroles procesiem – IK jāveic savs uzdevums izmantojot pēc iespējas mazākus ieguldījumus tajā.

Attiecībā uz iekšējo finanšu kontroli viena no redzamākajām un apjomīgākajām kontroles formām ir organizācijas budžets. Budžets tiek izstrādāts saskaņā ar stratēģiju un katru gadu tas palīdz noteikt, vai budžets sekmēs stratēģijas veiksmīgu sasniegšanu. Budžets liek vadītājiem atskaitīties par sasniegtajiem finanšu mērķiem (ieņēmumiem, izmaksām, peļņu, ieguldījumiem, atdevi u.c. rādītājiem), kā arī skaidrot atšķirības starp faktisko un budžeta izpildi. Vadības stils var ietekmēt budžeta kontroles līmeni un apjomu konkrētā organizācijā. Darba autore uzskata, ka budžets šajā jomā ir svarīgs kontroles instruments organizācijas noteikto mērķu sasniegšanai, lietderīgākai un mērķtiecīgākai resursu izlietošanai, lai sasniegtu vēlamus rezultātus noteiktā kvalitātē un noteiktos termiņos.

IK pēc savas būtības ir sistēma, kas ietver ne tikai finanšu, bet arī citas kontroles, ieskaitot organizatorisko struktūru, metodes, procedūras un iekšējo revīziju, kas izveidota ar vadības palīdzību balstoties uz organizācijas korporatīvajiem mērķiem, lai nodrošinātu atbalstu, veicot organizācijas darbības ekonomiskā, lietderīgā un efektīvā manierē, nodrošinot pārvaldības politikas ievērošanu, aizsargājot aktīvus un resursus; nodrošinot precizitāti un pilnīgumu

---

<sup>1</sup> Žečickis V. Revīzijas un kontroles pamati. Rīga, Zvaigzne ABC, 1996. (24.lpp)

grāmatvedības uzskaitē; un nodrošinot laicīgi sniegtu un uzticamu finanšu un vadības informāciju. No IK jēdziena izriet iekšējās kontroles sistēma, kurai ir izstrādāti vairāki modeļi, kas mūsdienās ir plaši pazīstami un pielietoti daudzās organizācijās; dažādi autori definē šādu kontroli organizācijā kā iekšējo kontroli vai kā iekšējo kontroles sistēmu.

Vēsturiski pirmās asociācijas ar iekšējo kontroles sistēmu parādījās 1875.gada 17.janvārī, un tās tika saistītas ar Frīdriha Krupa uzņēmumā izveidoto “Uzskaites – revīzijas biroju”. Šī biroja mērķis bija vadības funkciju kontrole, caur ieņēmumu un izdevumu rēķinu pārbaudi, kustamā un nekustamā īpašuma saņemšanas, norakstīšanas un iznomāšanas pārbaudi. Sākotnēji IKS definēja sekojošas principus, kas raksturoja iepriekš minētā biroja mērķa sasniegšanas gaitu, kas noteica, ka mērķis var tikt sasniegts, ja pārbauda vai:

1. “kopējie uzņēmuma un vadības izdevumi un ieņēmumi tiek pienācīgi pierādīti (pamatoti) ar dokumentiem, pie kam ieņēmumiem ir jābūt savlaicīgi un pilnā apmērā saņemtiem, bet izdevumiem – saskaņotiem ar uzņēmuma darbības virzienu;
2. tiek ievēroti likumi, līgumi, instrukcijas un noteikumi, un visi darījumi notiek saskaņā ar pastāvošajiem principiem un dod pozitīvu rezultātu;
3. tiek ievēroti priekšlikumi, kā uzlabot tuvākās pārbaudes uzņēmumā, kā arī visi darījuma virzieni kā vienots kopums.”<sup>1</sup>

Iekšējās kontroles izpētei ir nepieciešama pilnīga organizācijas vides izpēte. Pareizi veidotai un organizētai sistēmai būs iekšējās kontroles, kas pārbauda un apstiprina citu iekšējo kontroļu darbību. Mazās organizācijās, kur nav iespējams izveidot strukturētu IKS, šādas “pārbaudu pārbaudes” ir vienīgais veids kā aizsargāt organizāciju. Iekšējās kontroles, kas ir pilnībā iekļautas IKS un ir pareizi strukturētas, nodrošina organizācijas galveno aizsardzību no kļūdām un krāpniecības iespējas. Mūsdienu pasaulē, organizācijas un uzņēmumi darbojas vidē ar konstanti augošu konkurenci, kur pieprasījums pēc informācijas kļūst arvien aktuālāks un komplicētāks, un IKS uzdevums ir kontrolēt balansu starp kļūdām, kas radušās dabiski un tīšu krāpniecību.

Izpētot vairākas iekšējās kontroles definīcijas un skaidrojumus, var secināt, ka IK ir organizācijā noteikts kontroles procesa kopums, kas ietver sevī noteiktas savstarpēji koordinētas metodes un procedūras, kas novērš vai samazina riska ietekmi uz organizāciju un tās nospraustajiem mērķiem, taču tajā pašā laikā iekšējo kontroli ietekmē pašas organizācijas vadība un darbinieki, ievērojot noteiktās procedūras. Lai atvieglotu organizācijas darbinieku uztveri par šīm noteiktām kontroles procedūrām, IK ir jābūt izstrādātam kā plānam, nosakot noteiktu rīcības

---

<sup>1</sup> Brūna I. Uzņēmuma iekšējā kontrole. Latvijas universitāte, Rīga, 2002. (3.lpp)

plānu dažādiem organizācijā notiekošiem procesiem, pielietojot nepārtrauktu, efektīvu un lietderīgu pārbaudes funkciju visām notiekošajām procedūrām.

Iekšējā kontrole ir tāda pati sistēma kā, piemēram, grāmatvedības sistēma, kurā tiek ietverts noteikts komponentu kopums, kas veido vienotu veselumu. IK ir uzskatāma par sistēmu, jo tā tiek veidota tādā veidā, lai sasniegtu virkni mērķu; šie mērķi nedrīkst būt pakļauti nejaušības principam, un darbības, kas ved uz mērķi prasa noteiktas pārbaudes procedūras. Iekšējā kontrole ir uzskatāma par sistēmu, jo tai ir jābūt veidotai tā, lai sasniegtu nospraustos mērķus; IK kopuma uztvere kā viena vesela sistēma (IKS) ir būtiska, jo tā uzsver saistību starp sistēmas komponentēm jeb organizācijas iekšējām kontrolēm.

Pilnākai iekšējās kontroles sistēmas izpratnei autors savā darbā apkopo, analizē un salīdzina avotos minētās IKS definīcijas, lai gūtu padziļinātāku priekšstatu par to, kas ir IKS un ko tā var organizācijā nodrošināt.

LR “Iekšējā audita likuma” mērķis ir nodrošināt neatkarīgu un objektīvu IKS novērtēšanu, lai uzlabotu šīs sistēmas darbību valsts pārvaldē. Šī likuma izpratnē IKS definīcija ir sekojoša definīcija:

“IKS ir risku vadības, kontroles un pārvaldības pasākumu kopums, kura uzdevums ir nodrošināt ministrijas un iestādes mērķu sasniegšanu, efektīvu darbību, aktīvu aizsardzību, pārskatu ticamību, darbības atbilstību tiesību aktiem un par kura izveidošanu ir atbildīgs attiecīgi ministrijas valsts sekretārs vai iestādes vadītājs.”<sup>1</sup>

Finanšu un kapitāla tirgus komisijas, turpmāk FKTK, normatīvie noteikumi Nr.233 “Iekšējās kontroles sistēmas izveides normatīvie noteikumi”; šie noteikumi ir saistoši LR reģistrētām kredītiestādēm un LR reģistrētām ieguldījumu brokeru sabiedrībām (kuru darbību regulē ES regula Nr. 575/2013). Šajos noteikumos tiek minēta sekojoša definīcija:

“IKS iestāde organizē tā, lai iestādes vadībai būtu pamatota pārlicība, ka iestādes aktīvi ir nodrošināti pret zaudējumiem un nesankcionētu valdīšanu un lietošanu, iestādes darbības riski tiek pastāvīgi identificēti un pārvaldīti, iestādes kapitāls apmēra, elementu un to īpatsvara ziņā ir pietiekams iestādes darbībai piemītošo un varbūtējo risku segšanai, darījumi notiek saskaņā ar iestādē noteikto kārtību, iestāde darbojas saprātīgi, piesardzīgi un efektīvi, pilnībā ievērojot likumu un citu tiesību aktu prasības.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> LR likums *Iekšējā audita likums*. 2012. I nodaļa, 1.pants, 5.punkts.

<sup>2</sup> FKTK normatīvie noteikumi Nr.233. *Iekšējās kontroles sistēmas izveides normatīvie noteikumi*. 2012. I sadaļa, 4. punkts.

Starptautiskie revīzijas standarti. Šos standartus ir izstrādājusi IFAC (*International Federation of Accountants*) jeb Starptautiskā grāmatvežu federācija ir dibināta 1977.gadā, un šīs organizācijas izstrādātie revīzijas standarti ir domāti finanšu informācijas revīzijas veikšanai. Šo standartu skatījumā IKS definīcija ir sekojoša:

“IKS ir uzņēmuma vadības pieņemtais organizācijas plāns, kā arī visas metodes un procedūras, kuras nepieciešamas vadības mērķa sasniegšanai tiktāl, ciktāl tas ir iespējams, nodrošinot to, ka uzņēmējdarbības vadīšana tiek kārtota efektīvi un kārtīgi, ieskaitot vadības politiku, līdzekļu saglabāšanu, kļūdu un krāpšanas novēršanu un atklāšanu, organizācijas grāmatvedības precizitāti, pilnīgumu un savlaicīgumu, kas nepieciešama finanšu informācijas sagatavošanai.”<sup>1</sup>

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) jeb Tredveja Komisija. 1985.gadā šo organizāciju ir dibinājušas piecas citas organizācijas – AICPA, IMA (*Institute of Management Accountants*) jeb Vadības grāmatvežu institūts, AAA (*American Accounting Association*) jeb Amerikas grāmatvežu asociācija, IIA (*Institute of Internal Auditors*) jeb Iekšējo auditoru institūts un FEI (*Financial Executives International*) jeb Starptautisko Finanšu vadītāju organizācija; organizācijas uzdevums ir nodrošināt pārdomātu vadības un pārvaldības vadīšanu būtiskajos organizācijas pārvaldības aspektos, uzņēmējdarbības ētikā, iekšējā kontrolē, uzņēmuma riska pārvaldībā, krāpšanas jautājumos un finanšu pārskatu sagatavošanas procesos. COSO komisija definējusi sekojoši:

“IKS ir procesi, ko nodrošina organizācijas direktoru padome, vadība un pārējais personāls, un, kas izveidoti, lai nodrošinātu mērķu sasniegšanu sekojošās kategorijās:

- a) efektivitāte kopumā, darbību efektivitāte
- b) finanšu pārskatu ticamība
- c) atbilstība normatīvajiem aktiem.”<sup>2</sup>

ISACA (Information Systems Audit and Control Association) jeb Informāciju Sistēmu Kontroles un Audita asociācija ir starptautiska profesionāla organizācija, kas ir vērsta uz informācijas tehnoloģiju pārvaldību, kas ir dibināta 1967.gadā. ISACA definīcija:

---

<sup>1</sup> Brūna I. Uzņēmuma iekšējā kontrole. Latvijas universitāte, Rīga, 2002. (5.lpp)

<sup>2</sup> COSO. Internal Control – Integrated Framework. (p.1) Pieejams: <http://www.coso.org/documents/internal%20control-integrated%20framework.pdf> (Skatīts: 10.01.2016)

“IKS ir politikas, procedūras, prakses un organizācijas struktūras, izveidotas, lai nodrošinātu pieņemamu pārlicību, ka uzņēmējdarbības mērķi tiks sasniegti un nevēlamie notikumi tiks novērsti, konstatēti un koriģēti.”<sup>1</sup>

Iekšējās kontroles sistēmas pētnieku darbos tiek minētas autoru izvirzītas definīcijas. Tā D. Daņēvičas grāmatā ir sekojoša IKS definīcija:

“IKS ir uzņēmuma vadības apstiprināts organizatoriskais plāns un izmantotās metodes, kas vērstas uz efektīvu uzņēmējdarbības vadību.”<sup>2</sup>

#### G. Māldera definīcija:

“IKS ir uzņēmuma vadības pieņemtais rīcības plāns, kā arī visas metodes, procedūras un darbības, kas nodrošina:

- d) Kārtīgu un efektīvu uzņēmējdarbības vadīšanu.
- e) Uzņēmumu līdzekļu saglabāšanu, krāpšanas un kļūdu nepieļaušanu, aizsardzību pret zādzībām un izšķērdēšanu.
- f) Precīzu, pilnīgu un ticamu grāmatvedības uzskaiti un savlaicīgu finansu informācijas sagatavošanu.
- g) Uzņēmuma finansiāli saimniecisko darbību atbilstīgi valsts likumu un citu normatīvo aktu prasībām.”<sup>3</sup>

#### A. Trennerija (Trennery, Alan R):

“IKS – pārbaudes un ziņošanas metodes, kas tiek lietotas, lai nodrošinātu ticamību (ziņojumiem, kas sniedz informāciju vadībai).”<sup>4</sup>

#### Grāmatvedības jēdzienu skaidrojošās vārdnīcas IKS definīcija:

“IKS – uzņēmuma apakšsistēma, kas aptver dažādus kontroles pasākumus un mehānismus – no instrukcijām un plāniem, līdz mehāniskās kontroles iekārtām. Pie iekšējās kontroles sistēmas pieder arī uzņēmuma iekšējā revīzija.”<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> ISACA. Glossary. – Internal controls. Pieejams: <http://www.isaca.org/Pages/Glossary.aspx?tid=1506&char=I> (Skatīts: 10.01.2016)

<sup>2</sup> **Daņēviča D.** Finanšu pārskatu revīzija. Starptautiskie revīzijas standarti. Biznesa augstskola “Turība”, Rīga, 2003. (47.lpp)

<sup>3</sup> **Mālderis G.** Revīzija un audits. Otrais, papildinātais izdevums. Rīga : Biznesa augstskola Turība, 2001. (16.lpp)

<sup>4</sup> **Trennery, Alan R.** Principles of internal control. University of New South Wales Press Ltd, Sydney, 1999. (p. 3)

<sup>5</sup> **Kvēle V.** Grāmatvedības jēdzienu skaidrojošā vārdnīca. Izdevniecība “Avots”, 2005. (82.lpp)

Autores Daņēvičas D. darbā “Finanšu pārskatu revīzija” IKS pamatuzdevumi apstiprina arī citos avotos minēto definīciju pamatotību. Minētie IKS pamatuzdevumi tiek definēti sekojoši:

- saglabāt uzņēmuma īpašumus;
- informācijas precizitāte un ticamība grāmatvedības uzskaitē;
- uzņēmējdarbības atbilstība normatīvo aktu prasībām;
- uzņēmējdarbības atbilstība stratēģijai, ko noteikusi uzņēmuma vadība.<sup>1</sup>

Salīdzinot AICPA un INTOSAI definīcijas attiecībā tieši uz iekšējo kontroli, darba autore secina, ka AICPA definīcija vairāk attiecas uz vadības politikas ievērošanu, apzīmējot pirmkārt vadību, kā atbildīgo struktūru kontroles uzraudzības procesā; kā arī tā vairāk attiecas uz organizācijas finanšu situāciju un finanšu informācijas ticamu un korektu atspoguļošanu. Taču INTOSAI definīcija ir plašāka, un aptver visus organizācijā notiekošos procesus, nosakot, ka kontroles procesus organizācijā ietekmē ne tikai vadība, bet arī viss personāls kopumā, darbojoties pienācīgi un pieņemot ētiskus lēmumus, lietderīgi izmantojot organizācijas aktīvus, ievērojot noteiktu regulējumu; šie minētie principi ir būtiski, lai samazinātu risku, kas var ietekmēt organizācijas darbību kopumā.

Autores skatījumā, apkopojot IK definīcijas, veidojas plašāks skaidrojums, nosakot, ka viss IK kopums sastāv no koordinētām metodēm un pasākumiem, par kuru ieviešanu un ievērošanu ir atbildīga organizācijas vadība, bet par kontroles procedūru izpildi ir atbildīgs ik viens darbinieks, ciktāl kontroles procesi pārklājas ar tā darba pienākumiem, lai pēc iespējas samazinātu organizāciju ietekmējošos riskus un savlaicīgi spētu tos novērst. Vadības ieviestajai IK ir jāveicina organizācijas misijas atbalstu, veicinot pienācīgu, ētisku, ekonomiski lietderīgu darbību veikšanu atbilstoši likumdošanai un normatīvajam regulējumam, tādā veidā sekmējot IK realizēšanu organizācijā, un samazinot riskus, kas var novest pie nelabvēlīgām sekām un attālināt organizāciju no tās nospraustā mērķa un izvirzītās misijas. IK uzņēmumā tiek veidota, lai nodrošinātu pamatotu pārliecību par aizsardzību pret uzņēmuma aktīvu neatļautu izmantošanu vai iznīcināšanu, atbilstošu grāmatvedības uzskaites kārtošānu un finanšu informācijas uzticamībai, kas tiek izmantota uzņēmējdarbībai vai publicēšanai. Finanšu kontrole nodrošina pārraudzību pār produktu un pakalpojumu izmaksu aprēķināšanu, kapitālieguldījumi novērtēšanu, budžetu un budžeta kontroli.

Apkopojot IKS definīcijas, autore secina, ka gandrīz visos avotos tiek minēts, ka IKS ir pakļauts organizācijas vadībai, un šī sistēma ir noteiktu procedūru un procesu kopums, kas vērsti

---

<sup>1</sup> Daņēviča D. Finanšu pārskatu revīzija. Starptautiskie revīzijas standarti. Biznesa augstskola “Turība”, Rīga, 2003. (47.lpp)

uz organizācijā notiekošo procesu kontroli, ar uzdevumu nodrošināt organizācijas mērķu sasniegšanu. Vairākās definīcijās, tajā skaitā, kas minēta Starptautiskajos revīzijas standartos, COSO, Māldera G. definīcijās terminam IKS, tiek minēta kontroles nepieciešamība arī finanšu informācijas sagatavošanai, kas būtībā liecina par to, ka IKS ir arī ļoti vērsta tieši un organizācijas finanšu puses kontroli un pārbaudi; IKS izveides un ieviešanas mērķis tiek minēts arī kā “lietišķs saprātīgums, kas vērsts uz jebkādu uzņēmuma īpašuma zudumu samazināšanu.”<sup>1</sup> Salīdzinot jēdziena skaidrojumus var arī secināt, ka IKS ir svarīgs instruments, kas nodrošina organizācijas vadības lēmumu pieņemšanas pamatotību. Autore konstatēja, ka dažādos avotos minēto IKS definīciju starpā pretrunas nav redzamas.

Salīdzinot šajā nodaļā minētās iekšējās kontroles definīcijas un iekšējās kontroles sistēmas definīcijas, autore secina, ka visas definīcijas raksturo vienu un to pašu, līdz ar to, būtiskas atšķirības starp IK un IKS nav. Gandrīz visās definīcijās tiek minēts, ka IK un IKS ir noteiktu un savstarpēji koordinēti kontroles procedūru, procesu, metožu kopums, kas tiek pakļauts organizācijas vadības uzraudzībai. Definīcijās arī tiek likts uzsvars uz kontroles procesa ietekmi uz uzņēmuma izvirzīto mērķu sasniegšanu, uzņēmuma aktīvu godprātīgu lietošanu un aizsargāšanu no izšķērdības, kā arī uzņēmuma darbības atbilstību likumdošanai un citiem normatīvajiem noteikumiem.

Izpētot un apkopojot visas šajā nodaļā apkopotās definīcijas, darba autore izvirza sekojošu iekšējās kontroles sistēmas plašāku skaidrojumu: IKS ir organizācijas vadības noteikta kontroles politika un procedūras, kas ietver sevī noteiktu rīcības plānu, kur uz kontroli attiecināmās procedūras un procesi ir savstarpēji koordinēti, un šī kontroles politika ir organizācijas kopējās politikas neatņemama sastāvdaļa, ar mērķi nodrošināt visu organizācijā notiekošo procesu kontroli, pārbaudi un atbilstību normatīvajiem aktiem, ar uzdevumu pasargāt uzņēmumu no riska vai samazināt risku, novērst vai atklāt kļūdas, ar nodomu organizācijas efektīvākai un ekonomiskākai darbībai, sasniedzot organizācijas izvirzītos būtiskos darbības mērķus. IKS ir komplicēta sistēma, kurai ir vairākas sastāvdaļas, kas ir vienlīdz būtiskas, kā arī tā spēj nodrošināt kontroli ne tikai organizācijā kopumā, bet arī atsevišķos organizācijas līmeņos, un dažādās kontroles stingrības pakāpēs.

Iekšējā kontroles sistēma ir svarīgs mehānisms, kas nodrošina pareizu un atbildīgu vadības stilu jebkura veida organizācijā. Mazās organizācijās tā var aprobežoties ar tiešām vadības pārbaudēm un kontroli, taču jo lielāka organizācija, jo vairāk tajā ir darbinieku un notiekošo

---

<sup>1</sup> Mālderis G., Revīzija un audits. Otrais, papildinātais izdevums. Biznesa augstskola Turība, Rīga, 2001, (18.lpp)

procesu, līdz ar to IKS kļūst sarežģītāka, un tai ir jābūt daudz funkcionālākai, kas sniegtu vadībai palīdzību pārbaudīt vai ieviestie iekšējie kontroles procesi tiek ievēroti un darbojas kā paredzēts. Efektīva un funkcionāla IKS palielina izredzes, ka organizācijā esošie procesi un procedūras darbojas kā tas ir paredzēts, un risks tiek turēts pieļaujamā līmenī. Mūsdienās ir izvirzīti vairāki IKS modeļi ērtākai kontroles procesa ieviešanai uzņēmumā. Nākamajā nodaļā autore pēta un raksturo populārākos IKS modeļus.

### 1.3. Iekšējās kontroles sistēmas modeļu raksturojums

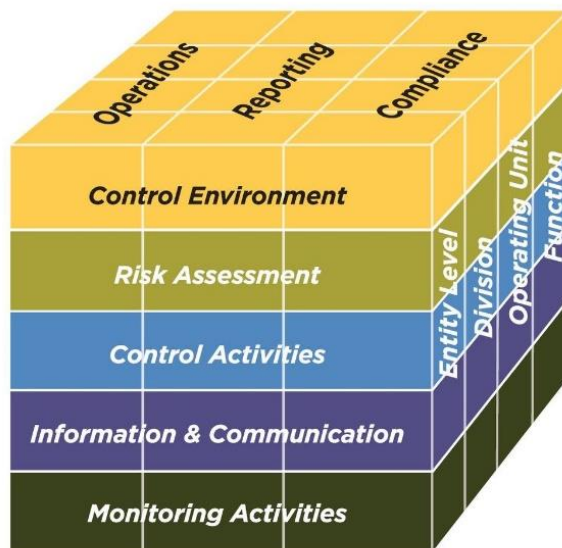
Ir vairāki iekšējās kontroles sistēmas modeļi, kas var palīdzēt organizācijai izveidot sev piemērotu IKS. Zināmākie un pasaulē atzītākie modeļi, piemēram, ir:

- COSO
- COBIT
- CoCo
- Bāzeles Banku uzraudzības komitejas iekšējās kontroles sistēmas vadlīnijas
- SOX

**COSO** (*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Integrated Framework*) jeb Tredveja komisijas sponsorēto organizāciju komitejas vadlīniju modelis tika radīts 1992.gadā kā vadlīnijas uzņēmumiem, lai tie spētu sasniegt savus mērķus ar samazinātu riska situāciju iespējamību. COSO tika dibināta 1985.gadā ar ASV piecu profesionālo asociāciju AAA, AICPA, FEI, IIA un IMA palīdzību, ar nolūku atbalstīt Nacionālo komisiju, kas nodarbojas ar finanšu pārskatiem, kuriem ir krāpniecības aspekti. Šī komisija darbojās kā neatkarīga privātā sektora iniciatīva, kas nodarbojās ar pētniecību attiecībā uz veicinošu faktoru esamību, kas varētu novest pie krāpniecisku finanšu pārskatu sastādīšanas. Nacionālā komisija izstrādāja arī ieteikumus valsts uzņēmumiem, to neatkarīgajiem revidentiem, citām regulējošām instancēm, kā arī izglītības iestādēm. COSO iedala uzņēmuma līmeņus – operāciju veikšana, finanšu pārskatu sagatavošana un atbilstība mērķiem. Sistēma ietver sevī pamatprincipus, kas pārstāv pamatjēdzienu, kas saistīts ar pieciem elementiem: kontroles vide, riska novērtēšanas, kontroles procedūras, informācija un komunikācija, un uzraudzība. Daži pamatprincipi ietver galvenos elementus attiecībā uz atbilstību mērķiem, ētiskajām vērtībām, pienākumiem, politiku un procedūrām, un ziņošanu par trūkumiem. 2013.gada COSO izstrādātās vadlīnijas sastāv no sekojošiem dokumentiem – *Executive Summary* jeb kopsavilkums, iekšējās kontroles vadlīnijas (*Internal Control – Integrated Framework*), kurā

tiek definēti IKS modeļa elementi, principi un svarīgi aspekti; iekšējās kontroles sistēmas efektivitātes novērtēšanas ilustratīvie instrumenti (*Illustrative Tools For Assessing Effectiveness Of A System Of Internal Control*), kuros tiek ietverti sagatavoti paraugi vai veidnes un iespējamie scenāriji; apkopotas pieejas un piemēri attiecībā uz ārējo finanšu pārskatu iekšējo kontroli (*Internal Control Over External Financial Reporting: A compendium of Approaches and Examples*), kur dokumentā tiek aprakstītas pieejas un piemēri.. Papildus šiem četriem pamatdokumentiem, ir vēl izstrādāti norādījumi par iekšējās kontroles sistēmas uzraudzību (*Guidance on Monitoring Internal Control Systems*) un uzņēmuma riska vadības vadlīnijas (*Enterprise Risk Management Integrated Framework*).<sup>1</sup>

Īsumā raksturojot modeli - COSO modelis tiek ilustrēts kā kubs (1.1.att. COSO modelis), uz kura tiek atspoguļotas visas būtiskākās modeļa sastāvdaļas: mērķi, elementi un organizācijas struktūra.



1.1.att. COSO modelis<sup>2</sup>

Modelī izvirzītie mērķi ir darbības mērķi (*operations*), pārskatu mērķi (*reporting*) un atbilstības mērķi (*compliance*). Darbības mērķi attiecas uz uzņēmuma darbības efektivitāti un lietderību, tajā skaitā uz darbības un finanšu veiktspējas mērķiem un aktīvu aizsardzību pret zaudējumiem. Pārskatu mērķi attiecas uz iekšējo kontroli un ārējo finanšu un nefinanšu pārskatu

<sup>1</sup> The 2013 COSO Framework & SOX Compliance. (p.3) Pieejams: [http://www.coso.org/documents/coso%20mcnallytransition%20article-final%20coso%20version%20proof\\_5-31-13.pdf](http://www.coso.org/documents/coso%20mcnallytransition%20article-final%20coso%20version%20proof_5-31-13.pdf) (Skatīts: 14.04.2016)

<sup>2</sup> Turpat (p.5)

sniegšanu; šie mērķi ietver uzticības principu, termiņus, pārredzamību un citas īpašības, kuras nosaka likumdevēji, standartu izdevēji un uzņēmuma politika. Atbilstības mērķi attiecas uz likumu un noteikumu ievērošanu, kuriem ir pakļauts uzņēmums.

Modelī ir izdalīti pieci elementi – kontroles vide, risku novērtēšana, kontroles procedūras, informācija un komunikācija, uzraudzība. Šos elementus autore padziļinātāk analizē nākamajā darba apakšnodaļā; katram elementam ir savi izstrādātie principi un fokusa punkti, kopā visiem elementiem ir 17 principi un 81 fokusa punkts.<sup>1</sup> Kā arī modelī atspoguļotā organizatoriskā struktūra parāda funkcionālās struktūrvienības, juridiskās personas un citas struktūras, kuras var būt uzņēmumā.

**COBIT** (*Control Objectives for Information and Related Technology*) jeb Informācijas un saistīto tehnoloģiju kontroles mērķi. COBIT modeli ir veidojusi ISACA, ar mērķi nodrošināt informācijas tehnoloģiju (turpmāk IT) vadību. Tas ir starptautiski pieņemts uz kontroli balstīts modelis IT sistēmu pārvaldībai, kas pirmo reizi tika publicēts 1996.gadā. COBIT ietver sevī 34 augsta līmeņa procesus, kas aptver 210 kontroles mērķus, kas iedalīti četrās jomās: plānošana un organizēšana, iegūšana un īstenošana, piegāde un atbalsts, un uzraudzība un novērtēšana. COBIT modelis nodrošina vadlīnijas IT resursu izmantošanā, lai pārvaldītu IT domēnus, procesus, un darbības, lai atbilstu uzņēmējdarbības prasībām, kas ietver atbilstību, efektivitāti, lietderību, konfidencialitāti, integritāti, pieejamību un uzticamību.<sup>2</sup> COBIT modelis tika izveidots 1996.gadā, un tā mērķis ir pētīt, izstrādāt, publicēt un veicināt autoritatīvu, aktuālu, starptautisku vispārpieņemtu IT kontroļu mērķu kopumu organizāciju vadības un IT speciālistu ikdienas darbībām. Šis modelis atbalsta IT pārvaldību, nosakot un saskaņojot uzņēmējdarbības mērķus un IT procesus.

**CoCo** (*Criteria on Control*). CoCo modelis pirmo reizi tika publicēts 1995.gadā Kanādas Zvērināto grāmatvežu institūta darba rezultātā, šis modelis balstās uz COSO modeli. CoCo modelis ir attīstījies kopš tās pirmsākumiem, kad galvenā uzmanība bija vērsta uz iekšējo kontroli, līdz modelim, kur lielāks uzsvars ir uz riska pārvaldību un korporatīvo pārvaldību. CoCo vadlīnijās nosaka, ka vadības galvenais mērķis ir nodrošināt praktisku, sakārtotu un efektīvu uzņēmuma saimniecisko darbību. Modelis tika izstrādāts ar mērķi uzlabot uzņēmējdarbības sniegumu un lēmumu pieņemšanas procesu ar labāku kontroli, riska vadību un uzņēmuma pārvaldību. 1995.gadā

---

<sup>1</sup> An overview of COSO's 2013 Internal Control-Integrated Framework. Pieejams: [http://rsmus.com/pdf/wp\\_coso\\_2013\\_internal\\_control\\_integrated\\_framework.pdf](http://rsmus.com/pdf/wp_coso_2013_internal_control_integrated_framework.pdf) (Skatīts: 18.02.2016)

<sup>2</sup> COBIT 4.1: Framework for IT Governance and Control. Pieejams: <http://www.isaca.org/knowledge-center/cobit/pages/overview.aspx> (Skatīts: 06.02.2016)

tika izdots darbs “*Guidance on Control*”, kur tika definēts CoCo modelis un tā paredzētās kontroles. Modelis iekļauj sevī 20 kritērijus efektīvai kontrolei četrās uzņēmējdarbības jomās: mērķis (virziens), saistības (identitāte un vērtības), spēja (kompetence) un uzraudzība un mācīšanās (evolūcija). Uzņēmuma vadība pilda savus iekšējās kontroles pienākumus, veicot darbības, kas vērstas uz resursu izmantošanas optimizēšanu, kļūdu un krāpšanas novēršanu un atklāšanu, aktīvu aizsardzību un drošas un uzticamas kontroles sistēmas uzturēšanu.<sup>1</sup>

**Bāzeles Banku uzraudzības komitejas iekšējās kontroles sistēmas vadlīnijas** (*The Basel Committee on Banking Supervision's Framework for Internal Control Systems*). Bāzeles Banku uzraudzības komiteja, kurā ietilpst uzraudzības iestādes no Beļģijas, Kanādas, Francijas, Vācijas, Itālijas, Japānas, Luksemburgas, Nīderlandes, Zviedrijas, Šveices, Apvienotās Karalistes un Amerikas Savienotām Valstīm, 1998.gadā izstrādāja modeli iekšējai kontroles sistēmai. Regulatīvā atbilstība ir neatņemama modeļa sastāvdaļa. Šī modeļa ietvaros pieci IKS elementi ir: administratīvā pārraudzība un kontroles kultūra, riska atzišana un novērtējums, kontroles procedūras un pienākumu sadale, informācija un komunikācija, un uzraudzības pasākumi un trūkumu labojumi. Šo piecu elementu efektīva darbība ir būtiska organizācijas veiktspējas, informācijas un atbilstību mērķu sasniegšanai.<sup>2</sup>

**SOX modelis** ir veidojies no *Sarbanes-Oxley* akta 2002.gadā, kas ir ASV tajā pašā gadā pieņemts federālais likums; šim likumam ir vienpadsmit sadaļas, kas tika pieņemtas, reaģējot uz vairākiem lieliem finanšu skandāliem ar nodomu regulēt uzņēmumu darbību un nodrošinot investoru drošību. Šī likuma sadaļas attiecas uz uzņēmumiem un valsts akciju sabiedrībām; tajā tiek noteikti valsts uzņēmumu valdes pienākumi, tiek ievesti jauni kriminālsodi par noteiktiem pārkāpumiem, un likums pieprasa Vērtspapīru un biržas komisijai izveidot noteikumus, lai tiktu noteikts kā valsts uzņēmumiem ir jāatbilst likumam. Pēc likuma pieņemšanas tika izveidota *Accounting Oversight Board* jeb Grāmatvedības pārraudzības komiteja, kuras uzdevums ir pārraudzīt valsts un lielu uzņēmumu grāmatvedības darbību.<sup>3</sup> Atkarībā no uzņēmuma lieluma, SOX likums tika attiecināts uz visiem uzņēmumiem bez izņēmuma līdz 2003.gada beigām; visiem lieliem ASV uzņēmumiem obligāta prasība ir ievērot šo likumu; atviegloti noteikumi tiek piemēroti

---

<sup>1</sup> **Phister J.A.** *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control: From Practice to Theory*. Physica-Verlag A Springer Company, Vācija, 2009. (p. 51)

<sup>2</sup> The Basle Committee Issues a Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations. Pieejams: <http://www.bis.org/press/p980922a.htm> (Skatīts: 07.02.2016)

<sup>3</sup> **Moeller R.R.** *Sarbanes-Oxley Internal Controls. Effective Auditing with AS5, CobiT, and ITIL*. A John Wiley and Sons Inc, ASV, 2008. (p.1)

ārņemju uzņēmumiem un maziem ASV uzņēmumiem.<sup>1</sup> SOX modeļa ieviešana uzņēmumā uzlabo – informācijas plūsmu, kas ļauj pieņemt efektīvākus lēmumus; uzlabo resursu vadību un izlietošanu; uzlabo attiecības ar investoriem; uzlabo godīguma un uzticamības reputāciju uzņēmumu finanšu pārskatiem.<sup>2</sup>

COSO modelis mūsdienās ir visplašāk pazīstamas un pielietotākas iekšējās kontroles sistēmas modelis visā pasaulē. Šim modelim ir 24 gadi kopš pirmās publicēšanas un tas īpaši aktuāls pateicoties izmaiņām, kas nozīmē, ka COSO modelis mainās līdzī laimam, ņemot vērā izmaiņas pasaules ekonomikas un uzņēmējdarbības sfērā. Jaunākais modelis ir atjaunināts un veidots uz pirmā publicētā modeļa bāzes, tas ir izdots 2013.gada maijā, līdz ar to var teikt, ka tas ir aktuāls mūsdienu uzņēmējdarbības veicināšanā. Tā kā par viszināmāko un populārāko IKS modeli mūsdienās tiek uzskatīts COSO modelis, tā iemesla dēļ, ka tas nav tik specifisks, kā, piemēram, COBIT, kas attiecas uz IT sistēmu kontroles pārvaldīšanu. Šī iemesla dēļ autore izvēlējās pētīt padziļinātāk COSO modeli, un nākamajā darba apakšnodaļā tiek pētīti plašāk pieci modeļa elementi – kontroles vide, riska novērtēšanas, kontroles procedūras, informācija un komunikācija, un uzraudzība.

#### 1.4.COSO iekšējās kontroles sistēmas modeļa elementi

Iekšējās kontroles sistēma ir komplicēts kontroles veidojums, kas ir daudzpusējs un plašs ne tikai kontroles līmeņu jomā, bet arī pašu IKS sastāvdaļu klāstā. Autore izvēlējās pētīt IKS elementus, kas ir ietverti COSO modelī, bez kuriem sistēma kopumā nav iedomājama. IKS ar šādiem elementiem attiecas kā uz lielām, tā arī uz vidējām un mazām organizācijām. Piecas būtiskās sistēmas elementi ir:

1. kontroles vide,
2. riska novērtēšana,
3. kontroles procedūras,
4. informācija un komunikācija,
5. uzraudzība.

---

<sup>1</sup> **Moeller R.R.** Sarbanes-Oxley Internal Controls. Effective Auditing with AS5, CobiT, and ITIL. A John Wiley and Sons Inc, ASV, 2008. (p.2)

<sup>2</sup> **Anand S.** Sarbanes-Oxley. Guide for finance and Information Technology Professionals. A John Wiley and Sons Inc, ASV, 2006. (p.17)

Vizuālais COSO iekšējās kontroles sistēmas elementu nostādījums var tikt attēlot sekojošā veidā:



1.2.att. COSO modeļa iekšējās kontroles sistēmas elementu izvietojums

Autores veidots attēls izmantojot <sup>1</sup>

Visiem pieciem iekšējās kontroles sistēmas elementiem ir jāfunkcionē kopā, ja tiek nodrošināta visu elementu darbība, tad ir iespējama izvairīšanās līdz noteiktam līmenim, no uzņēmumu ietekmējošā riska iestāšanās. Lai izprastu katru no IKS elementiem, autore veica padziļinātāku elementu izpēti.

*Kontrolē vide* ietver organizācijas, tās vadības un darbinieku attieksmi pret iekšējo kontroli; cik nopietni kontrole organizācijā tiek uztverta, un vai visas noteiktās kontroles procedūras tiek ievērotas. Kontrolē vide nosaka organizācijas pozīciju un toni, kas ietekmē tās darbinieku kontroles apziņu. Tā ir pamats visām pārējām iekšējās kontroles komponentēm, nodrošinot struktūru un disciplīnu. Kontrolē vide iekļauj sevī godīgumu, ētiskās vērtības, darbinieku kompetenci, vadības darbības filozofiju un stilu, pilnvaru un atbildības piešķiršanu no vadības puses attiecībā uz darbiniekiem un organizācijas vadības veiktā uzmanība un norādes attiecībā uz organizācijas darbību un tas darbiniekiem. Kontrolē vide tiek definēta arī kā iekšējie apstākļi kontroles realizēšanai, kas izriet no organizācijas vadības vispārīgās izpratnes, attieksmes un

<sup>1</sup> Deloitte. 2013. COSO Framework. Deloitte Training. Pieejams: [https://chapters.theiia.org/Orange%20County/IIA%20OC%20Presentation%20Downloads/COSO%20Training\\_Deloitte.pdf](https://chapters.theiia.org/Orange%20County/IIA%20OC%20Presentation%20Downloads/COSO%20Training_Deloitte.pdf) (Skatīts: 15.03.2016)

rīcības attiecībā uz kontroli un tas lomu organizācijā, un ārējie apstākļi, tiešā veidā attiecas uz organizācijas darbības norisi un tiešā veidā ietekmējot IKS<sup>1</sup>.

Bieži vien kontroles vides veidošanā būtisku lomu spēlē uzņēmuma vēsture un kultūra. Kā tiek minēts grāmatā “*Sarbanes-Oxley Internal Controls. Effective Auditing with AS5, CobiT, and ITIL*”, kad uzņēmumam ir vēsturiski veidojusies stipra vadības politika attiecībā uz darbību bez kļūdām un to nemitīgi kontrolē un atgādina uzņēmuma vadītāji visos uzņēmuma līmeņos, šāda “bezklūdu” darbība kļūst par spēcīgu uzņēmuma kontroles vides faktoru.<sup>2</sup> Kontroles vidi ietekmē ne tikai uzņēmuma vēsturiskā attīstība un darbība, bet arī uzņēmumā pieņemtās vērtības, tirgus, kurā tas darbojas, konkurētspēja, kā arī normatīvo aktu vide.<sup>3</sup>

Savā pētījumā un izvirzītās iekšējās kontroles vadlīnijās (2013.gada) COSO ir izvirzījis piecus kontroles vides principus.

1. Tiek demonstrēta uzticība godprātībai un ētiskajām vērtībām.
2. Tiek izmantota pārraudzības funkcijas.
3. Tiek veidota struktūra, tiek noteiktas pilnvaras un atbildība.
4. Tiek demonstrēta uzticība kompetencei.
5. Tiek īstenota atbildība.<sup>4</sup>

Pie katra no COSO kontroles vides principiem tiek izvirzīti instrumenti šo principu darbībai (skat. 1.pielikumu).<sup>5</sup>

Attiecībā uz pirmo punktu – uzņēmuma godīgumu un ētiskajām vērtībām, šajā aspektā uzņēmuma vadība tic, ka godīgums un ētiskās vērtības nevar būt apdraudētas, un šo informāciju vadība nodod visa uzņēmumā kopumā ar uzņēmuma politikas dokumentu starpniecību, kā arī uzvedības kodeksu un ar personīgo paraugu. Uzņēmuma valde un vadība izstrādā noteiktus standartus un procedūras uzņēmumā iesaistītajām personām, lai tiem tiktu nodrošināta izpratne un tie pieturētos pie tā, kas tiek uzskatīts par pareizu, un nosakot procesus un resursus potenciālo

---

<sup>1</sup> **Brūna I.** Uzņēmuma iekšējā kontrole. Latvijas universitāte, Rīga, 2002. (6.lpp)

<sup>2</sup> **Moeller R.R.** Sarbanes-Oxley Internal Controls. Effective Auditing with AS5, CobiT, and ITIL. A John Wiley and Sons Inc, ASV, 2008. (p. 97)

<sup>3</sup> **Moeller R. R.** Brink's Modern Internal Auditing. Eighth Edition. A Common Body of Knowledge. A John Wiley and Sons Inc, ASV, 2009. (p. 38)

<sup>4</sup> The 2013 COSO Framework & SOX Compliance. (p.5) Pieejams: [http://www.coso.org/documents/coso%20mcnallytransition%20article-final%20coso%20version%20proof\\_5-31-13.pdf](http://www.coso.org/documents/coso%20mcnallytransition%20article-final%20coso%20version%20proof_5-31-13.pdf) (Skatīts: 14.04.2016)

<sup>5</sup> COSO. Internal Control – Integrated Framework. Internal Control over External Financial Reporting: A Compendium of Approaches and Examples. (p.12) Pieejams: [http://www.shinewing.hk/Marketing/Risk\\_Newsletter/English\\_Insight\\_April\\_2013/coso\\_Internal%20Control%20over%20External%20Financial%20Reporting.pdf](http://www.shinewing.hk/Marketing/Risk_Newsletter/English_Insight_April_2013/coso_Internal%20Control%20over%20External%20Financial%20Reporting.pdf) (Skatīts: 16.04.2016)

noviržu risināšanas interpretācijai. Pirmā principa instrumenti palīdz nodrošināt vienotu uzņēmuma uztveri par uzņēmuma vērtībām attiecībā uz godīgumu un ētiku, nosaka vadības pienākumu rādīt atbilstošu piemēru, ievērojot izstrādātos uzvedības standartus, efektīvākai normu ievērošanai un atkāpju noteikšanai.

Otrais princips nozīmē to, ka organizācijas valde demonstrē neatkarību no vadības un veic iekšējās kontroles attīstības un darbības pārraudzību. Uzņēmuma valde izprot uzņēmējdarbības virzību un saprot ieinteresēto pušu, tajā skaitā klientu, darbinieku, investoru, prasības un saistītos riskus. Otrā principa instrumenti nodala valdes un vadības atbildību un definē to attiecības. Šajā principā lielākais uzsvars ir tieši uz uzņēmuma valdes vadību.

Trešais princips paredz, ka vadība veido un valde pārrauga organizācijas struktūru, atskaišu nodrošināšanu un atbildīgo personu pienākumus un atbildību veicot pienākumus mērķa sasniegšanai. Uzņēmuma valde un vadība veido organizatorisko struktūru un ziņojumu un atskaišu sniegšanas procesa plānu, darbību, kontroli un regulāri novērtē uzņēmuma darbību, būtībā veicot uzņēmuma procesu pārraudzības funkciju. Trešā principa instrumenti palīdz noteikt organizācijas struktūru, pienākumus attiecībā uz noteiktu darbību veikšanu, pārraudzības procedūrām, kā arī nosakot atbildīgās personas.

Ceturta principa pamatā ir sekojošo doma - organizācija demonstrē apņemšanos piesaistīt, izstrādāt un saglabāt kompetentus darbiniekus atbilstoši organizācijas mērķiem. Uzņēmuma politikas un izstrādātās prakses nodrošina pamatu, lai tiktu definētas kompetences, kas nepieciešamas organizācijas darbībā, un tiktu nodrošināts pamats detalizētāku procedūru izstrādei attiecībā uz veicamo procesu izpildi un izvērtēšanu, tajā skaitā nosakot arī koriģējošās darbības nepieciešamības gadījumā. Tā kā ceturtais kontroles vides princips ir tieši saistīts ar kompetences jautājumu uzņēmumā, tad arī COSO piedāvātie instrumenti tiešā veidā palīdz nodrošināt uzņēmuma kompetences līmeņa nodrošināšanu ar šiem augstākminētajiem instrumentiem.

Pēdējais kontroles vides princips paredz, ka uzņēmums uztver darbiniekus atbildīgus par to iekšējās kontroles pienākumiem un atbildību attiecībā uz organizācijas mērķiem. Uzņēmuma valde uzskata, ka valdes priekšsēdētājs tur atbildību un saprot riskus, kuriem tiek pakļauts uzņēmums, izveidojot nepieciešamo iekšējās kontroles sistēmu, lai atbalstītu uzņēmuma darbību to mērķu sasniegšanā.

Izpētot kontroles vides jēdzienu, kā IKS elementu, darba autore secina, ka tas ir IKS būtiskākais elements, tas kalpo par pamatu pārējiem IKS elementiem. Šo elementu veido viss uzņēmums kopumā – tā vēsturiskā attīstība un darbība, ētiskās vērtības, kuras veidojušās laika gaitā

un kuras atbalsta uzņēmuma vadība, organizatoriskā struktūra un darbinieku atrašanās tajā, kā arī normatīvā regulējuma ievērošana. Kontroles vides principu analizēšanā, kā arī COSO modeļa piedāvātu instrumentu analizēšanā, autore secina, ka kontroles vidē liels uzsvars ir uz uzņēmuma valdes un vadības darbību, kā arī tādu pamatdokumentu izstrādi kā uzvedības standarti, ar kuru palīdzību ir pietiekami viegli identificēt vai darbības tiek pildītas saskaņā ar uzņēmuma definētajām vērtībām, un iespējams izvērtēt atkāpes no šīm vērtībām.

*Riska novērtēšana* ir attiecīgo risku identificēšana un analīze, ar uzdevumu noteikt, kā šie riski ir jāpārvalda, lai sasniegtu organizācijas mērķus. Riska novērtējums ietver sevī darbības mērķu sākotnējo identificēšanu, un pēc tam sistemātisku situāciju un risku analīzi, kas varētu ietekmēt šos mērķus.<sup>1</sup> Organizācijās visi riski nav vienlīdz būtiski, kādi no riskiem var parādīties biežāk, kādi ir praktiski neparedzami un var nodarīt lielāku kaitējumu, tas nozīmē, ka identificēto risku rašanās varbūtība un nozīmīgums ir jānovērtē. Kad riski ir noteikti un izvērtēti, vadībai ir jāpieņem lēmums, par turpmāko rīcības plānu attiecībā uz riska novēršanu. Riska novērtēšanas process ir nepārtraukta darbība, jo organizācijas darbību ietekmē kā iekšējie, tā ārējie faktori, kas nemitīgi mainās un attīstās, radot nestabilu situāciju organizācijas darbībai. Jebkuras izmaiņas ir risks, un vadībai nepārtraukti ir jāpielāgo organizācijas kontroles politika un procedūras, lai mazinātu riska ietekmi.

Riska novērtējuma būtība ir novērtēt risku pēc kvantitatīviem un kvalitatīviem parametriem; kvantitatīvajam riska aprēķinam ir nepieciešams noteikt iespējamo zaudējumu lielumu un varbūtību, ka risks radīsies. Par pieņemamu risku var uzskatīt tādu risku, kas ir saprotams un pieļaujams normas robežās, kas nozīmē, ka izmaksas vai sarežģījumi, kas saistīti ar aizsardzības pasākumu ieviešanu, pārsniedz sagaidāmos zaudējumus no riska situācijas iestāšanās. Šāds novērtējums nav domāts lielas dokumentācijas veidošanai, tas vairāk ir domāts saprātīgu pasākumu apzināšanai, lai kontrolētu riskus organizācijas ietvaros.<sup>2</sup>

Riska novērtēšana ir process, kas ietver sevī procedūras; tās ir revīzijas procedūras, kas tiek veiktas, lai gūtu izpratni par uzņēmumu un tā vidi, tajā skaitā uzņēmuma iekšējo kontroli. Šīs

---

<sup>1</sup> COSO. Internal Control – Integrated Framework. Pieejams: <http://www.coso.org/documents/internal%20control-integrated%20framework.pdf> (Skatīts: 10.01.2016)

<sup>2</sup> Deloitte & Touche LLP. Risk Assessment in Practice. Pieejams: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/dttl-grc-riskassessmentinpractice.pdf> (Skatīts: 12.02.2016)

procedūras ir nepieciešamas, lai identificētu un novērtētu būtisku neatbilstību riskus, kas var tikt piesaistīti krāpniecības riskam vai kļūdām finanšu pārskatos.<sup>1</sup>

Attiecībā uz riska novērtēšanu COSO modelī ir izvirzīti četri principi, uz kuriem balstās šis IKS elements.

1. Tiek norādīti atbilstoši mērķi.
2. Tiek identificēti un analizēti riski.
3. Tiek novērtēts krāpšanas risks.
4. Tiek identificētas un analizētas nozīmīgas izmaiņas.<sup>2</sup>

Pirmais riska novērtēšanas princips paredz to, ka uzņēmums konkretizē mērķus ar pietiekamu skaidrību, nodrošinot risku laicīgu identifikāciju un novērtējumu attiecībā uz uzņēmuma izvirzītajiem mērķiem. Uzņēmuma var tikt izvirzīti trīs veidu mērķi – operatīvie mērķi, ziņošanas mērķi un atbilstības mērķi. Operatīvie mērķi atspoguļo vadības izvēles, izvērtē riska iespējamību, ietver vadības un finanšu procesu mērķus, kā arī veido pamatu resursu saistībām. Ziņošanas mērķi tiek iedalīti ārējos finanšu pārskatu mērķos, ārējos ne finanšu pārskatu mērķos un iekšējos ziņošanas mērķos. Ārējie finanšu pārskatu mērķi sasaistās ar pielietojamiem grāmatvedības standartiem, izvērtē būtiskumu un atspoguļo uzņēmuma darbību; ārējie ne finanšu pārskatu mērķi sasaistās ar ārējiem standartiem un vadlīnijām, izvērtē pieprasīto precizitātes līmeni un atspoguļo uzņēmuma darbību; iekšējie ziņošanas mērķi atspoguļo vadības izvēles, izvērtē pieprasīto precizitātes līmeni un atspoguļo uzņēmuma darbību. Savukārt atbilstības mērķi ataino ārējo likumdošanu un normatīvos regulējumus, kā arī ietver sevī iespējamo riska pielaidi. Attiecībā uz principu par atbilstošu mērķu norādīšanu pie riska novērtēšanas COSO modelī tiek norādīti pieci instrumenti pie finanšu pārskatu kontroles. Šie instrumenti palīdz noteikt finanšu pārskatu kontroles pamatus, pārbaudot kurus ir iespējams identificēt iespējamus riskus.

Otrais princips nosaka, ka uzņēmums identificē riskus attiecībā uz savu izvirzīto mērķu sasniegšanu visā uzņēmumā kopumā un analizē šos riskus, kā pamatu tam, kā šie riski būtu jāpārvalda. Otrā principa instrumenti tiešāk definē tieši darbības attiecībā uz riska noteikšanu un iespējamās atbildes izvērtēšanu.

---

<sup>1</sup> International Standard on Auditing 315. Identifying and assessing the risks of material misstatement through understanding the entity and its environment. Pieejams: <http://www.ifac.org/system/files/downloads/a017-2010-iaasb-handbook-isa-315.pdf> (Skatīts: 09.04.2016)

<sup>2</sup> The 2013 COSO Framework & SOX Compliance. (p.5) Pieejams: [http://www.coso.org/documents/coso%20mcnallytransition%20article-final%20coso%20version%20proof\\_5-31-13.pdf](http://www.coso.org/documents/coso%20mcnallytransition%20article-final%20coso%20version%20proof_5-31-13.pdf) (Skatīts: 14.04.2016)

Trešais princips, attiecībā uz krāpniecības faktoru, nosaka, ka uzņēmums ņem vērā potenciālo krāpniecības iespēju nosakot un novērtējot riskus, attiecībā uz uzņēmuma izvirzīto mērķu sasniegšanu. Uzņēmuma vadība ņem vērā dažādus krāpniecības riskus, novērtē stimulus un spiedienus, novērtē iespējas, kā arī novērtē attieksmi attiecībā uz krāpšanu. Tā kā krāpšanas risks ir iespējams jebkurā organizācijā, tāpēc COSO modelī ir izvirzīts atsevišķs princips šī riska izvērtēšanai, un piedāvātie instrumenti attiecībā uz krāpšanas risku finanšu pārskatu sniegšanā ļauj izvērtēt diez gan plaši iespējamo krāpšanas riska rašanos.

Pēdējais riska novērtēšanas princips attiecas uz nopietnu izmaiņu novērtēšanu, nosakot uzņēmumam identificēt un novērtēt iespējamās izmaiņas, kas nozīmīgi varētu ietekmēt iekšējo kontroli. Šī principa ietvaros tiek novērtētas izmaiņas ārējā vidē, uzņēmējdarbības modelī un vadības stilā.

Izpētot riska novērtēšanas būtību, darba autore secina, ka tā ir nepārtraukts un sistemātisks process uzņēmumā, kas sākas ar iespējamo risku identificēšanu un to analīzi, un iespējamo ietekmi uz uzņēmumu. Procesa nepārtrauktību apstiprina tas, ka uzņēmuma darbība visu laiku tiek ietekmēta iekšēji, vai ārēji, radot nepārtrauktu riska iespējamību. Pēc autores domām ļoti svarīgi ir tas, ka atsevišķi tiek izcelts jautājums par krāpšanas risku, jo uzņēmums no tā nevar būt pasargāts, krāpšana iekļauj sevī ļaunprātīgu rīcību, no kāda cilvēka vai cilvēku grupas, ko uzņēmums nevar paredzēt, un krāpšana var radīt lielākas problēmas un zaudējumus uzņēmumam, nekā kļūdas vai trūkumi.

*Kontroles procedūras* ir instrumenti, gan automatizēti, gan personiski darbinieku vadīti, ar mērķi samazināt riskus, kas var kavēt organizācijas darbību izpildi, ceļā uz organizācijas definēto mērķi. Vadības uzdevums ir noteikt un izveidot kontroles procedūras, lai padarītu efektīvākas un mazāk riskantas organizācijas ikdienas darbības.<sup>1</sup> Kontroles procedūras būtībā ir organizācijas darbības politika, darbinieku pienākumi un rīcība, ko ir ieviesusi vadība papildus kontroles videi un tās ir iestrādātas ar augstāku riska pakāpi saistītajās darbībās. Kontroles procedūru piemēri ir darbību un darījumu dokumentēšana, apstiprināšana un atļaujas saņemšana, pārbaužu veikšana, pienākumu sadale, aktīvu aizsardzība, ziņojumu veikšana, datorsistēmu kontrole (rezerves kopiju nodrošināšana un avārijas atjaunošana, ievades kontroles pasākumi, izejošās informācijas kontroles pasākumi).

---

<sup>1</sup> COSO. Internal Control – Integrated Framework. Pieejams: <http://www.coso.org/documents/internal%20control-integrated%20framework.pdf> (Skatīts: 10.01.2016)

Personālam ir jābūt kompetentam un uzticamam, ar skaidri definētu pilnvaru un atbildību darba aprakstā, un organizācijas vadības atbildība ir nodrošināt, lai katrs darbinieks ir informēts par saviem pienākumiem un pilnvarojumu, kā arī atbildību. Ir noteiktas apstiprināšanas un saskaņošanas procedūras, kas iekļauj sevī rūpīgu informācijas izpēti un pārskatu, kas ļauj pārbaudīt darījumu pareizību un pamatotību. Kontroles procedūru kontekstā ļoti būtiska ir arī pienākumu nošķiršana, lai samazinātu kļūdu un pārkāpumu iespējamību, piemēram, vienam cilvēkam varētu būt pienākums attiecībā tikai uz vienu no trim darījuma procesa sastāvdaļām (atļauja, aizbildnība un lietvedība), tādā veidā darbinieki pārbauda nevis savu darbu, bet otra darbinieka paveikto, tādā veidā uzlabojot kļūdu un krāpšanas riska atpazīšanu.

Kontroles procedūras visbiežāk parādās pie jebkura organizācijas darbības cikla un patiesu datu un informācijas sagatavošanas, šīs procedūras attiecas uz visiem uzņēmuma darbības cikliem. Piemēram, kontroles procedūras attiecībā uz grāmatvedības sistēmas funkcijām, ļauj organizācijas vadībai būt drošākai, ka organizācijai piederošie līdzekļi tiek nodrošināti pret neatļautu izlietošanu un var paļauties uz grāmatvedības ierakstiem sagatavotajā finanšu informācijā; uzņēmuma grāmatvedībā var tikt izdalīti tādas kontroles procedūras kā darījumu atpazīšana, to klasificēšana, rādītāju aprēķināšana, uzskaites reģistru veidošana, datu kopsavilkumu veidošana un iesniegšana attiecīgajām iestādēm.<sup>1</sup>

COSO modelī attiecībā uz kontroles procedūrām tiek attiecināti trīs principi:

1. Tiek noteiktas un izstrādātas kontroles procedūras.
2. Tiek noteiktas un izstrādātas vispārējas kontroles attiecībā uz organizācijas tehnoloģijām.
3. Tiek noteikts izvietojums atbilstoši organizācijas politikai un noteiktajām procedūrām.<sup>2</sup>

Attiecībā uz pirmo kontroles procedūru principu ir nosakāms, ka uzņēmums nosaka un izstrādā kontroles procedūras, kas veicina riska rašanās iespējamības mazināšanos sasniedzot uzņēmuma nostādītos mērķus. Uz šo principu attiecas tādi aspekti kā sadarbošanās ar riska

---

<sup>1</sup> **Brūna I.** Uzņēmuma iekšējā kontrole. Latvijas universitāte, Rīga, 2002. (6.lpp)

<sup>2</sup> The 2013 COSO Framework & SOX Compliance. (p.5) Pieejams: [http://www.coso.org/documents/coso%20mcnallytransition%20article-final%20coso%20version%20proof\\_5-31-13.pdf](http://www.coso.org/documents/coso%20mcnallytransition%20article-final%20coso%20version%20proof_5-31-13.pdf) (Skatīts: 14.04.2016)

novērtēšanu, uzņēmuma specifisku faktoru izvērtēšana, atbilstošu uzņēmējdarbības procesu noteikšana, jauktu kontroles procedūru novērtēšana.<sup>1</sup>

Otrais kontroles procedūru princips attiecas uz uzņēmuma vispārēju kontroles procedūru izvēli un izstrādāšanu attiecībā uz lietojamām tehnoloģijām, ar nolūku atbalstīt uzņēmuma izvirzītos mērķus. Šī principa fokusa aspekti ir atkarība starp tehnoloģiju izmantošu uzņēmējdarbības procesā un tehnoloģijas vispārējo kontroli, tiek izstrādātas atbilstošas tehnoloģijas kontroles procedūru infrastruktūra, tiek izstrādāta atbilstoša kontroles procedūras drošības vadības procesam un tiek izstrādātas atbilstošas kontroles procedūras tehnoloģiju apvienošanai, attīstībai un uzturēšanai.<sup>2</sup> Otrā principa instrumenti ir vērsti tieši uz tehnoloģiju un informācijas tehnoloģiju kontroli un pārvaldīšanu uzņēmumā, kas ir neatņemama sastāvdaļā gandrīz ikvienā uzņēmumā mūsdienās.

Pēdējais kontroles procedūru princips tiek skaidrots kā – uzņēmums izmanto kontroles procedūras, izmantojot uzņēmuma politiku, kura nosaka kas ir sagaidāms un nosaka procedūras, pie kuru parādīšanās ir jāpielieto uzņēmuma politika.

Darba autore, attiecībā uz kontroles procedūrām, secina, ka tās attiecas uz visu uzņēmuma darbību kopumā un uz katru darbinieku individuāli; šīs kontroles procedūras var tikt veidotas piemērotas jebkurai notiekošai darbībai uzņēmumā, veidojot to kontroles līmeni, kurš ir nepieciešams, lai tiktu nodrošināta maksimāla izvairīšanās no riskiem un kļūdām. Ikvienai uzņēmuma struktūrvienībai ir nepieciešamas kontroles procedūras, ko ikdienā pielieto darbinieki, struktūrvienību vadītāji un uzņēmuma vadītāji. Autore secina, ka kontroles procedūras ir tieši attiecināmas uz IKS kontroles īstenošanas līmeņiem – zema, vidēja un augsta līmeņa kontroli; katram kontroles līmenim ir savas izstrādās kontroles procedūras.

IKS var tikt īstenos vairākos līmeņos<sup>3</sup>:

1. Zemāka līmeņa kontrole – pareiza darba pienākumu instrukcija, veicamo pienākumu sadale; netiek ievērota sevišķas pārbaudes procedūras esošajām kontroles procedūrām.
2. Vidēja līmeņa kontrole – zemāka līmeņa kontrole tiek papildināta ar pārbaudes procedūrām no uzņēmuma vadības puses.
3. Augstākā līmeņa kontrole – IKS, kuras darbībā tiek piesaistīts auditors.

---

<sup>1</sup> An overview of COSO's 2013 Internal Control-Integrated Framework. (p.9) Pieejams: [http://rsmus.com/pdf/wp\\_coso\\_2013\\_internal\\_control\\_integrated\\_framework.pdf](http://rsmus.com/pdf/wp_coso_2013_internal_control_integrated_framework.pdf) (Skatīts: 18.02.2016)

<sup>2</sup> Turpat (p.9)

<sup>3</sup> **Mālderis G.**, Revīzija un audits. Otrais, papildinātais izdevums. Biznesa augstskola Turība, Rīga, 2001, (17.lpp)

Iekšējās sistēmas zemāka līmeņa kontrole koordinē uzņēmuma ikdienas darbību, nosakot darbinieku pienākumus, jau sākuma posmā iedalot atbildīgās personas par noteiktajiem posteņiem. Atkarībā no izstrādāto darbības procesu nopietnības, ir iespējams radīt pārliecību, ka risku un kļūdu rašanās jau ir minimizēta pašā IKS sākumā. Savukārt vidējā līmeņa kontrole nāk pār zemāka līmeņa kontrolei, nodrošinot papildus aizsardzības funkcijas, ieviešot papildus kontroli un pārbaudes, trūkumu laicīgai ievērošanai un novēršanai. Augstākā līmeņa kontroles īstenošanai tiek piesaistīta trešā puse, kas nav personīgi ieinteresēta uzņēmuma darbībā, taču spēj sniegt svaigu skatījumu uz potenciāliem riskiem, kļūdām un trūkumiem, kas var būt uzņēmuma darbībā, bet kuru nepamana paši uzņēmuma darbinieki.<sup>1</sup>

Pēc darba autores viedokļa ir ļoti aktuāli tas, ka liela uzmanība tiek pievērsta tehnoloģiju un informācijas tehnoloģiju kontrolei, jo mūsdienās praktiski katrā uzņēmumā tiek izmantotas kādas tehnoloģijas, datorsistēmas, kuru drošība var būt viegli ietekmējama no ārpuses.

*Informācija un komunikācija* ir ne mazāk svarīgas IKS sastāvdaļas. Tās nodrošina efektīvāku organizācijas kontroli. Informācijas par organizācijas plāniem, kontroles vidi, riskiem, kontroles procedūrām un darbībām jāziņo ir visos vadības līmeņos, lai nodrošinātu informācijas pieejamību visiem tiem, kas nodrošina noteiktas kontroles procedūras. Iekšējā un ārējā informācija, kas ir uzticama un attiecināma uz organizācijas darbību, ir jāidentificē, jāapstrādā un jānodod atbildīgajām personām, kuriem tā ir nepieciešama, tādā formā un laikā, kādā tā var ietekmēt noteiktu lēmumu pieņemšanu. Informāciju sistēmu uzdevums ir sagatavot ziņojumus par organizācijas darbību, finansēm un ar organizāciju saistīto informāciju, kas dod iespēju koordinēt un kontrolēt organizāciju.<sup>2</sup>

Informācijas un komunikācijas sistēmas var būt formālas un neformālas. Formāla informācijas un komunikācijas sistēma ietver sevī procesus no sarežģītam datortehnoloģijām līdz ikdienas personāla sanāksmēm, un tai ir jānodrošina ieejošā informācija un atgriezeniskā saite, kas skar organizācijas darbības, finanšu pārskatus un darbību atbilstību organizācijas mērķiem. Neformālā informācijas un komunikācijas sistēma ir saistīta ar sarunām ar klientiem un piegādātājiem, tādā veidā komunicējot, darbinieki var nodrošināt nepieciešamo informāciju risku un iespēju identificēšanai. Informēšana un komunikācija ir salīdzinoši vieglāks process, tomēr

---

<sup>1</sup> **Trennery, Alan R.** Principles of internal control. University of New South Wales Press Ltd, Sydney, 1999. (p. 4)

<sup>2</sup> **Moeller R. R.** Brink's Modern Internal Auditing. Eighth Edition. A Common Body of Knowledge. A John Wiley and Sons Inc, ASV, 2009. (p. 51)

komunicēt ar cilvēkiem un nodot cilvēkiem informāciju ir nepieciešams noteiktā formā un laikā, kad tas var iespaidot lēmumu pieņemšanu.

Katrs no elementiem sastāv no kādiem principiem vai apakšelementiem, tā arī informācijas un komunikācijas sistēmai tiek minēti trīs pamatprincipi, kas tiek atspoguļoti COSO modelī:

1. Tiek izmantota atbilstoša un kvalitatīva informācija.
2. Tiek nodrošināta iekšējā komunikācija.
3. Tiek nodrošināta ārējā komunikācija.<sup>1</sup>

Atbilstošas un kvalitatīvas informācijas izmantošana nozīmē to, ka uzņēmums iegūst vai rada un izmanto atbilstošu, kvalitatīvu informāciju, lai nodrošinātu iekšējās kontroles sistēmas darbību. Informācijas kvalitāte ir atkarīga no pieejamības, pareizuma, pašreizēja momenta aspektu, aizsargāšanu, uzturēšanu, pietiekamību, laicīgumu, derīgumu un pārbaudāmību. Šī principa ietvaros ir pieci fokusa aspekti: tiek identificētas informācijas prasības, tiek noteikti iekšējā un ārējie datu avoti, atbilstošu datu pārveidošana informācijā, pārstrādes procesā tiek nodrošināta kvalitāte, tiek arī izvērtētas izmaksas un ieguvumi.<sup>2</sup>

Otrais informācijas un komunikācijas princips atbild par IKS darbības nodrošināšanu - uzņēmums iekšēji nodod informāciju, ieskaitot noteiktos mērķus un pienākumus, kas nepieciešami iekšējai kontrolei. Šis princips darbojas ar sekojošu fokusa aspektu palīdzību – tiek komunicēta informācija par iekšējo kontroli, tiek nodota informācija uzņēmuma valdei, tiek nodrošinātas atsevišķās komunikācijas līnijas un tiek izmantota atbilstoša komunikācijas metode.<sup>3</sup>

Trešais princips – ārējā komunikācija, nozīmē to, ka uzņēmums komunicē ar trešajām pusēm jautājumos, kas saistīti ar IKS, ciktāl tas nepieciešams kontroles sistēmas darbības nodrošināšanai. Ārējai komunikācijai COSO vadlīnijās tiek noteikts, ka tiek īstenota komunikācijas ar trešajām personām, tiek pieļauti ienākošie sakari, tiek komunicēts ar uzņēmuma valdi, tāpat kā iekšējā kontrolē tiek nodrošinātas atsevišķās komunikācijas līnijas un izvēlētas atbilstošas komunikācijas metodes.<sup>4</sup>

Darba autore, no pētītajiem avotiem par informācijas un komunikācijas elementu iekšējās kontroles sistēmā, secina, ka informācijai ir jābūt kvalitatīvai un atbilstošai uzņēmuma darbībai, jo

---

<sup>1</sup> The 2013 COSO Framework & SOX Compliance. (p.5) Pieejams: [http://www.coso.org/documents/coso%20mcnallytransition%20article-final%20coso%20version%20proof\\_5-31-13.pdf](http://www.coso.org/documents/coso%20mcnallytransition%20article-final%20coso%20version%20proof_5-31-13.pdf) (Skatīts: 14.04.2016)

<sup>2</sup> An overview of COSO's 2013 Internal Control-Integrated Framework. (p.9) Pieejams: [http://rsmus.com/pdf/wp\\_coso\\_2013\\_internal\\_control\\_integrated\\_framework.pdf](http://rsmus.com/pdf/wp_coso_2013_internal_control_integrated_framework.pdf) (Skatīts: 18.02.2016)

<sup>3</sup> Turpat (p.9)

<sup>4</sup> Turpat (p.9)

pretēji – nekvalitatīva un neatbilstoša informācija, rada uzņēmumam liekus riskus, kā arī tiek neefektīvi izmantots laiks un darba resursi šādas informācijas nodošanai. Nekvalitatīvas un neatbilstošas informācijas nodošana uzņēmuma darbībā var liecināt arī par krāpniecības risku. Būtiski, ka informācijai ir jāvirzās visa uzņēmuma iekšienē, un jānonāk līdz tiem darbiniekiem, uz kuriem šī informācija attiecas, lai nodrošinātu rezultatīvu darbību un virzību uz uzņēmuma noteiktajiem mērķiem. Un autore secina, ka tā kā informācija var būt ārējā un iekšējā, tad var apstiprināti piekrist avotos minētajai informācijai par nepieciešamību komunicēt ar trešajām pusēm ar mērķi gan nodrošināt IKS darbību, gan arī kādu noteiktu izvērztu rezultātu gūšanai.

*Uzraudzība jeb monitorings* ietver sevī izpratni par to, kādā veidā vadība uzrauga organizācijas kontroles procesus, un cik efektīva ir šī uzraudzība; labākajām un efektīvākajām organizācijas kontrolēm var nebūt nekādas vērtības, ja vadība neuzrauga tās un nekoriģē atbilstoši situācijai, kad tās nedarbojas. Uzraudzība, tā ir organizācijas darbību un darījumu pārbaude un pārskatīšana, lai izvērtētu to kvalitāti un kontroles efektivitāti; vadībai pie uzraudzības nepieciešams koncentrēties uz organizācijas iekšējo kontroli un organizācijas mērķu sasniegšanu. Lai uzraudzība sniegtu visaugstāko atdevi, organizācijas darbiniekiem ir jābūt informētiem par šīs organizācijas mērķiem, atbildību un pieļaujamo riska novirzes robežu.<sup>1</sup>

IKS, kura netiek kontrolēta ar laiku pasliktinās un nenodrošina pietiekamu uzņēmumu aizsardzību pret riskiem un laicīgu trūkumu noteikšanu. Uzraudzība ir nepieciešama, lai IKS spētu darboties efektīvi un nepārtraukti. Ar izstrādātu IKS monitoringu, uzņēmumam ir iespējams savlaicīgi identificēt un novērst iekšējās kontroles kļūdas, sagatavot precīzāku un uzticamāku informāciju lēmumu pieņemšanas procesam, savlaicīgi sagatavot precīzus finanšu pārskatus.<sup>2</sup> Efektīva uzraudzība spēj radīt organizatorisko efektivitāti un samazināt izmaksas, kas var būt saistītas, piemēram, ar ārējo ekspertu piesaisti IKS problēmu identificēšanai un risināšanai, kā arī šī efektivitāte un izmaksu samazināšanas labvēlīgi ietekmē uzņēmumu kopumā un sekmē tā mērķu sasniegšanu.

Uzraudzība nodrošina darba kvalitātes novērtēšanu laika gaitā, kā arī nodrošina audita novēroto nepilnību un citu novērojamos atzīmēto kļūdu un nepilnības novēršanu vai labošanu. Attiecībā uz uzraudzību var tikt izdalīta pastāvīgā uzraudzība un atsevišķā uzraudzība. Pastāvīgā uzraudzība notiek nepārtraukti normālā ikdienas uzņēmuma darbībā, šāda uzraudzība ietver sevī

---

<sup>1</sup> COSO. Internal Control – Integrated Framework. Pieejams: <http://www.coso.org/documents/internal%20control-integrated%20framework.pdf> (Skatīts: 10.01.2016)

<sup>2</sup> COSO. Internal Control – Integrated Framework. Guidance on Monitoring Internal Control Systems. Pieejams: [http://www.coso.org/documents/coso\\_guidance\\_on\\_monitoring\\_intro\\_online1\\_002.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_guidance_on_monitoring_intro_online1_002.pdf) (Skatīts: 12.02.2016)

vadības uzraudzības pasākums, dažādu salīdzinājumu veikšanu, saskaņošanas veikšanu. Atsevišķa uzraudzība ir tāda, kas sniedz svaigu ieskatu uz IKS un tās darbību noteiktā laika periodā.<sup>1</sup>

Pie uzraudzības elementa apraksta COSO modelī tiek minēti divi principi:

1. Tiek veikti novērtējumi notiekošiem un atsevišķiem procesiem.
2. Tiek izvērtēti un ziņoti trūkumi.<sup>2</sup>

Pirmā uzraudzības principa būtība ir tajā, ka uzņēmums nosaka, attīsta un nodrošina nepārtrauktu vai atsevišķu novērtēšanas procesu ar nolūku kontrolēt, vai visi iekšējās kontroles elementi eksistē un atbilstoši funkcionē. Būtībā uzraudzība ar atslēga efektīvas iekšējās kontroles sistēmas nodrošināšanai uzņēmumā. Notiekošo un nepārtrauktā uzraudzība parasti ir tuvāka darbības tiešai kontrolei, nodrošina agrāku iespēju identificēt vājās vietas un bieži vien apzīmē pārraudzības rutīnu. Savukārt atsevišķs novērtējums kopumā ir objektīvāks, apstiprina notiekošās un nepārtrauktās uzraudzības rezultātus, visbiežāk to nodrošina iekšējais auditors un biežāk tiek pielietota iespējama riska momentos. Šī principa ietvaros uzmanība tiek koncentrēta uz notiekošo un atsevišķo novērtējumu izskatīšanu, izskata izmaiņu ietekmi, nosaka pamata izpratni, piesaista zinošus darbiniekus, sasaistās ar uzņēmējdarbības procesiem, regulē uzraudzība jomu un biežumu un objektīvi vērtē.<sup>3</sup> Pirmais princips un tā instrumenti ir tieši attiecināmi uz uzraudzības iniciēšanas un īstenošanas procesu, savukārt otrs princips ir tieši vērsts uz rezultātu analīzi – novērtē rezultātus, paziņo trūkumus un uzrauga pareizas darbības.

Pie trūkumu izvērtēšanas un tālākās uzraudzības uzņēmums izvērtē un savlaicīgi nodod atbildīgajām personām kontroles trūkumus, tajā skaitā vadības līmenī un uzņēmuma valdei.

Autores skatījumā, uzraudzība ir būtisks elements uzņēmuma IKS īstenošanas procesā, jo tas nodrošina laicīgu sistēmas neefektīvas darbošanās vai kļūdu ievērošanu, līdz ar to ir iespējams savlaicīgi mainīt pieeju, tādā veidā samazinot iespējamo risku uz uzņēmuma darbību. Šis elements ir ļoti būtisks ar to, ka tas sniedz iespēju kontrolēt iepriekš noteikto nepilnību uzlabošanas procesu – vai tiek veikti uzlabojumi, un kādā posmā tie ir. Uzraudzība sniedz aktuālu informāciju par iekšējās kontroles sistēmu noteiktā momentā. Pēc autores viedokļa izmantojot COSO piedāvātos instrumentus var veiksmīgi noteikt IKS trūkumus, savlaicīgi par to brīdināt atbildīgās personas un novērst šos trūkumus, to vietā ieviešot efektīvākas kontroles procedūras.

---

<sup>1</sup> **United States General Accounting Office.** Internal Control Management and Evaluation Tool. 2001. (p.57)

<sup>2</sup> The 2013 COSO Framework & SOX Compliance. (p.5) Pieejams: [http://www.coso.org/documents/coso%20mcnallytransition%20article-final%20coso%20version%20proof\\_5-31-13.pdf](http://www.coso.org/documents/coso%20mcnallytransition%20article-final%20coso%20version%20proof_5-31-13.pdf) (Skatīts: 14.04.2016)

<sup>3</sup> An overview of COSO's 2013 Internal Control-Integrated Framework. (p.9) Pieejams: [http://rmsus.com/pdf/wp\\_coso\\_2013\\_internal\\_control\\_integrated\\_framework.pdf](http://rmsus.com/pdf/wp_coso_2013_internal_control_integrated_framework.pdf) (Skatīts: 18.02.2016)

Veicot iekšējās kontroles sistēmas piecu elementu izpēti, autore secina, ka visi elementi ir savstarpēji saistīti un nav iespējams tos nošķirt – izņemot kādu no IKS elementiem sistēma var kļūt vāja un risku uzņēmīga.

## 2. UZŅĒMUMA “DELTA” RAKSTUROJUMS

### 2.1. Uzņēmuma “Delta” darbības raksturojums

Uzņēmums “Delta” ir reģistrēts Latvijas Republikā kā sabiedrība ar ierobežotu atbildību 2004.gada 09. septembrī, uzņēmums darbojas 11 gadus. Uzņēmums nodarbojas ar datorprogrammēšanas pakalpojumu sniegšanu un konsultāciju sniegšanu informāciju tehnoloģiju jomā (NACE kods: 6201), pārsvarā nodrošinot savu darbu kā ārpakalpojumu saistītu ar programmatūras izstrādi. Uzņēmumā 2015.gadā vidēji tika nodarbināti 16 cilvēki, gada laikā uzņēmumu darbinieku skaits mainījās; 2014.gadā darbinieku skaits bija 14 cilvēki.

Apkopojot LR “Gada pārskatu un konsolidēto gada pārskatu likuma” 5.pantā minēto gada pārskata kritēriju robežvērtības (skat. 2.1.tabulu), uzņēmums SIA “Delta” ir pieskaitāms pie mazām sabiedrībām. Uzņēmumā “Delta” 2015.gadā bilances kopsumma bija EUR 900 317, neto apgrozījums bija EUR 2 539 369 un vidējais darbinieku skaits bija 16. pēc kā var secināt, ka uzņēmums “Delta” ir maza sabiedrība.

2.1.tabula

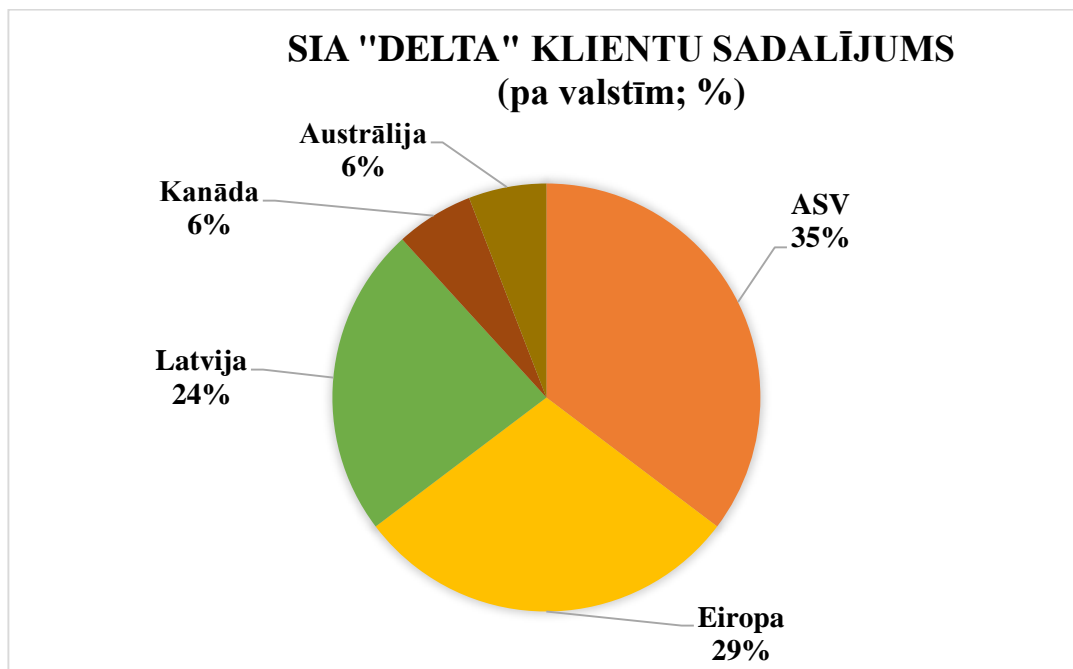
#### LR “Gada pārskatu un konsolidēto gada pārskatu likuma” (5.pants) sabiedrības lieluma kritēriju robežvērtību apkopojums

Pārskata gada kritēriji	Mikro-sabiedrība	Maza sabiedrība	Vidēja sabiedrība	Liela sabiedrība
Bilances kopsumma (EUR)	350 000	4 000 000	20 000 000	Ja bilances datumā tiek pārsniegtas 2 no 3 vidējas sabiedrības kritēriju robežvērtībām
Neto apgrozījums (EUR)	700 000	8 000 000	40 000 000	
Vidējais darbinieku skaits	10	50	250	

Autores veidota tabula izmantojot <sup>1</sup>

<sup>1</sup> LR likums *Gada pārskatu un konsolidēto gada pārskatu likums*. 2016. (5.pants) Pieejams: <http://likumi.lv/ta/id/277779-gada-parskatu-un-konsolideto-gada-parskatu-likums> (Skatīts: 26.04.2016)

SIA "Delta" pakalpojumu pasūtītāju vidū visā uzņēmuma eksistēšanas laikā ir bijušas tikai juridiskas personas, kurām sniegti pakalpojumi kā programlizstrādē, tā arī mājaslapu veidošanā. Gan 2014.gadā, gan 2015.gadā visi uzņēmuma klienti bija juridiskās personas, un lielākais klientu īpatsvars atrodas ASV. Uzņēmums "Delta" sniedz pakalpojumus uzņēmumiem arī vairākās Eiropas valstīs – Lielbritānijā, Vācijā un Zviedrijā, uzņēmumam ir arī klienti Latvijā. Uzņēmums sniedz ārpakalpojumus arī klientiem no Kanādas un Austrālijas (skat. 2.1.att).



2.1.att. SIA "Delta" klientu struktūra 2015.gadā, %

Autores veidots attēls izmantojot <sup>1</sup>

Uzņēmums darbojas kā IT un programlizstrādes pakalpojumu sniedzējs maziem un lieliem uzņēmumiem gan valsts mēroga pasūtījumos, kā piesaistīts uzņēmums, gan arī piedalās *start-up* projektos. Uzņēmums ir sniedzis pakalpojumus tādās nozarēs kā loģistika, nekustamais īpašums, izglītība, mūzika, veselības aprūpe, ceļojumi, finanses un sports. Loģistikas nozarē uzņēmums ir izstrādājis programmatūra, kas nodrošina maršruta plānošanu, elektronisko rēķinu noformēšanu un izsūtīšanu, nodrošina pārskatu un atskaišu veidošanu. Nekustamo īpašumu nozarē ir veidota tiešsaistes pārdošana, izsoles, kā arī nodrošināta programmatūra pilnam uzņēmējdarbības procesa ciklam – nekustamā īpašuma izvietojums, novērtējums, pirkšana un pārdošana. Nodrošinātie

<sup>1</sup> SIA "Delta" npublicētie materiāli

pakalpojumi ļauj automatizēt uzdevumu vadību un centralizēti apkopo datus un nepieciešamo informāciju. Izglītības jomā uzņēmums ir izstrādājis vairākas tiešsaistes platformas dažādiem gan vietējiem, gan ārvalstu pasūtītājiem, kas ļauj efektīvi veikt apmācības procesu, tajā skaitā darbinieku apmācību.

Valsts mēroga projektos uzņēmums SIA “Delta” ticis piesaistīts pie LR elektroniskā paraksta sistēmas izstrādes, Latvijas Nacionālās bibliotēkas digitālās bibliotēkas izveides pēc Kultūras ministrijas pasūtījuma. Ticis veikts darbs pie Latvijas Nacionālā arhīva apvienotās informācijas sistēmas. Viens no pēdējiem valsts mēroga projektiem, kuros tika iesaistīts uzņēmums ir “E-veselības” sistēma.

SIA “Delta” ir izstrādāta speciāla darbības plāna shēma attiecībā uz savu pakalpojumu sniegšanu. Uzņēmums savā darbības procesā piedāvā pakalpojuma nodrošināšanu trīs etapos: piedāvājums, izstrāde un atbalsts. Pie piedāvājuma procesa tiek nodrošināta pirmā tikšanās ar pasūtītāju, kurā tiek iesaistīta arī uzņēmuma vadība; pateicoties tam, ka uzņēmums nav pārmērīgi liels, uzņēmuma vadībai ir iespēja personīgi kontrolēt sākuma etapu darbā ar potenciālo klientu. Pēc veiksmīgām pārrunām tiek noslēgta vienošanās par informācijas konfidencialitāti, tiek izteikts piedāvājums un parakstīts līgums.

Pie izstrādes procesa tiek plānotas darbības fāzes, tiek norunāts, kā tiks pieņemts darbs, tiek veikta izstrāde un nepieciešamo korekciju veikšana, uzņēmums pats nodrošina kvalitātes kontroli ar IT testu palīdzību. Veiksmīgas sadarbības beigās tiek nodots darbs no izpildītāja – SIA “Delta” puses un pieņemts darbs no pasūtītāja puses, un tiek veikta prezentācija.

Savukārt trešais etaps ir atbalsts, kas paredz, ka uzņēmums “Delta” nodrošina izstrādātās programmatūras atbalsta funkcijas, tajā skaitā uzturēšana un izstrādāto funkciju darbības nodrošināšana.

Savu pakalpojumu sniegšanā uzņēmums izmanto mūsdienās ļoti aktuālu un izplatītu programmatūras izstrādes sistēmu *Agile*, kas ir principu kopums, programmatūras izstrādei, kurā prasības un risinājumi attīstās savstarpēji sadarbojoties. Šī sistēma ir atzīta tā iemesla dēļ, ka tā nodrošina pielāgotu plānošanu, darbības laicīgu attīstību, savlaicīgu un agru pasūtītāja pakalpojuma piegādi un nepārtrauktu uzlabošanu, tādā veidā veicinot ātru un elastīgu reakciju uz izmaiņām.

Uzņēmums nosaka, ka tā darba ētika apvieno labākos tehniskos resursus ar analīzes un vadības prasmēm, kas ļauj darbinieku komandai nodrošināt visefektīvāko risinājumu klientiem, piemērojot atbilstošas prasmes, lai pārvarētu problēmas izmaksu ziņā efektīvā veidā.<sup>1</sup>

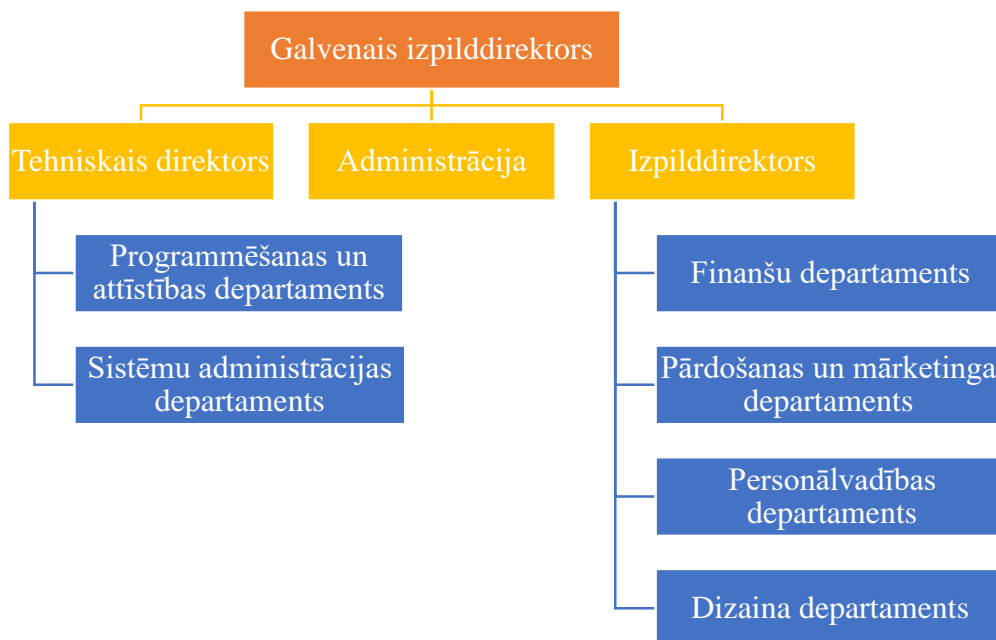
---

<sup>1</sup> SIA “Delta” npublicētie materiāli

Darba autore pētot uzņēmuma darbību kopumā secināja, ka uzņēmums sniedz ne tikai ārpakalpojumus, bet arī strādā pie saviem projektiem, veidojot nelielas programmatūras datoriem vai arī aplikācijas mobilajiem telefoniem. Kā arī uzņēmums nodarbojas ne tikai programmatūras izstrādi datoriem un mobilajiem telefoniem, bet arī mājaslapu izstrādi; šī uzņēmuma darbības joma netiek īpaši popularizēta ārpus uzņēmuma, jo tas tiek piedāvāts pārsvarā esošajiem klientiem.

Attiecībā uz uzņēmuma darbību būtiski ir ne tikai klienti kā viena uzņēmējdarbības veiksmes puse, bet arī uzņēmuma darbinieki, to darbības organizācija. Uzņēmumā tā vadību nosaka galvenais izpilddirektors, kuram pakļauti tiek tehniskais direktors, izpilddirektors un administrācija. Kopumā uzņēmumam ir seši departamenti; tehniskajam direktoram tiek pakļauti tehniskie departamenti - sistēmu administrācijas departaments un programmēšanas un attīstības departaments. Izpilddirektoram tiek pakļauti finanšu departaments, pārdošanas un mārketinga departaments, personālvadības departaments un dizaina departaments.

Uzņēmuma SIA “Delta” organizatoriskā ir redzama 2.2.attēlā.



2.2.att. SIA “Delta” organizatoriskā struktūra 2015.gadā

Autores veidots attēls izmantojot<sup>1</sup>

Organizatoriskās struktūras dalībnieku pienākumus darba autore apskatīs un pētīs nākamajā darba nodaļā, kā vienu no iekšējās kontroles sistēmas kontroles vides sastāvdaļām.

<sup>1</sup> SIA “Delta” npublicētie materiāli

Attiecībā uz uzņēmuma pakalpojumu sniegšanu autore ieguva informāciju, ka uzņēmums SIA “Delta” 2015.gadā strādāja pie ISO 9001:2008 apgūšanas un ISO sertifikāta iegūšanas. ISO 9001:2008 nosaka prasības uzņēmuma kvalitātes vadības sistēma, kur organizācijai ir nepieciešams demonstrēt savas spējas pastāvīgi nodrošināt produktu, kas atbilst klienta prasībām un piemērojamiem normatīvajiem aktiem un regulējošām prasībām. Kā arī šie standarti ietver sevī mērķi organizācijai uzlabot klientu apmierinātības līmeni ar piedāvāto produktu vai sniegto pakalpojumu ar izstrādātas efektīvas sistēmas piemērošanu, ietverot tajā skaitā pastāvīgus sistēmas uzlabošanas procesus un pārliecību par atbilstību klienta prasībām, kā arī piemērojamiem tiesību un normatīvajiem aktiem un to prasībām. Standarts ISO 9001:2008 ir paredzēts jebkurai organizācijai, neatkarīgi no to veida, izmēra un ražojamā produkta vai sniegtajiem pakalpojumiem.<sup>1</sup> SIA “Delta” vadības kvalitātes sistēma tika izstrādātā pēc uzņēmuma vadības lēmuma, nodrošinot uzņēmuma klientiem, ka to prasības attiecībā uz saņemamā produkta kvalitāti būs apmierinātas.

Balstoties uz šo standartu, tiek paredzēts, ka SIA “Delta” uzņēmuma vadības kvalitātes sistēma ir:

- visaptveroša – aptver galvenās uzņēmuma uzņēmējdarbības funkcijas, kas tieši vai netieši ietekmē piedāvātās produkcijas kvalitāti;
- programmorientēta – ir paļaušanās uz dokumentētām procedūrām, noteikumiem un instrukcijām, kas raksturo uzņēmuma pamatdarbības;
- pašregulējoša – ar nepārtrauktu darbojošos atgriezenisko saiti;
- pilnveidojama – tiek nodrošināts pamats darbību īstenošanai, kas attiecas uz korekciju ieviešanu vai brīdinājuma nodrošināšanu;
- kontrolējama – atrodas ārējo un iekšējo auditoru uzraudzībā.<sup>2</sup>

Pateicoties ISO 9001:2008 sertifikāta iegūšanai uzņēmumā tiek sakārtota iekšējā dokumentācija un ieviestas jaunas kontroles procedūras, kā, piemēram, “Iekšējo neatbilstību žurnāla” ieviešana, kas ļauj reģistrēt konstatētās kļūdas, noteikt atbildīgo par kļūdu novēršanu, un kontrolēt labošanas procesu – kļūda ir vai nav novērsta.

Uzņēmuma SIA “Delta” sniegto pakalpojumu kvalitātes nodrošināšanai pamats ir ne tikai standarts ISO 9001:2008, bet gan arī citi aspekti, piemēram Microsoft sertificēta zelta partnera

---

<sup>1</sup> ISO 9001:2008. Quality management systems – Requirements. Pieejams: [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=46486](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=46486) (Skatīts: 15.04.2016)

<sup>2</sup> Uzņēmuma SIA “Delta” nepublicētie dati.

statuss, kas sniedz klientiem pārliecību, ka sniegtie pakalpojumi tiek sniegti, izmantojot augsti novērtētas un atpazītas programmatūras, kā arī nodrošina pārliecību, ka uzņēmums neizmanto savā darbā nelegālu programmatūru.

*Microsoft* sertificēts zelta partneris ir uzņēmums, kas ir piekritis sadarboties un izveidot ciešu sadarbību ar *Microsoft*. Šāds statuss nosaka, ka uzņēmums ir nopelnījis augstākos standartus *Microsoft* plaši atzītā partnerības programmā. Daudzi neatkarīgi uzņēmumi nolemj kļūt par *Microsoft* sertificētiem zelta partneriem, jo tiem tiek sniegtas tiesības uz daudzām kompetences priekšrocībām un privilēģijām, piemēram, saņemot ekskluzīvu piekļuvi *Microsoft* rīkiem un piederumi, kā arī piedalīties *Microsoft* apmācību programmās un saņemt konsultācijas. Uzņēmumi, kas ir *Microsoft* sertificēti zelta partneri saņem nepārtrauktu tehnisko atbalstu, ziņas, atjauninājumus un noderīgu informāciju no *Microsoft*; un ļoti būtiski IT uzņēmumam kā *Microsoft* sertificētam zelta partnerim ir tas, ka *Microsoft* sniedz līdz 100 licencēs katram *Microsoft* produktam kurš ir nepieciešams uzņēmumam. Šādā veidā arī šāds statuss uzņēmumam “Delta” nodrošina kvalitatīva pakalpojuma sniedzēja statusu pasūtītāju skatījumā.

Atpazīstamības veicināšanai uzņēmums ir biedrs Amerikas tirdzniecības palātā, Norvēģijas tirdzniecības palātā un Zviedrijas tirdzniecības palātā. Uzņēmums SIA “Delta” arī pietiekami aktīvi iesaistās sadarbībā ar Latvijas augstskolām, kļūstot par noteiktu pasākumu sponsoriem, piedāvājot prakses vietas studentiem, kā arī periodiski nodrošinot apmācības informācijas tehnoloģiju jomā studentiem. Atpazīstamības veicināšanai uzņēmums regulāri piedalās IT konferencēs, semināros un izstādēs gan Latvijā, gan ārzemēs, piemēram, *Riga Comm 2015*, *DevTernity Conference*.

Uzņēmums “Delta” savu sniedzamo pakalpojumu nodrošināšanai izmanto ne tikai savu darbinieku iesaisti, bet arī citu programmētāju, kā ārpuspakalpojumu sniedzēju, piesaisti. Ārpuspakalpojumu sniedzēji tiek piesaistīti gan no Latvijas, gan no ārzemēm, piemēram, no Ukrainas. Programmētāji no Ukrainas tiek piesaistīti tā iemesla dēļ, ka tiek nodrošināta augsta pakalpojuma kvalitāte par zemākām izmaksām nekā Latvijā, vai citviet Eiropā. Pašnodarbinātie programmētāji no Ukrainas sniedz pakalpojumus attālināti, bet vietējie pašnodarbinātie, atkarībā no sniedzamo pakalpojumu apjoma, nomā vietas uzņēmuma “Delta” telpās, kas nodrošina kvalitatīvāku un efektīvāku pakalpojumu sniegšanu klientam. Uzņēmums “Delta” darba nodrošināšanai nomā labiekārtotas ofisa telpas, kur pats uzņēmums nodrošina pilnībā aprīkotus kabinetus ar mēbelēm un tehniku, kā saviem darbiniekiem, tā arī programmētājiem, kas sniedz pakalpojumus kā pašnodarbinātas personas, un irē savas darba vietas. Augot klientu skaitam un pasūtīto darbu

apjomam, uzņēmumā ik gadu aug pamatlīdzekļu apjoms, lai tiktu aizvietotas vecas darbstacijas vai arī izveidotas jaunas.

## 2.2. Uzņēmuma “Delta” un tā darbības nozares būtiskāko raksturojošo rādītāju salīdzinājums un novērtējums

Informācijas tehnoloģiju jomā tiek dibināti ar vien vairāk jauni uzņēmumi, kas nodrošina kā datortehnoloģiju tirdzniecību, tā arī datorprogrammēšanas pakalpojumu sniegšanu. Salīdzinot IT nozares izmaiņas no 2012.gada līdz 2014.gadam, apskatot uzņēmumus, kuru apgrozījums ir virs 145 000 eiro, dati ir redzami 2.2.tabulā.

2.2.tabula

### Informācija tehnoloģiju nozares rādītāju salīdzinājums Latvijā (2012.gads līdz 2014.gads)<sup>1</sup>

	2012	2013	2014
Apkopoto uzņēmumu skaits	391	417	427
Darbinieku skaits (tūkst.)	8	9	9
Apgrozījums (milj. EUR)	1 422	1 435	1 360
Rentabilitāte	4,61	4,07	6
Peļņa (milj. EUR)	66	58	82

Novērtējot IT nozares kopējos rādītājus autore secina, ka nozarē darbojošos uzņēmumu skaits pieaug ik gadu. 2014.gadā salīdzinot ar 2012.gadu uzņēmumu skaits ir pieaudzis par 36 uzņēmumiem, kuru apgrozījums ir virs 145 000 eiro. Nodarbināto darbinieku skaits šajā nozarē ir samērā liels un pētot dažādus rakstus par IT nozares attīstību, var secināt, ka šai nozarei paplašinoties, pieaug arī pieprasījums pēc darbiniekiem, kā arī augstākās izglītības iestādēs IT nozares programmas ir populāras jauniešu vidū. Nozares kopējais apgrozījums 2014.gadā ir samazinājies salīdzinot ar 2012.gadu un 2013.gadu, savukārt kopējā nozares peļņa 2013.gadā bija kritusies par 8 milj. eiro, savukārt 2014.gadā salīdzinot ar 2013.gadu nozares kopējā peļņa pieauga par 24 milj. eiro, tādā veidā apsteidzot arī 2012.gada peļņu par 16 milj. eiro.

<sup>1</sup> Informācijas tehnoloģijas, datortehnika. Nozare.lv. Pieejams: <http://nozare.lv/lbgp/it.pdf> (Skatīts: 17.04.2016)

Informācijas tehnoloģiju nozare, kā minēts iepriekš, tiek iedalīta divās apakšnozarēs – datortehnika un informācijas tehnoloģijas / programmizstrāde. Kopumā visā nozarē 2014.gadā bija 427 uzņēmumi, no tiem 95 datortehnikas uzņēmumi un 332 uzņēmumi IT / programmizstrādes nozarē. Savukārt, salīdzinot šo apakšnozaru neto apgrozījumu un peļņu 2014.gadā var secināt, ka neto apgrozījums datortehnikas nozarē ir lielāks, taču peļņa ir lielāka IT / programmizstrādes nozarē (skat. 2.3. tabulu).

2.3.tabula

**Informācija tehnoloģiju nozares rādītāju sadalījums pa apakšnozarēm Latvijā  
(2014.gads)<sup>1</sup>**

	Uzņēmumu skaits	Neto apgrozījums (tūkst. EUR)	Peļņa (tūkst. EUR)	Darbinieku skaits
Kopā nozarē (Datortehnika un IT / programmizstrāde)	427	1 359 527	81 524	9 325
Datortehnika	95	755 424	7 406	1 042
IT / Programmizstrāde	332	604 103	74 118	8 283

Tā kā uzņēmums “Delta” darbojas IT un programmizstrādes nozarē, un pēc finanšu rādītājiem, kuri ir attēloti 2.5.tabulā, autore secina, ka uzņēmums “Delta” ir iekļaujams IT uzņēmumu kategorijā, kur uzņēmuma apgrozījums 2014.gadā bijis lielāks par 145 000 eiro, kas atspoguļots 2.3.tabulā, attiecīgi tas ir viens no 332 uzņēmumiem Latvijā šajā nozarē. Salīdzinot uzņēmuma “Delta” apgrozījumu (tūkst.EUR), rentabilitāti (%) un vidējo darbinieku skaitu 2014.gadā ar pieciem lielākajiem uzņēmumiem IT un programmizstrādes nozarē Latvijā, autore secina, ka atšķirība apgrozījuma un darbinieku skaita apjomos ir būtiska (skat. 2.4.tabulu) – uzņēmumam “Delta” ir 68 reizes mazāks apgrozījums nekā pašam lielākajam uzņēmumam Latvijā šajā nozarē (Mikrotīkls SIA), un 9 reizes mazāks apgrozījums nekā piektajam lielākajam uzņēmumam Latvijā IT un programmizstrādes nozarē (DPA SIA).

<sup>1</sup> Informācijas tehnoloģijas, datortehnika. Nozare.lv. Pieejams: <http://nozare.lv/lbgp/it.pdf> (Skatīts: 17.04.2016)

**Lielāko Latvijas IT un programlizstrādes uzņēmumu pēc neto apgrozījuma  
un SIA “Delta” būtiskākie rādītāji 2014.gadā<sup>1</sup>**

N.p.k.	Nosaukums	Apgrozījums (tūkst. EUR)	Rentabilitāte (%)	Darbinieku skaits
1	Mikrotīkls SIA	135 385	25,41	125
2	Tieto Latvia SIA	39 724	8,84	745
3	Evolution Latvia SIA	26 784	6,09	1062
4	Lattelecom Technology SIA	19 619	11,24	240
5	DPA SIA	17 824	2,69	80
b/n	Delta SIA	1 995	34,44	14

Salīdzinot uzņēmuma “Delta” finanšu rādītāju izmaiņas laika periodā 2006.gada līdz 2015.gadam darba autore izmantoja SIA “Delta” nepublicētos materiālus, tika salīdzināti sekojoši rādītāji norādītajā laika posmā – neto apgrozījums (EUR), bruto peļņa (EUR) un tīrā peļņa (EUR), rentabilitātes rādītāju procentos un bilances kopsumma (skat. 2.5.tabula).

<sup>1</sup> Informācijas tehnoloģijas, datortehnika. Nozare.lv. Pieejams: <http://nozare.lv/lbgp/it.pdf> (Skatīts: 17.04.2016)

## Uzņēmuma SIA "Delta" finanšu rādītāju salīdzinājums (2006.-2015.gads)

Gads	Neto apgrozījums (EUR)	Bruto peļņa (EUR)	Tīrā peļņa (EUR)	Apgrozījuma rentabilitāte (%)	Bilances kopsumma (EUR)
2006.gads	561 674	201 032	124 659	35,79	156 331
2007.gads	619 732	258 802	167 612	41,76	220 487
2008.gads	737 251	315 000	204 289	42,73	277 399
2009.gads	487 413	215 433	168 596	44,20	154 948
2010.gads	671 916	314 652	243 842	46,83	442 523
2011.gads	989 955	318 275	232 920	32,15	445 686
2012.gads	1 235 447	372 356	275 280	30,14	499 967
2013.gads	1 206 268	375 020	156 479	31,09	437 445
2014.gads	1 995 194	687 174	416 976	34,44	738 292
2015.gads	2 539 369	940 546	506 686	37,04	900 317
<i>Neto apgrozījums</i> ir uzņēmuma pamatdarbības rezultātā gūtie ieņēmumi no pārdotajām precēm vai pakalpojumiem, no kuriem ir atskaitītas atlaides, nodokļi, tajā skaitā uzņēmuma gada apgrozījumā tiek iekļauti tie rēķini, kas attiecīgajā periodā ir izrakstīti klientiem, bet par kuriem nav saņemta samaksa.					
<i>Bruto peļņa</i> ir kopējā peļņas summa, kas ir starpība starp neto apgrozījumu un pārdoto preču vai pakalpojumu izmaksām.					
<i>Neto jeb tīrā peļņa</i> ir bruto peļņas un nodokļu starpība, kas tiek koriģēta ar citiem ar uzņēmējdarbību saistītiem ieņēmumiem un izdevumiem.					
<i>Apgrozījuma rentabilitāte</i> norāda uz uzņēmuma saimnieciskās darbības efektivitāti, apzīmējot cik lielu peļņu dod katrs iegūtais eiro par pārdoto preci vai pakalpojumu.					

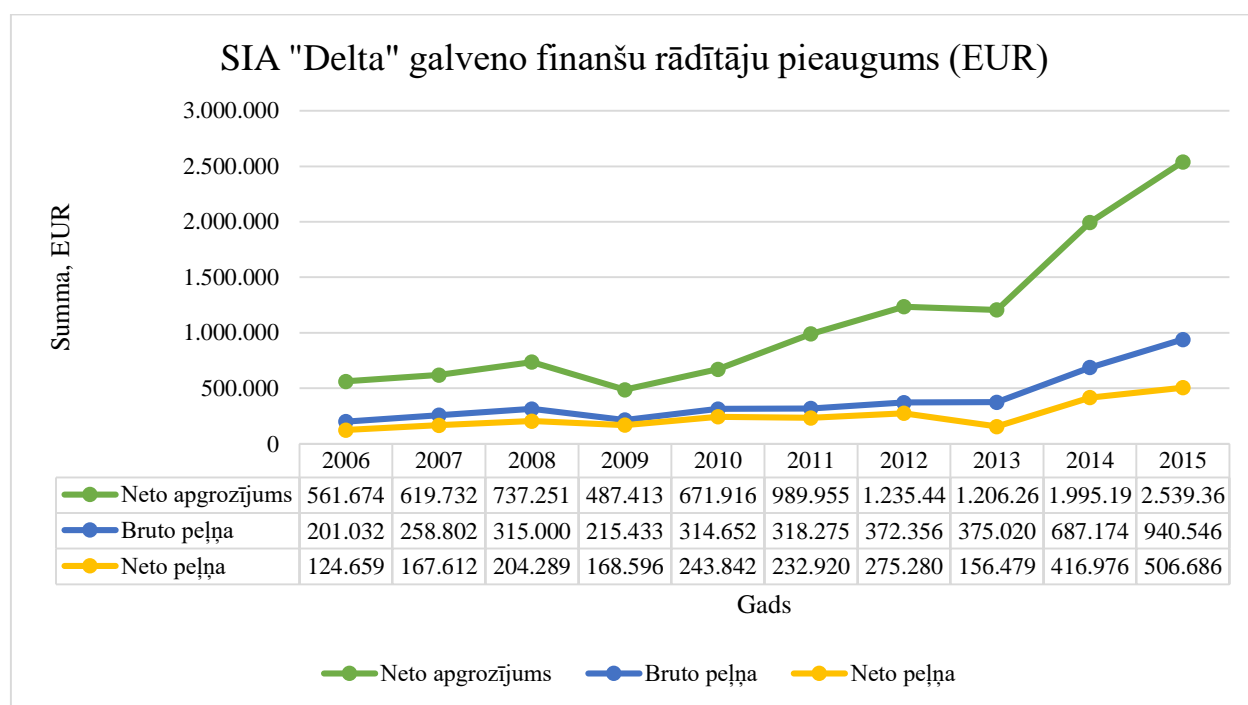
Autores veidota tabula izmantojot <sup>1</sup>

Analizējot uzņēmuma attīstību laika periodā no 2006.gada līdz 2015.gadam, darba autore secina, ka šajā laika periodā uzņēmumam bijusi nepārtraukta attīstība un pieaugums, rādot pozitīvu tendenci (skat. 2.3.att), neskatoties uz 2009.gada kritumu, kas ir saistāms ar globālo finanšu krīzi laika periodā no 2007.gada līdz 2010.gadam, jo uzņēmumam samazinājās pasūtījumu skaits, kā arī jaunu pieteikumu skaits krasi saruka. Kā skaidrojums tika minēts arī cits iemesls – pēc uzņēmuma

<sup>1</sup> SIA "Delta" npublicētie materiāli

“Delta” npublicētajiem datiem, kritums bija saistīts ar viena no klienta iekšējo uzņēmuma apstākļu maiņu, kuru rezultātā viens no uzņēmuma “Delta” klientiem negaidīti bija atteicies no uzņēmuma sniegtajiem pakalpojumiem; uzņēmums “Delta” neesot gatavs šādam pavērsienam cieta lielus zaudējumus, jo nebija paredzējis šādu risku savā darbībā, kā arī uzņēmums nestrādāja pie jaunu klientu apstrādes, līdz ar to klienta vietā, kas atteicās no sniegtajiem pakalpojumiem, neviena cita klienta vietā nebija.

Analizējot finanšu rādītājus interesanta situācija arī parādās salīdzinot 2013.gadu ar 2012.gadu, kur 2013.gadā neto apgrozījums samazinājās par 29 179 eiro, savukārt bruto peļņa ir palielinājusies par 2 664 eiro. Šajā situācijā arī rentabilitātes rādītājs 2013.gadā palielinājies salīdzinot ar 2012.gadu par 0,95 procenta punktiem, parāda, ka 2013.gadā uzņēmuma darbība ir bijusi nedaudz efektīvāka nekā 2012.gadā.



**2.3.att. SIA “Delta” galvenie finanšu rādītāji 2006.-2015.gadā (EUR)**

Autores veidots attēls izmantojot <sup>1</sup>

Pētot un analizējot uzņēmuma “Delta” finanšu rādītāju izmaiņas, autore secina, ka uzņēmumā ir problēmas ar noslogotības plānošanu, kas rada risku uzņēmumam palikt bez pasūtījumiem un vājināt savu finansiālo stāvokli – ja no uzņēmuma pakalpojumiem kāds no

<sup>1</sup> SIA “Delta” npublicētie materiāli

klientiem negaidīti atsakās, vai arī beidzas kāds no projektiem, tam paredzētajā laikā, un uzņēmumam “Delta” nav atrasti citi klienti, kuriem sniegt pakalpojumus. Kopumā no pozitīvas tendences uzņēmuma finanšu rādītāju pieaugumā, autore var secināt, ka uzņēmumā esošās kontroles procedūras nodrošina samērā efektīvu darbību, pietiekami samazinot riska rašanos vai arī laicīgi novēršot trūkumus, kas būtiski neietekmē uzņēmuma attīstību kopumā.

Tomēr neskatoties uz to, ka uzņēmums pagaidām darbojas veiksmīgi un ir pozitīva izaugsmes tendence, uzņēmuma vadībai ir jā rūpējas par kontroles sistēmu uzņēmumā kopumā, jo augot uzņēmumam, darbinieku skaitam, klientu skaitam, apgrozāmo līdzekļu apjomam utt., izveidotās kontroles procedūras paliek vājākas, un nespēj nodrošināt nepieciešamo procesu uzraudzību. Šī iemesla dēļ darba nākamā nodaļā autore izskata un izvērtē uzņēmumā eksistējošo iekšējās kontroles sistēmu un tās elementus, nosaka tās trūkumus un vājās vietas, kā arī izvirza priekšlikumus uzņēmuma IKS uzlabošanai un uzņēmuma efektīvākas darbības nodrošināšanai.

### **3. IEKŠĒJĀS KONTROLES SISTĒMAS ELEMENTU NOVĒRTĒJUMS UZŅĒMUMĀ SIA “DELTA”**

#### **3.1.Kontroles vides raksturojums un novērtējums**

Balstoties uz autores apkopotiem materiāliem (skat. 1.pielikumu), kur ir apkopoti visi iekšējās kontroles sistēmas elementi, to principi un principu īstenošanas instrumenti, šajā nodaļā autore uz šīs teorētiskās bāzes analizē uzņēmumā “Delta” esošo iekšējās kontroles sistēmu. Kā pirmais elements IKS modelī ir kontroles vide, kas ir pamatelements visai uzņēmuma kontroles sistēmai kopumā.

#### **1.princips - Tiek demonstrēta uzticība godprātībai un ētiskajām vērtībām**

1.instrumenti – uzņēmumā tiek nodrošināta uzvedības standartu izveide.

Kontroles vide balstās uz godprātības un ētisko vērtību ievērošanu uzņēmumā visos uzņēmuma vadības līmeņos un tas attiecas uz visiem uzņēmuma darbiniekiem. SIA “Delta” visiem darbiniekiem ir saprotama un skaidra izpratne par uzņēmuma kopējām vērtībām par godprātību un ētiskajām vērtībām; taču rakstiska dokumenta attiecībā uz uzvedības normām un ētiskajām vērtībām uzņēmumā “Delta” nav, tomēr ņemot vērā nelielo darbinieku skaitu, ir iespējams nodrošināt katra darbinieka atsevišķu iepazīstināšanu mutiski ar uzņēmumā pieņemtajām vērtībām. Katrs jaunais darbinieks, darbā pieņemšanas kārtībā, tiek iepazīstināts mutiski ar uzņēmumā pieņemtajām vērtībām.

Datorprogrammētāji, kuri tiek piesaistīti sadarbībai ar uzņēmumu “Delta”, nodrošinot ārpakalpojumus datorprogrammēšanas jomā, tiek iepazīstināti ar uzņēmuma pieņemtajām iekšējām vērtībām, neskatoties uz to, ka tie ir ārpakalpojumu sniedzēji. Ar ārpakalpojumu sniedzējiem slēdzot uzņēmumu līgumu, tiek aprunātas šīs vērtības, lai klientiem sniegto pakalpojumu kvalitāte netiktu mazināta un neatšķirtos neatkarīgi no tā vai pakalpojumu sniedz uzņēmuma darbinieks, vai nolīgts ārpakalpojumu sniedzējs, kas darbojas SIA “Delta” vārdā.

Uzņēmuma darba līgumā un uzņēmumu līgumā par pakalpojumu sniegšanu tiek atrunāta godprātīga rīcība uzņēmuma “Delta” interesēs. Šie aspekti tiek atrunāti, lai netiktu radīti riski un tiktu novērsti kaitējumi uzņēmuma finanšu stāvoklim un uzņēmuma reputācijai.

Pie uzvedības aspektiem, par kuriem tiek brīdināti darbinieki un ārpakalpojumu programmētāji, var minēt:

- punktualitāti;
- laicīga ziņošana uzņēmuma vadībai par problemātiskām situācijām un riskiem darbā ar klientu;
- komunikācija ar klientu notiek tikai ar viena programmētāju starpniecību, kurš attiecīgajā projektā ir projekta vadītājs;
- savlaicīga klienta informēšana par jebkāda veida problēmām, izmaiņām vai trūkumiem attiecībā uz viņa pasūtījumu;
- attiecībā uz samaksu par sniegtajiem pakalpojumiem uzņēmums “Delta” saviem klientiem vienmēr nodrošina pielikumu rēķinam – izraksts ar veiktajiem darbiem (nostrādātās stundas un veiktie uzdevumi).

Attiecībā uz punktualitāti – uzņēmumā nav noteikts konkrēts darba laiks, darbinieki nāk uz darbu tajā laikā, kad tas ir nepieciešams efektīvam pakalpojuma nodrošinājumam. Tas var būt atkarīgs no klienta atrašanās vietas – strādājot pie pasūtījuma no Latvijas programmētāju darba laiks pārsvarā ir no 9.00 līdz 18.00, ja pasūtījums ir no ASV, tad darba diena attiecīgā projekta programmētājiem sākas aptuveni 12.00 un ilgst deviņas stundas, iekļaujot vienu stundu pusdienu pārtraukumu. Katra darbinieka darba laiks tiek individuāli saskaņots ar uzņēmuma vadību, tomēr trešajām personām no malas un jauniem darbiniekiem šāda darba laiku dažādība var radīt priekšstatu par valdošo haosu uzņēmuma “Delta”, tomēr uzņēmumā nekārtības attiecībā uz darbu laiku nav, neskatoties, ka noteikts darba laiks nekur nav rakstīts – darba līgumā tiek noteikta 8 stundu darba diena, savukārt uzņēmumu līgumā attiecībā uz darba laiku netiek nekas norādīts.

2.instruments – uzņēmuma vadības piemēra rādīšana attiecībā uz godīguma, kopīguma un ētikas jautājumiem.

Attiecībā uz godprātības un ētisko vērtību demonstrēšanu uzņēmumā ir nepieciešams attiecīgs uzvedības standartu un ētikas kodekss, bet arī būtiski ir, lai darbinieki, un pirmām kārtām uzņēmuma vadība ievēro šīs pieņemtās vērtības ikdienā; ļoti svarīgs ir tieši vadības rādītais piemērs attiecībā uz šo pieņemto uzvedības standartu un ētikas vērtību pielietošanu ikdienas darbā.

SIA “Delta”, nelielā darbinieku skaita dēļ, uzņēmuma vadībai ir iespēja komunicēt ikdienas darbā ar visiem darbiniekiem atkarībā no nepieciešamības. Uzņēmuma vadība ikdienā vairāk sazinās ar administrāciju, finanšu departamentu, pārdošanas un mārketinga departamentu un personālvadības departamentu, savukārt programmēšanas un attīstības departamentam, sistēmu

administrācijas departamentam un dizaina departamentam tiek veltīts mazāk uzmanības, jo šo departamentu darbinieki darbojas pie noteikta klienta pasūtījuma, un tā kā katram pasūtījumam jeb projektam ir savs projektu vadītājs, tad uzņēmuma vadība vairāk komunicē tieši ar projektu vadītājiem. Tomēr neskatoties uz to, ka programmētāju komunikācija ar uzņēmuma vadību pārsvarā tiek nodrošināta ar projektu vadītāja starpniecību, SIA “Delta” uzņēmuma vadība ir ļoti tuva un pieejama saviem darbiniekiem, tas tiek regulāri atgādināts visiem darbiniekiem, līdz ar to, ik viens darbinieks var vērsties pie uzņēmuma vadības ar saviem jautājumiem un lūguma pēc padoma. Šāds “atvērto durvju” princips, bez izteiktas hierarhijas, starp uzņēmuma vadību un tā darbiniekiem ļauj vadībai rādīt ļoti skaidru un saprotamu piemēru par uzņēmuma vērtībām un uzskatiem attiecībā uz godīgumu, kopīgumu un ētiku kā saviem darbiniekiem, tā arī ārpalpojumu programmētājiem, kas kopumā ir pozitīvi. Taču šādai situācijai ir arī negatīvā puse – mazinās uzņēmuma vadība autoritāte darbinieku acīs, un to sniegtais uzvedības piemērs var netikt pārņemts kopumā.

3.instruments - vadības, darbinieku, ārpalpojumu sniedzēju un uzņēmuma partneru izvērtēšana attiecībā uz uzvedības standartu ievērošanu.

Uzņēmumā būtiski ir ne tikai izveidot noteiktu izpratni par uzņēmumā izveidotām uzvedības normām un ētikas vērtībām, bet svarīgi ir arī izvērtēt vai tās tiek ievērotas, un vai tiek ievērotas visos organizācijas līmeņos. SIA “Delta” nav noteikta atbildīgā persona par uzvedības normu un ētikas vērtību ievērošanas izvērtēšanu. Neskatoties uz to, uzņēmuma vadība ir nodevusi kolektīvam skaidru priekšstatu par to, ka atbildīgs par uzvedības standartu ievērošanas izvērtēšanu ir uzņēmuma vadība, departamentu vadītāji un projektu vadītāji darbā ar klientiem.

4.instruments - ziņošana un attiecīgu tūlītēju pasākumu pieņemšana attiecībā uz atkāpēm no uzvedības standartiem.

Attiecībā uz ziņošanas procesu par novērotajām atkāpēm no uzvedības standartiem un uzņēmuma ētikas vērtībām uzņēmumā ir pieņemts ziņot par šādām situācijām uzņēmuma vadībai. Informācija tiek nodota tiešajam darba vadītājam – projekta vadītājam, departamenta vadītājam vai uzņēmuma vadībai atkarībā no darbinieka statusa uzņēmumā; attiecīgi vadītājs, kurš saņēmis ziņojumu par atkāpēm no uzvedības standartiem, ziņo uzņēmuma vadībai. SIA “Delta” vadība pieņem lēmumu par noteiktu rīcību attiecībā uz atkāpi un nosaka atbildīgo personu situācijas risināšanai – attiecībā uz uzvedību uzņēmuma iekšienē, iekšējās disciplīnas ievērošanu ir atbildīgs personāldaļas vadītājs, savukārt situācijā, kur ir iesaistīts arī klients, atbildīgā persona ir kāds tieši no vadības.

Autore saskata lielu trūkumu uzņēmuma kontroles vidē – nav izstrādāts rakstisks uzvedības normu un ētikas vērtību kodekss; tas rada grūtības uzņēmumā noteikto uzvedības standartu un ētikas vērtību ievērošanas procesā un attiecīgu pasākumu pielietošanas aspektā, gadījumā ja ir bijuši uzņēmuma uzvedības un nerakstīto ētikas standartu pārkāpumi; uzņēmumā “Delta” – nav noteiktas konkrētas personas, konkrētu jautājumu risināšanā. Tādā veidā uzņēmumā darbinieki, un lielākā daļā gadījumu tieši pati uzņēmuma vadība zaudē daudz laika nododot kontrolēšanas vai esošās situācijas novēršanas pasākumus atbildīgajai personai, par konkrētas situācijas risināšanu.

Attiecībā uz kontroles vides analīzi uzņēmumā “Delta”, darba autores priekšlikums ir sekojošs – uzņēmuma vadībai ir jāsaprot uzņēmuma uzvedības normu un ētikas kodeksu. Tas ir jā dara tieši uzņēmuma vadībai tā iemesla dēļ, ka uzņēmuma vadība darbojas uzņēmuma “Delta” kopš tā dibināšanas, un tie ir cilvēki, kas ir likuši pamatu uzņēmumā nerakstītajām un valdošajām uzvedības normām un ētiskajām vērtībām. Rakstisks un, tajā skaitā, apstiprināts dokuments mazinātu risku attiecībā uz uzņēmuma darbinieku patvaļīgu lēmumu pieņemšanu attiecībā uz savu uzvedību un lēmumu pieņemšanu darba procesā.

Uzvedības normu un ētikas kodeksā uzņēmuma vadībai jādefinē:

- uzņēmumā vēsturiski izveidotās uzvedības normas,
- ētiskās vērtības,
- uzņēmuma pasākumi attiecībā uz kopīgo darbu,
- atbildīgās personas attiecībā uz uzvedības normu un ētisko vērtību ievērošanas izvērtēšanu uzņēmumā,
- ziņošanas process par novērotām nepilnībām,
- atbildība par uzvedības normu un ētikas kodeksa pārkāpumiem.

Autores skatījumā šāds uzņēmuma iekšējais dokuments atvieglotu darbinieku uzvedības noteikšanu, taupītu laiku, atvieglotu izpratnes veicināšanu uzņēmuma darbiniekiem un ārpakalpojumu programmētājiem par uzņēmuma vērtībām, kā arī ļautu vieglāk noteikt pārkāpumus un atbildīgās personas atkāpju novēršanai no uzvedības normu un ētikas kodeksa konkrētās situācijās.

## **2.princips - Tiek izmantotas pārraudzības funkcijas**

1.instruments - uzņēmuma valdes vidū lomu sadalīšana, pienākumi un to deleģēšana.

Tā kā SIA “Delta” ir trīs valdes locekļi, tad to lomas ir sadalītas savstarpēji vienojoties. Attiecīgi, ja kādu iemeslu dēļ kāds no valdes dalībniekiem nevar veikt savus pienākumus, tie uz

kādu laiku tiek deleģēti kādam citam valdes dalībniekam. Savstarpējā vienošanās ir mutiska, pie lomu sadalīšanas valdes dalībnieki savstarpēji vienojās par pildāmajiem pienākumiem. Attiecībā uz lomu sadalījumu valdes starpā par uzvedības standartu ievērošanu – atbildīgi ir visi trīs vadītāji, neatkarīgi no situācijas, var vērsties pie jebkura. Savukārt attiecībā uz darba pienākumiem, tehniskais direktors ir atbildīgs par uzņēmuma tehniskās daļas darbību – tehniskais aprīkojums, programmatūru nodrošināšana, izpilddirektors ir atbildīgs par finanšu daļas, personāldaļas, pārdošanas un mārketinga daļas un dizaina daļas darbu. Taču attiecībā uz klientiem – pasūtītie projekti tiek sadalīti tehniskajam direktoram un izpilddirektoram attiecīgi pēc to programmēšanas valodu zināšanām un kompetences sfērām. Galvenais izpilddirektors uzņēmumā veic gala lēmuma pieņemšanu attiecībā uz visiem jautājumiem, tomēr uzņēmumā valda samērā liela “demokrātija”, tādēļ uzņēmuma vadītājs lielākajā daļā gadījumā ļauj uz attiecīgā vadības līmeņa augstākās personas pieņemto lēmumu.

Vērtējot uzņēmuma organizatorisko shēmu, var secināt, ka uzņēmumā ir nelīdzsvarots pienākumus apjoms, attiecībā uz atbildību par departamentiem, starp uzņēmuma izpilddirektoru un tehnisko direktoru. Tehniskā direktora atbildības lokā ietilpst mazāk pienākumu nekā izpilddirektora pienākumos.

Autore uzskata, ka nelīdzsvarots pienākumu sadalījums starp tehnisko direktoru un izpilddirektoru negatīvi ietekmē uzņēmuma darbību, jo bez sava amata pienākumiem, abi direktori veic klientu pasūtīto projektu vadīšanu. Tādā veidā lielās noslodzes dēļ izpilddirektors var pieņemt nepareizus lēmumus, nepamanīt vai izlaist uzņēmumam svarīgu informāciju, tā iemesla dēļ, ka tiek saņemts ļoti apjomīgs informācijas daudzums, kā arī pildīti daudzi pienākumi un uzdevumi vienlaicīgi, kuru ne vienmēr viens cilvēks laicīgi ir spējīgs apstrādāt.

Šāda riska mazināšanai un efektīvākai uzņēmuma darbībai, darba autore piedāvā sadalīt uzņēmuma departamentu vadību līdzsvaroti starp tehnisko direktoru un izpilddirektoru, pievienojot dizaina departamentu tehniskā direktora atbildībā. Autore uzskata, ka dizaina departamenta vadīšana atbilst tehniskā direktora zināšanu un kompetences līmenim, tādā veidā arī tiks nodrošināta efektīvāka departamenta vadība un sadarbības veicināšana ar programmēšanas un attīstības departamentu, ar kuru dizaina departamentam ik dienā ir cieša sadarbība.

Deleģējot pienākumus vienošanās starp valdes locekļiem notiek mutiskā veidā – netiek sagatavota rakstiska vienošanās, kura tiktu saskaņota, apstiprināta un paziņota uzņēmuma darbiniekiem. Valdes dalībnieks, kurš uz kādu laiku deleģē savus pienākumus citam valdes

darbībniekam, nosūta e-pastu darbiniekam, kuru tiešo darba pienākumu izpildei šī informācija ir nepieciešama; parasti tas ir finanšu departamenta vadītājs un personāldaļas departamenta vadītājs.

Attiecībā uz darbinieku prombūtni un pienākumu deleģēšanu ir jāmin arī uzņēmumā izstrādātā procedūra attiecībā uz darbiniekiem. Uzņēmumā ir izstrādāta procedūra, par kolēģu brīdināšanu, ja darbinieks neierodas darbā – darbinieks pats, zinot par savu prombūtni, nosūta e-pastu vadībai, personāldaļas vadībai, kā arī tieši atbildīgajam vadītājam; par atvaļinājumu informācija tiek sūtīta laicīgi, brīdinot augstāk minētās personas, par personas prombūtni un informējot par personu, kura aizstās darbinieku, kurš ir prombūtnē. Gadījumā ja prombūtne ir negaidīta un īslaicīga – tiek sūtīts e-pasts uzņēmuma vadībai, personāldaļas vadītājam un augstāk stāvošajam vadītājam.

2.instruments - izveidot uzņēmuma politiku attiecībā uz valdes un vadības attiecībām.

Uzņēmuma valdes un vadības attiecības SIA “Delta” netiek atsevišķi reglamentētas, jo valdes locekļi pilda tajā skaitā arī vadītāju funkcijas. Tajā skaitā arī valdes un departamentu vadītāju attiecības nav atsevišķi reglamentētas rakstiskā veidā, kas ir kontroles vides trūkums.

3.instruments - izvēlēties un pārskatīt valdes kandidātus.

Uzņēmumam “Delta” ir trīs dibinātāji, un tā kā uzņēmums ir sabiedrība ar ierobežotu atbildību, nevis akciju sabiedrība, uzņēmumam nav nepieciešamības izskatīt un izvēlēties citus valdes kandidātus, tā kā uzņēmuma “Delta” valde ir uzņēmuma vadītāji.

4.un 5.instruments - iegūt ārējo viedokli.

Ārējais viedoklis un informācija attiecībā uz finanšu pārskatu kļūdām un pārkāpumiem tiek iegūts no uzņēmuma “Delta” piesaistītajiem ārējiem auditoriem. Sīkāk par ārējo viedokli un ārējiem auditoriem autore veica analīzi pie iekšējās kontroles sistēmas uzraudzības jeb monitoringa elementa.

Analizējot pārraudzības principu uzņēmumā “Delta”, darba autore secina, ka uzņēmumā dominē mutiskas vienošanās, netiek veidotas rakstiskas, saskaņotas un apstiprinātas pienākumu deleģēšanas vienošanās; šādu rakstisku vienošanos trūkums uzņēmuma dokumentu aprītē var radīt riskus. Rakstiskas vienošanās trūkums dokumentu aprītē par pilnvaru deleģēšanu var radīt risku – uzņēmuma darbinieks neņem vērā visus būtiskos aspektus lēmuma pieņemšanā, vai izlaist svarīgu informāciju, tādā veidā pieņemot ekonomiski neizdevīgu lēmumu. Autore skatījumā šī ir būtiska uzņēmuma “Delta” iekšējās kontroles sistēmas nepilnība.

Pie uzņēmuma “Delta” kontroles vides pārraudzības principa uzņēmuma autore izvirza priekšlikumu – attiecībā uz darbinieku prombūtni un informatīvo e-pastu izsūtīšanu par to; iekļaut

šo procedūru izstrādājamajā rakstiskajā un apstiprinātajā uzvedības normu un ētikas kodeksā, par darbinieku uzvedības normām, iekļaujot informāciju par prombūtnes informēšanas procedūru, kā arī nosakot sodu, par attiecīga rīcības plāna neievērošanu.

Otrs autores priekšlikums ir, neskatoties uz valdes dalībnieku augsto uzticības līmeni viens otram, deleģējot pienākumus sastādīt rakstisku vienošanos starp valdes dalībnieku, kas deleģē pienākumus, un valdes dalībnieku, kurš pārņem pienākumus. Par vienošanās sagatavošanu ir atbildīgs personāldaļas vadītājs, jo tas atbild par uzņēmuma amatu aprakstiem un ir informēts par darbinieku prombūtni. Sastādītajai vienošanai ir jābūt parakstītai, apstiprinātai un saskaņotai starp visiem valdes dalībniekiem, kā arī par šo vienošanos un pienākumu deleģēšanu uzņēmuma personāldaļas vadītājs informē uzņēmuma darbiniekus par pienākumu deleģēšanu.

### **3.princips - Tiek veidota struktūra, tiek noteiktas pilnvaras un atbildība**

1.un 2.instruments – lomu, autoritātes un pienākumu definēšana un sadalīšana, atskaitīšanās pienākumu iedalīšana dažādos vadības līmeņos.

SIA “Delta” darbības objektīvākai novērtēšanai uzņēmuma vadība ir pieaicinājusi darbam ārējos auditorus; ārējo auditoru piesaisti uzņēmuma darbam autore analizē 3.5.apakšnodaļā, pie iekšējās kontroles sistēmas uzraudzības elementa. Pateicoties ārējo auditoru sniegtajam vērtējumam un ISO sertifikāta iegūšanai, pēdējos divos gados tika uzlabota uzņēmuma iekšējā dokumentācija attiecībā uz organizācijas struktūru un amata aprakstiem. Tika izveidota skaidra organizatoriskā struktūra, pie kuras ir arī iekļauts apraksts par pienākumu definēšanu un sadalīšanu, kā arī atskaitīšanos, kā uzņēmuma vadības līmenī, tā ar starp uzņēmuma vadības līmeņiem. Taču uzņēmuma izveidotajā dokumentācijā attiecībā uz organizatorisko struktūru un pienākumu sadalījumu nav noteikta procedūra pienākumu deleģēšanai kāda no valdes locekļu prombūtnes laikā, tādēļ darba autore uzskata, ka izvirzītais priekšlikums par rakstiskas vienošanās ieviešanu attiecībā uz pienākumu deleģēšanu kāda no valdes locekļu prombūtnes laikā ir aktuāls uzņēmuma iekšējās kontroles sistēmas stiprināšana.

3.instruments - darba aprakstu un pakalpojumu sniegšanas vienošanos ieviešana.

Tā pat pateicoties ārējo auditoru piesaistei, un uzņēmuma ISO sertifikāta iegūšanas procesam, uzņēmumā tika izstrādāti rakstiskā veidā katra uzņēmuma darbinieka amata apraksts ar tā noteiktajiem darba pienākumiem, noteiktiem vadītājiem, ziņošanas un atskaitīšanās procedūrām. Amata apraksti ir visiem uzņēmuma darbiniekiem, savukārt ārpakalpojumu programmētājiem to pienākumi un atbildība tiek noteikti uzņēmuma līgumā. Uzņēmuma vadības starpā lomas un

pienākumi tiek dalīti samērā brīvi, taču attiecībā uz darbiniekiem – iespējams savus pienākumus prombūtnes laikā nodot tā paša departamenta darbiniekam, ciktāl tas ietilpst šī darbinieka kompetences lokā.

4.instruments - iekšējo auditoru lomas noteikšana.

Attiecībā uz uzņēmuma iekšējo auditoru lomu noteikšanu, autore veic iekšējā audita analīzi 3.5.apakšnodaļā, pie iekšējās kontroles sistēmas uzraudzības elementa.

Attiecībā uz trešā principa analīzi, par uzņēmuma struktūras izveidi, pilnvaru un atbildības noteikšanu, darba autore secina, ka uzņēmumā “Delta” pēdējo divu gadu laikā ir veikts liels uzlabošanas darbu apjoms – ir izstrādāta organizatoriskā struktūra, kura iepriekš uzņēmumā nav bijusi, ir ieviesti amata apraksti, ir noteikts pienākumu sadalījums valdes locekļu starpā. Uzņēmumā “Delta” arī ir izveidoti un saskaņoti rakstiski amata apraksti visiem uzņēmuma darbiniekiem.

#### **4.princips - Tiek demonstrēta uzticība kompetencei**

1.instruments - nepieciešamo zināšanu, prasmju un spēju noteikšana.

Nepieciešamo zināšanu, prasmju un spēju noteikšana tiek identificēta darbā pieņemšanas procesā – darbiniekiem attiecīgi novērtējot iegūto izglītību, darba pieredzi un uzdodot ar veicamajiem darba pienākumiem saistītus jautājumus darba intervijā. Šī procedūra attiecas uz sekojošu departamentu darbību – finanšu, personālvadības, pārdošanas un mārketinga, sistēmu administrācijas departamentu. Savukārt uz dizaina departamentu un programmēšanas un attīstības departamentu attiecas atšķirīga procedūra – vispirms tiek vērtēta darba pieredze, atbildes darba intervijā, praktiskais uzdevums, ko nepieciešams izpildīt kā nākamo soli pēc darba intervijas. SIA “Delta” laika gaitā ir pierādīts, ka iegūtajai izglītībai informāciju tehnoloģijas jomā un programmizstrādē nav būtiskas nozīmes, jo diemžēl izglītības sistēmā nav iespējams tik strauji mainīt apgūstamo informāciju attiecībā uz IT, kā notiek pati nozares attīstība, tādēļ liela nozīmē ir IT speciālistu un programmatūras izstrādes speciālistu pašattīstībai. Svarīga ir tieši cilvēka pieredze šajā jomā laika ziņā, kā arī apgūto nozaru ziņā – kādās jomās ir sniegti programmizstrādes pakalpojumi.

2.instruments - kompetences standartu sasaistīšana ar uzņēmuma politiku attiecībā uz darbinieku nodarbināšanas, apmācības un saglabāšanas procesu.

Visiem uzņēmuma darbiniekiem un ārpalpojumu programmētājiem tiek organizētas apmācības to darbības jomā nepieciešamības gadījumā.

Zināšanu un kompetences izvērtēšanas sistēma uzņēmumā ir izstrādāta tikai attiecībā uz programmētājiem – programmētāju zināšanas, kompetence un attīstības līmenis tiek vērtēts reizi sešos mēnešos, tādā veidā ne tikai uzņēmuma vadība redz, vai darbiniekam ir vērojama izaugsme sešu mēnešu laikā, bet arī darbiniekiem, pēc izvērtēšanas, atkarībā no rezultātiem, palielinās iespēja saņemt atalgojuma paaugstinājumu vai finansiālu bonusu.

Savukārt darbiniekiem, kas nav saistīti ar programmēšanu ir iespēja arī paaugstināt savu zināšanu līmeni piedaloties semināros vai apmācībās, bet šādos gadījumos ir nepieciešama atsevišķa vadības atļauja.

3.instruments - nepieciešamības gadījumā nodrošināt ar finanšu pārskatu ziņošanu saistītu apmācību.

Attiecībā uz apmācībām par ziņošanu par finanšu pārskatiem, uzņēmuma vadība izrāda iniciatīvu nosūtot finanšu departamenta darbiniekus uz to izvēlētajām apmācībām vai semināriem, nepieciešamības gadījumā. Finanšu pārskatu sagatavošanas procesa uzlabošanai uzņēmuma vadība ir izrādījusi iniciatīvu, un piesaistījusi ārējus konsultantus, kas sniedz padomus, konsultācijas un nepieciešamo informāciju finanšu departamenta darbiniekiem attiecībā uz finanšu pārskatu sagatavošanu – pareizu noformējumu, aprēķinu pareizību, nodokļu jautājumiem.

4.instruments - atbilstošu ārpalpojumu sniedzēju pakalpojumu izvēle.

Izvēloties ārpalpojumu sniedzējus programmēšanas jomā uzņēmums vērtē darba pieredzi, atbildes uz tehniskiem jautājumiem darba intervijā un praktiskā uzdevuma izpildi. Savukārt citu ārpalpojumu sniedzēju, piemēram, juridiskās konsultācijas, auditoru pakalpojumi u.c. uzņēmums “Delta” vadās pēc ārpalpojumu sniedzēja pieredzes un citu partneru ieteikumiem.

5.instruments - kompetences un uzvedības izvērtēšana.

Kā autore minēja pie otrā instrumenta, kompetences izvērtēšanas procedūra ir izstrādāta tikai attiecībā uz programmētājiem; kompetences izvērtēšanas process notiek vienu reizi sešos mēnešos, novērtējot programmētāju izaugsmi, pēc noteiktu jautājumu uzdošanas intervijā un praktiskā uzdevuma izpildes rezultātiem.

Savukārt uzņēmuma darbiniekiem, kuri nav programmētāji, nav šāda kompetences un zināšanu izvērtēšanas sistēma izstrādāta.

6.un 7.instruments – ar finanšu pārskatu sagatavošanu saistīto darbinieku kompetences izvērtēšana, un alternatīvu kandidātu sagatavošana.

Par finanšu pārskatu sagatavošanu uzņēmumā “Delta” ir atbildīgs finanšu departamenta vadītājs, kas uzņēmumā pilda arī galvenā grāmatveža pienākumus. Pētot šo sesto instrumentu

attiecībā uz SIA “Delta”, autore secināja, ka šis instruments uzņēmumam nav aktuāls, jo finanšu departamenta darbiniekiem ir atbilstoša izglītība, pieredze un kompetence uzņēmuma finanšu jautājumu kārtošanā, kurš darbojas IT jomā.

Pētot kompetences principu uzņēmumā “Delta” darba autore secina, ka uzņēmuma darbinieku kompetences līmeņa paaugstināšanas procedūra uzņēmumā ir izstrādāta daļēji, nodrošinot izvērtēšanas, kā arī apmācību iespēju tikai programmētājiem, savukārt pārējiem darbiniekiem uzņēmumā netiek veikts zināšanu līmeņa un kompetences novērtējums.

Autores priekšlikums attiecībā uz uzticības demonstrēšanu kompetencei ir uzņēmuma vadībai turpināt strādāt pie zināšanu un kompetences novērtējuma sistēmas izstrādes, iekļaujot ne tikai novērtējumu programmētājiem, bet arī pārējiem uzņēmuma darbiniekiem. Personālvadības departamentam ir jāizveido kompetences un zināšanu novērtējuma sistēmas rakstisks un apstiprināts iekšējais dokuments, kur tiek noteikta katra amata:

- novērtējuma procesa regularitāte,
- zināšanu izvērtēšanas instrumenti – intervijas, praktiskie uzdevumi,
- atbildīgās personas, kuras veic novērtējumu,
- rīcības plāns un veicamās procedūras, ja ir nepietiekošs zināšanu līmenis,
- rīcības plāns, ja ir apmierinoši vai augsti novērtēts zināšanu līmenis,
- apmācības iespējas – periodi, kad var apmeklēt apmācības, kādus apmācību izdevumus sedz uzņēmums un cik lielā apjomā.

Papildus augstāk minētajam, personāldaļas vadībai, izstrādājot šo dokumentu, tas ir jāpapildina ar uzņēmuma vadības viedokli par programmētāju zināšanu un kompetences noteikšanu, jo tas atšķiras no izplatītā viedokļa par saņemtā diploma būtiskumu, pieņemot cilvēku darbā. Tāds īpatnējs vadības uzskats ir sava veida vēsturiski izveidojusies uzņēmuma vērtība, kas ir būtiska uzņēmuma kontroles vidē.

Šāds iekšējs dokuments ļaus uzņēmuma vadībai kontrolēt darbinieku zināšanu un kompetences izaugsmes un attīstības līmeni. Uzņēmuma darbiniekiem šāds pieejams iekšējais dokuments dos iespēju saprast, kā norit novērtēšanas process, kāda rīcība var tikt pieņemta atkarībā no novērtējuma rezultāta, kādas apmācības iespējas darbinieks var izmantot.

## **5.princips - Tiek īstenota atbildība**

1.instruments - atbildības definēšana un apstiprināšana.

Uzņēmuma atbildības īstenošanas procesā ir nepieciešams definēt un apstiprināt katra darbinieka atbildības apjomu. Katrs SIA “Delta” darbinieks ir atbildīgs par savu pienākumu veikšanu saskaņā ar sava amata aprakstu, savukārt noteiktā departamenta vadītājs ir atbildīgs par visa departamenta darbību kopumā. Augstākā vadība nes atbildību par visu uzņēmuma darbību kopumā.

2.instruments - līdzsvarotu darba izpildes pasākumu, stimulu un atlīdzības veidošana.

Uzņēmumā “Delta” attiecībā uz programmētāju darbu ir izstrādāti līdzsvaroti darba izpildes pasākumi ar stimulu un atlīdzības sistēmu. Vērtējot gan darbinieku – programmētāju, gan ārpalpojumu programmētāju izpildīto darbu, uzņēmuma vadība nosaka papildus stimulus un papildus atlīdzību par veiksmīgi paveikto darbu. Šo autore jau pētīja 3.1.apakšnodaļā, pie 4.principa 2.instrumenta.

3.instruments - darba izpildes rezultātu paredzamās ietekmes izvērtēšana.

SIA “Delta” tiek izvērtēti programmētāju darba izpildes rezultāti un to paredzamā ietekme uz uzņēmuma darbību. Uzņēmumā šāds izvērtēšanas process attiecas tikai uz programmētāju darbu, tāpat kā zināšanu un kompetences novērtējums. Pārējo darbinieku darba izpildes rezultātu ietekme netiek atsevišķi novērtēta.

4.instruments - kompensācijas un citu stimulu vai atlīdzības piesaiste darba izpildei.

SIA “Delta” darba izpildes rezultāti ir cieši saistīti ar stimulu un atlīdzības sistēmas veidošanu. Šāda sistēma ir izveidota attiecībā uz programmētāju darba rezultātiem, savukārt attiecībā uz pārējo darbinieku darbu šādas sistēmas nav. Autore pieņem, ka šāds motivācijas sistēmas trūkums visiem uzņēmuma darbiniekiem var daļēji demotivēt, kas nav pakļauti motivācijas sistēmai, tādā veidā samazinot to vēlmi veikt savus pienākumus pienācīgi, ar augstu atbildības sajūtu. Šāda situācija rada uzņēmuma nelabvēlīgus riskus, kas ietekmē gan uzņēmuma finansiālo stāvokli, gan reputāciju. Papildus tam, tieši tie darbinieki, kuri nav iekļauti motivācijas sistēmā, ir arī samērā brīvi no pārbaudēm – netiek veiktas kompetences un zināšanu pārbaudes, ir augsta vadības uzticēšanās šo darbinieku kompetences līmenim, taču pārbaūžu neesamības gadījumā kļūdu un darba trūkumu rašanās iespēja, šo darbinieku veicamajos darbos, paaugstinās.

Kopumā analizējot SIA “Delta” kontroles vidi darba autore uzskata, ka uzņēmumā ir iesakņojušies noteikti uzvedības principi un ētikas vērtības, kurus ievēro kā pati uzņēmuma vadība, tā arī uzņēmuma darbinieki, šie principi un vērtības nav dokumentētas rakstiskā veidā. Autore

uzskata, ka pieņemto vērtību un ētisko vērtību nodošana esošajiem darbiniekiem un jaunajiem darbiniekiem mutiskā veidā ir neefektīva, tāpēc, darba atvieglošanai un uzlabošanai, lietderīgs būtu tieši rakstiski izveidots uzvedības standartu un ētikas normu dokuments.

Kontroles vidē uzņēmumā SIA “Delta” ir ļoti būtiska uzticēšanās darbinieku kompetencei un esošajām zināšanām; tajā pašā laikā uzņēmumā tiek nodrošināts programmētāju zināšanu novērtējums un nepieciešamo apmācību organizēšana, atbalstot savus darbiniekus un ļaujot tiem augt profesionālā jomā. Tā kā kompetences un zināšanu novērtējuma sistēma nav izstrādāta pilnībā, iekļaujot visus darbiniekus, uzņēmumam tā ir jāpildveido.

### **3.2.Riska novērtēšanas raksturojums un novērtējums**

Vērtējot uzņēmuma riska identificēšanas un novērtēšanas procesu, uzņēmumā SIA “Delta”, pirmkārt, tiek izvirzīti uzņēmuma darbības apgalvojumi, tiek noteikti riski, kas var ietekmēt uzņēmuma darbību, tomēr uzņēmuma iekšējā dokumentācijā netiek noteikti; uzņēmumā arī tiek noteiktas ārējās un uzņēmuma iekšējās izmaiņas. Pētot un analizējot uzņēmuma SIA “Delta” autore noteica, ka vairākos uzņēmuma darbības ciklos ir būtiski riski.

## **6.principi – Tiek norādīti atbilstoši mērķi**

### 1.instruments – darbības apgalvojumu identificēšana.

SIA “Delta” savā darbībā pieturas pie sekojošu apgalvojumu ievērošanas – pilnīgums, eksistence, ticamība un likumība. Šie apgalvojumi nav ierakstīti rakstiskā veidā uzņēmuma iekšējos dokumentos, neskatoties uz to, ka savā ik dienas darbībā visi uzņēmuma darbinieki vadās pēc šiem apgalvojumiem. Departamentu vadītāji un uzņēmuma vadība nodrošina šo apgalvojumu ievērošanu.

Apgalvojums “pilnība” uzņēmuma darbībā attiecas uz jebkura procesa, darbības pilnīguma nodrošināšanu. Finanšu departamenta darbībā šis apgalvojums attiecas uz visu ieģrāmatoto darījumu pilnvērtīgu atspoguļošanu atbilstoši grāmatvedības principiem. Personāldaļas departamentā atbilstoši šim apgalvojumam tiek nodrošināts, piemēram, pilnīgs darbinieka atlases process atbilstoši LR likumdošanai – korekti atlasot personālu, noformējot attiecīgos dokumentus, ievadot darbinieku uzņēmuma darbībā. Programmēšanas un attīstības departamentā pilnīguma apgalvojums attiecas uz kvalitatīvu programmatūras izstrādes procesu, nodrošinot klientam pieeju

sniedzamajam pakalpojumam un tā progresa izsekošanai, nodrošinot visu nepieciešamo dokumentāciju kā programmētājiem, tā arī klientiem.

Attiecībā uz apgalvojumu “eksistence” uzņēmums savā darbībā paredz visu notiekošo darbību un procesu patiesu notikšanu – finanšu departamentā tas attiecas tikai uz reāli notikušu darījumu grāmatošanu un apstrādi, bet, programmatūras un attīstības departamentā šis apgalvojums attiecas uz tikai eksistējošu klienta pieprasījumu izpildi, neveicot pašdarbību, ieviešot izmaiņas, ko nav pieprasījis klients.

Apgalvojumus “ticamība” un “likumība” SIA “Delta” vairāk attiecina attiecībā uz finanšu departamenta darbību, sagatavojot finanšu pārskatus; tiek pieņemts, ka visi uzņēmumā veiktie darījumi ir reāli un ir saistīti ar uzņēmuma saimniecisko darbību, visa informācija ir pilnīga un pilna, iekļaujot visus darījumus, to notikšanas periodus, summas, kā tiek nodrošināta pareizs informācijas grāmatojums uzņēmuma grāmatvedībā.

Savukārt, apgalvojums “likumība” paredz, ka visa uzņēmuma grāmatvedībā iegrāmatotā informācija ir saistīta ar tā saimniecisko darbību atbilstoši LR likumdošanas aktiem. Uzņēmuma “Delta” finanšu pārskati tiek sagatavoti atbilstoši LR “Gada pārskatu un konsolidēto gada pārskata likumam” (līdz 2016.gadam – LR “Gada pārskatu likums”), likumam “Par uzņēmuma ieņēmumu nodokli”, “Pievienotās vērtības nodokļa likumam”, kā arī citiem saistošiem normatīviem aktiem. Mazā uzņēmumā būtiski ir nodrošināt finanšu pārskatu ticamību un likumību, jo ticamība nodrošina pārskatā sniegtās informācijas patiesumu un pilnīgumu, kas ir ļoti būtiski pie finanšu pārskata sagatavošanas, un likumības aspekts apstiprina finanšu pārskatu ticamību, radot augstāku uzticēšanās līmeni uzņēmumā sagatavotajiem finanšu pārskatiem.

Apgalvojumu “likumība” uzņēmums izmanto arī visa uzņēmuma darbības nodrošināšanā – uzņēmuma vadītājiem ir pieņemts princips, ka visiem uzņēmumā nodrošinātiem procesiem ir jābūt saskaņā ar likumdošanu – kā attiecībā uz finanšu departamenta darbību, tā arī uz personālvadības departamenta darbību, programmēšanas un attīstības departamenta darbību un visiem pārējiem departamentiem.

2.un 3.instruments – darbības mērķu precizēšana un būtiskuma novērtēšana.

SIA “Delta” darbības mērķis ir nodrošināt kvalitatīvus un pilnīgus pakalpojumus, nodrošinot LR likumdošanas ievērošanu. Savukārt, sākot ar 2016.gadu SIA “Delta” pēc ISO 9001:2008 standartu ieviešanas savā saimnieciskajā darbībā ir sācis izvirzīt arī savas darbības apakšmērķus nākamajam pārskata gadam, pēc kuru izvirzīšanas arī iespējams ir paredzēt iespējamus riskus. Piemēram, uzņēmumam ir izvirzīti sekojoši apakšmērķi:

- uzņēmuma peļņas palielināšana par 20% salīdzinot ar 2015.gadu;
- darbinieku kvalifikācijas celšana;
- “neatbilstību žurnālā” konstatēto darbības trūkumu un kļūdu labošanas laika samazinājums līdz vienai dienai;
- elektroniskās ziņošanas sistēmas izveide visām ieinteresētajām pusēm par uzdevumiem trūkumu novēršanai un to termiņiem.<sup>1</sup>

Pētot un analizējot uzņēmuma dažādu darbības ciklu darbību, autore 3.2. apakšnodaļā pie 7.principa par risku identificēšanu un analīzi izvirza iespējamus riskus.

4.un 5.instruments – piemērojamo standartu izpratnes pārskatīšana un aktualizēšana un uzņēmuma aktivitāšu klāsta ņemšana vērā.

Uzņēmuma sniegto pakalpojumu klāsts 90% ir datorprogrammatūras izstrāde, savukārt, 20% ir konsultāciju pakalpojumi, kas saistīti ar datorprogrammatūras izstrādi un mājaslapu izstrādi. Attiecībā uz savu pakalpojumu sniegšanu uzņēmums ievēro standartus kā programmēšanas un attīstības departamenta darbā, tā arī finanšu departamenta darbā.

Programmētāji savā darbā izmanto dažādu programmēšanas valodu standartus, kas tiek izmantoti kā starptautiski standarti. Tiek izmantoti, piemēram, *Code Conventions for the Java Programming Language*, *Google C++ Style Guide* u.c. Šādi standarti ļauj programmētājiem visā pasaulē nodrošināt programmēšanas valodu izmantošanu vienādi. Par jebkurām izmaiņām standartos programmētājus informē elektroniskā formā konkrēto standartu veidotāji.

Finanšu departamenta un personālvadības departamenta darbībā kā standarti tiek izmantota LR likumdošanas bāze, tādēļ šo departamentu darbinieki regulāri seko līdzi izmaiņām likumdošanā.

Uzņēmuma darbības pozitīvais aspekts ir darbības apgalvojumu izvirzīšana, kas ļauj nodrošināt sniedzamo pakalpojumu atbilstošu kvalitāti un palīdz identificēt iespējamus riskus. Savukārt uzņēmuma darbības apakšmērķu izvirzīšana ir arī ļoti būtiska pie risku novērtēšanas, ļaujot identificēt iespējamus riskus, kas var ietekmēt izvirzīto apakšmērķu sasniegšanu. Autores priekšlikums ir attīstīt mērķu noteikšanas procesu, izdalot konkrētākus riskus, sadalot tos pa departamentiem. Tādā veidā uzņēmuma vadībai kopā ar departamentu vadītājiem būtu iespējams konkrētāk identificēt iespējamus riskus, attiecībā uz izvirzītajiem darbības mērķiem.

---

<sup>1</sup> Uzņēmuma SIA “Delta” nepublicētie dati.

## 7.principi – Tiek identificēti un analizēti riski

Pēc autores novērojumiem, SIA “Delta” nav izstrādāta laicīga riska identificēšana kā process. Uzņēmumā kļūdas un trūkumi tiek novērsti tiem rodoties; iespējamie riski netiek laicīgi paredzēti, tādā veidā radot lielāku noslodzi darbiniekiem, finanšu resursiem un laika resursiem, nelabvēlīgu apstākļu rašanās brīdī.

Taču kopumā pētot un analizējot uzņēmuma darbību, autore izvirzīja riskus dažādos uzņēmuma darbības ciklos, balstoties uz uzņēmuma iepriekšējo pieredzi; šādi riski ir ņemti vērā un ir izstrādātas kontroles procedūras. Darba autore arī ir izvirzījusi iespējamus riskus, ar kuriem uzņēmums vēl nav saskāries savā darbībā, bet kas var radīt nelabvēlīgas sekas.

SIA “Delta” darbības sagādes ciklā uzņēmumam ir divi noteiktie riski, kas ir saistīti ar finanšu departamenta darbību; šie riski ir uzņēmumā identificēti iepriekšējas pieredzes dēļ. Pirmais risks ir saistīts ar maksājumu veikšanu par ienākošajiem rēķiniem – veicot maksājumu var tikt nomaksāta nepareiza summa, radot SIA “Delta” parādu, tā arī pārmaksu; papildus tam, maksājums var tikt nosūtīts nepareizajam kreditoram. Šāda riska rašanās ietekmē SIA “Delta” finansiālo stāvokli, laicīgi to nenovēršot.

Otrs risks attiecas uz ārpakalpojumu programmētāju piestādītajiem rēķiniem – rēķinā var tikt iekļauts nepareizs sniegto pakalpojumu apjoms stundās, kas nesakrīt ar uzņēmuma SIA “Delta” darba laika uzskaites programmas *TimeTracker* pašu ārpakalpojumu programmētāju ievadītajiem datiem. Šāda riska rašanās arī ietekmē uzņēmuma finansiālo stāvokli, kā arī reputāciju ārpakalpojumu sniedzēju acīs.

Uzņēmuma SIA “Delta” ir noteikti trīs riski attiecībā uz uzņēmuma realizācijas ciklu. Pirmais risks attiecas uz programmēšanas un attīstības departamenta darbību un programmētāju izpildītā darba aprakstu ierakstiem *TimeTracker* programmatūrā, uz kuras pamata finanšu departaments piestāda rēķinus klientiem par sniegtajiem pakalpojumiem. Veiktie ieraksti var būt nepatiesi – neatbilstošs un pārmērīgs nostrādāto stundu apjoms, ieraksti par veiktajiem uzdevumiem, kas realitātē nav izdarīti. Balstoties uz nepatiesu un neatbilstošu informāciju uzņēmuma finanšu departaments sagatavo nepareizu rēķinu klientam par sniegtajiem pakalpojumiem, tādā veidā bojājot uzņēmuma reputāciju, samazinot klienta uzticēšanos SIA “Delta”, un tajā skaitā ietekmējot uzņēmuma finansiālo stāvokli.

Otrs realizācijas cikla risks attiecas uz finanšu departamentu darbību, un konkrēti uz rēķinu piestādīšanu klientiem. Izrakstītais rēķins var tikt sagatavots ar kļūdām kā mazām, piemēram, ortogrāfijas kļūdas, nepareiza datuma ieraksts, tā arī būtiskām kļūdām – nepareizs nostrādāto

stundu apjoms, nepareiza likme vai nepareiza nenomaksāto rēķinu summa. Tajā skaitā lielākā daļa rēķinu tiek izsūtīta elektroniski, šādā veidā ir augsta iespējamība nokļūdoties nosūtot nepareizajam adresātam, šādā veidā pārkāpjot ar klientu parakstīto līgumu par komercnoslēpumu neizpaušanu. Šāda riska iestāšanās var izraisīt neuzticību no klienta puses un finansiālās nestabilitātes izraisīšanu.

Trešais risks ir saistīts ar klienta kredīspējas laicīgu izvērtēšanu. Šāda riska neidentificēšana un neievērošana var radīt situāciju, kur SIA “Delta” nes zaudējumus, klienta maksātspējas dēļ vai arī maksāt atteikuma dēļ.

Attiecībā uz finanšu un uzskaites ciklu uzņēmumā SIA “Delta” autore izvirzīja vienu risku, balstoties uz saviem novērojumiem. Identificētais risks ir saistīts ar pamatlīdzekļu uzskaiti uzņēmumā – var tikt radīts pamatlīdzekļu mantas zudums uzņēmumā, nepilnīgas uzskaites dēļ. Uzņēmums vēl iepriekš nav saskāries ar pamatlīdzekļu nesaskaņotu zudumu, taču šāds risks pastāv nākotnē. Pamatlīdzekļu uzskaitē finanšu departaments sadarbojas ar sistēmu administrācijas departamentu, kur komunikācijā nav pilnvērtīga atgriezeniskā saite, šī iemesla dēļ iztrūkst inventāra numuri, tiek nodoti utilizācijai pamatlīdzekļu, par to nebrīdinot finanšu departamentu. Šāda riska iestāšanās tiešā veidā ietekmē uzņēmuma resursu samazinājumu.

Informācijas sistēmu darbības nodrošināšanas ciklā autore izvirzīja būtisku risku, kas var ietekmēt visa uzņēmuma darbību – SIA “Delta” par visu informācijas sistēmas uzturēšanu ir atbildīgs sistēmu administrācijas departaments, kurā darbojas divi cilvēki, kas pārzina visas pieejas un paroles uzņēmumā. Tādas informācijas pārzināšana var tikt izmantota pret uzņēmuma interesēm – nododot informāciju trešajām personām, vai arī likvidējot uzņēmuma nepieciešamo informāciju. Šis risks it sevišķi ir ļoti būtisks uzņēmumā, kas sniedz programmēšanas pakalpojumus, jo visa uzņēmuma darbība balstās uz informācijas tehnoloģijām un sistēmām. Šāda riska iestāšanās var ietekmēt uzņēmuma eksistenci.

## Uzņēmuma SIA “Delta” risku apkopojums

N.p.k.	Uzņēmuma darbības cikls	Risks
1.	Sagādes cikls	Veicot saņemto no piegādātājiem rēķinu apmaksu, tiek nomaksāta nepareiza summa vai arī apmaksāta tiek veikta nepareizajam piegādātājam.
2.	Sagādes cikls	Saņemtos rēķinos no ārpalpojumu programmētājiem ir iekļauts nepareizs nostrādātā darba laika apjoms stundās.
3.	Realizācijas cikls	Programmētāji veic kļūdainus vai nepatiesus ierakstus uzņēmuma laika uzskaites sistēmā <i>TimeTracker</i> .
4.	Realizācijas cikls	Izrakstot rēķinu klientam tiek iekļauts nepareizs patērētais laiks pakalpojuma sniegšanā vai e-pastā tiek norādīts nepareizs adresāts.
5.	Realizācijas cikls	Klienta kredītpēja ir zema – klients nevar apmaksāt piestādītos rēķinus par saņemtajiem pakalpojumiem.
6.	Finanšu un uzskaites cikls	Nepilnīga pamatlīdzekļu uzskaites sistēma.
7.	Informācijas sistēmu darbības cikls	Pieceja visam uzņēmuma informācijas tīklam (informācija, paroles) ir vienam departamentam (2 darbiniekiem).

Autores veidota tabula izmantojot <sup>1</sup>

Tabulā 3.1. autore apkopo SIA “Delta” dažādu uzņēmuma darbības cikla riskus. Uz identificēto risku bāzes, darba autore 3.3. nodaļā izvirzītajiem riskiem pēta esošās kontroles procedūras, kā arī izvirza kontroles procedūras jauniem riskiem.

Pētot uzņēmumā sastopamos riskus, darba autore secināja, ka uzņēmumā riski un to atbilstošās kontroles procedūras rodas uzņēmuma darbības pieredzes rezultātā, un uzņēmumā netiek veidotas risku novērtēšanas matricas, kas ļautu noteikt būtiskākos riskus, kuriem ir jānosaka attiecīgas kontroles procedūras.

<sup>1</sup> Apakšnodaļā 3.2. aprakstītos SIA “Delta” riskus

## **8.princips – Tiek novērtēts krāpšanas risks**

Analizējot uzņēmuma iekšējo dokumentāciju un novērojot uzņēmuma darbību, uzņēmumam “Delta” nav paredzēta noteikta krāpšanas riska identificēšana procedūra.

Uzņēmums savā darbībā ir jau saskāries ar krāpšanas situācijām attiecībā uz sadarbību ar ārpakalpojumu programmētājiem. Šie riski tiešā veidā skar pakalpojumu sniegšanu klientam, uzņēmuma ieņēmumus no pakalpojuma sniegšanas attiecīgajam klientam, kā arī tiek skarta uzņēmuma reputācija. Programmētāji uzņēmumā sniedzot pakalpojumus uzņēmuma iekšējā programmā raksta veikto uzdevumu aprakstu atbilstoši nostrādātajām stundām; atbilstoši programmētāju nostrādātajām stundām pie attiecīgā projekta, tiek piestādīts rēķins klientam par sniegtajiem pakalpojumiem. Uzņēmuma “Delta” krāpšanas situācijas skar tieši negodīga stundu aizpildīšanu no programmētāju puses; šo risku autore jau apskatīja pie 7.principa.

Tikai 2015.gadā uzņēmums ir izveidojis procedūru attiecībā uz šo risku – katra projekta vadītājs nodrošina laika un uzdevumu pārbaudes kontroli attiecībā uz savas komandas dalībniekiem. Personāldaļas vadītājs arī iesaistās šajā procesā, ar nolūku pārbaudīt kavējumu laiku (atvaļinājums, slimības lapa u.c.). Diemžēl pēc autores novērojumiem šis process līdz galam nav efektīvs – projektu vadītāji aizmirst pārbaudīt programmētāju aizpildītās stundas, vai arī tas tiek darīts pavirši, radot uzņēmumam papildus risku.

Autores skatījumā, krāpšanas risks uzņēmumā ir samērā augsts attiecībā uz programmētājiem un ārpakalpojumu programmētājiem, jo to darbs netiek pilnībā kontrolēts, un nav efektīvas darba laika pārbaudes pirms rēķina piestādīšanas klientam. Piestādot nekorektu rēķinu uzņēmums “Delta” var zaudēt kā finansiāli, tā arī var tikt zaudēts klients un uzņēmuma reputācija kopumā. Šis krāpšanas risks ir tieši sasaistāms ar autores minēto realizācijas ciklā identificēto risku šīs nodaļas 7.principā. Savus priekšlikumus attiecībā uz kontroles procedūrām un riska novēršanu autore izvirza 3.3. apakšnodaļā.

## **9.princips – Tiek identificētas un analizētas nozīmīgas izmaiņas**

SIA “Delta” uzņēmuma vadība un departamentu vadītāji izvērtē ārējās vides izmaiņās attiecībā uz savu darbības sfēru – sniedzamo pakalpojumu pieprasījuma izmaiņās, konkurentu sadalījuma izmaiņās, likumdošanas izmaiņās. Šīs izmaiņas, atkarībā no izmaiņu svarīguma, tiek ziņotas uzņēmuma vadītājiem vai arī tiek ziņotas un apspriestas attiecīgajās sanāksmēs, piemēram, finanšu sanāksmēs, pārdošanas un mārketinga sanāksmēs, vai projektu vadītāju sanāksmēs.

Atkarībā no izmaiņu ietekmes uz uzņēmuma darbību tiek pieņemts lēmums par tālāko rīcības plānu.

Ārējo izmaiņu izsekošanai un novērtēšanai uzņēmums aktīvi piedalās IT nozares pasākumos – semināros, konferencēs, izstādēs. Attiecībā uz uzņēmuma grāmatvedības kārtošanu un sekošanu izmaiņām – finanšu departamenta un personāldaļas departamenta darbinieki periodiski apmeklē informatīvos seminārus un apmācības.

Autores skatījumā, uzņēmumam ir ātri un efektīvi jāreaģē uz ārējās vides izmaiņām, pieņemot attiecīgu rīcības plānu nepieciešamības gadījumā, nevēlamo risku iestāšanās novēršanai. Autores priekšlikums, laicīgi izvērtējot ārējos un iekšējos faktorus, uzņēmumam ir jāņem vērā ekonomiskās izmaiņas pasaules ekonomikā, tajā skaitā pieprasījums pēc pakalpojuma, jauni standarti, kas var tikt ieviesti kā uz pakalpojuma sniegšanas nozari, tā arī uz grāmatvedības kārtošanas procesiem, un personāldaļas departamenta darbību. Jāseko līdzi izmaiņām LR likumdošanā, kā arī uz IT attiecināmo standartu un likumu izmaiņām valstīs, kur tiek sniegti pakalpojumi, piemēram, likumi attiecībā uz autortiesībām, licencēm, pirātismu, kā arī datortehnoloģiju attīstībai. Attiecībā uz iekšējām izmaiņām uzņēmumam ir jāņem vērā darba kapacitātes iespējas, darbinieku atbildības jomu izmaiņas, darbinieku apmācību, uzņēmuma izmantojamo tehnoloģiju novecošana.

Izvērtējot iekšējās kontroles sistēmas riska novērtēšanas elementu uzņēmumā SIA “Delta” autore secina, ka uzņēmumā tiek noteikti darbības apakšmērķi īslaicīgākam periodam, piemēram, pārskata gadam; balstoties uz izvirzītajiem apakšmērķiem var identificēt iespējamos riskus, kas var ietekmēt šo mērķu sasniegšanu. Taču uzņēmums pārsvarā izvirza riskus balstoties uz uzņēmuma iepriekšējo pieredzi, un šie riski netiek ierakstīti uzņēmuma iekšējos dokumentos. Kā arī būtisks trūkums SIA “Delta” darbībā ir tas, ka nav noteikts uzņēmuma darbības ilgtermiņa mērķis un netiek laicīgi identificēti un novērtēti riski, ieviešot riskiem atbilstošas kontroles procedūras.

Kopumā pētot un izvērtējot uzņēmuma darbību, tika konstatēti trūkumi attiecībā uz kļūdainu rēķinu piedādīšanu klientam, neatbilstošu uzdevumu ierakstiem uzņēmuma darba laika uzskaites sistēmā, pilnvērtīgu pamatlīdzekļu uzskaites procedūru un uzņēmuma informācijas tīkla drošību.

Autores priekšlikums attiecībā uz riska identificēšanas un novērtēšanas procesu ir SIA “Delta” vadībai ieviest risku identificēšanas procesu un rakstisku noformēšanu un apstiprināšanu uzņēmuma iekšējā dokumenta veidā, piesaistot uzņēmuma departamentu vadītājus.

### 3.3.Kontroles procedūru raksturojums un novērtējums

#### 10.principis – Tiek noteiktas un izstrādātas kontroles procedūras

1.instruments - riska identificēšana un sasaiste ar kontroles procedūrām izmantojot matricas, seminārus vai kontroles procedūru inventarizāciju.

Uzņēmumam saskaroties ar kādu nelabvēlīgu situāciju, kas potenciāli apdraud uzņēmumu un tā darbību, tiek izstrādātas procedūras novēršanai. Aizsardzības mehānisms nākotnei tiek izstrādāts balstoties uz uzņēmuma negatīvo reālo pieredzi iepriekš. Uzņēmumā šobrīd ir izstrādātas vairākas kontroles procedūras finanšu departamenta darbībā un programmēšanas un attīstības departamenta darbībā; izstrādātās kontroles procedūras attiecas tieši uz tiem riskiem, kurus autore aprakstījusi 3.2.apakšnodaļā pie 7.principa (skat. 3.1.tabula)

Attiecībā uz pirmo sagādes cikla risku, finanšu departamentā ir izstrādāta kontroles procedūra balstoties uz četrus acu principu. Finanšu departamentā ar maksājumu veikšanu, to apstrādi un grāmatošanu uzņēmuma grāmatvedības sistēmā nodarbojas divi cilvēki – galvenais grāmatvedis un grāmatvedis. Galvenais grāmatvedis ir pilnvarots veikt maksājumus no uzņēmuma bankas kontiem par saņemtajiem rēķiniem katru darba dienu, atkarībā no apmaksas termiņa. Savukārt pēc maksājuma veikšanas, maksājumi katru pirmdienu tiek apstrādāti, pārbaudīti un ievadīti manuāli uzņēmuma grāmatvedības sistēmā, par šo procesu ir atbildīgs otrs grāmatvedis. Maksājumu apstrāde notiek uz bankas izdruku pamata, tādā veidā nodrošinot četrus acu principu – otrs grāmatvedis pārbauda saņēmēju, apmaksāto summu, apliecinājuma dokumentus. Šādas kontroles procedūras rezultātā ir iespējams pietiekami identificēt kļūdas, ja tādas rodas – ir iespējams savlaicīgi apmaksāt iztrūkstošo summu, ja samaksāts mazāk nekā pienākas, vai arī informēt piegādātāju par pārmaksu un organizēt pārmaksātās summas atgriešanu. Attiecībā uz apmaksu nepareizajam saņēmējam – tiek nodrošināta naudas atgriešanas procedūra.

Otrs sagādes cikla risks saistīts ar ārpakalpojumu programmētāju piestādītajiem rēķiniem par sniegtajiem pakalpojumiem. SIA “Delta” izstrādātā kontroles procedūra attiecībā uz šo risku balstās arī uz četrus acu principu. Jaunākais grāmatvedis saņemot rēķinus pārbauda tos un iekļauto informāciju par nostrādātajām stundām salīdzina ar uzņēmuma laika uzskaites sistēmas *TimeTracker* datiem. Savukārt, galvenais grāmatvedis pirms maksājumu veikšanas vēlreiz pārbauda rēķina kopsummu, kas sastāv no nostrādātajām stundām un līgumā norādītās likmes (EUR/h). Tikai pēc šīs pārbaudes, tiek veikta rēķina apmaksāšana. Šādā veidā tiek mazināts risks

pārmaksāt ārpakalpojumu programmētājiem vai arī konstatēt summu, kas ir zemāka par reālo summu, un informēt par to ārpakalpojumu programmētāju, lai rēķins tiktu labots.

Trešais uzņēmuma risks, kurš attiecas uz uzņēmuma realizācijas ciklu ir saistīts ar programmētāju, tajā skaitā ārpakalpojumu programmētāju sniegtajiem pakalpojumiem. Izstrādātā kontroles procedūra attiecas kā uz uzņēmuma darbiniekiem-programmētājiem, tā arī uz ārpakalpojumu sniedzējiem-programmētājiem. Tādēļ šo kontroles procedūru autore apskata sīkāk pie šī, 10.principa, 2.instrumenta, kas saistās ar ārpakalpojumu sniedzējiem.

Attiecībā uz ceturto risku uzņēmumam ir izstrādāta sekojoša kontroles procedūra rēķina piestādīšanai klientam:

1. finanšu departaments (grāmatvedis) izraksta rēķinu balstoties uz uzņēmuma “Delta” iekšējās sistēmas “*TimeTracker*” datiem (stundām), ko patērējuši programmētāji pakalpojuma sniegšanai; pie rēķina izrakstīšanas tiek pārbaudīts, vai programma ir iekļāvusi pareizu parādu vai pārmaksu attiecīgajam klientam;
2. finanšu departaments sagatavo automātisku izrakstu no programmas *TimeTracker* par patērētajām stundām un salīdzina datus ar rēķinā ievadītajiem datiem, tādā veidā nodrošināt dubultu kontroli;
3. finanšu departaments sagatavo elektroniski (ja klients atrodas ārvalstīs) vai papīra formātā vēstuli klientam ar rēķinu, pieņemšanas-nodošanas aktu un izrakstu par patērētajām stundām;
4. vēstules tiek nodotas pārbaudei un saskaņošanai vadībai – uzņēmuma “Delta” tehniskajam direktoram vai izpilddirektoram;
5. pēc vēstulē iekļauto dokumentu pārbaudes un apstiprināšanas, finanšu departaments nosūta rēķinu klientam.

Klienta kredīspējas izvērtēšanas procesā būtisks aspekts ir atgādinājumu izsūtīšana par neapmaksātu rēķinu; par šo procesu uzņēmumā ir atbildīgs finanšu departaments, un izsūtot atgādinājumu to saņem ne tikai klients, bet arī SIA “Delta” vadība. Balstoties uz šo vēstuli, uzņēmuma vadība pieņem lēmumu par attiecīgo rīcību – SIA “Delta” vadība vērtē visus nokavētos maksājumus, kavējumu biežumu, reakciju uz atgādinājuma vēstulēm. Balstoties uz vērtējumu uzņēmuma vadība var pieņemt lēmumu par pakalpojumu sniegšanas pārtraukšanu vispār, vai par pakalpojumu sniegšanas pārtraukumu līdz parāda nomaksai.

Veicot novērojumus uzņēmuma finanšu un uzskaites ciklā darba autore izvirzīja risku attiecībā uz pamatlīdzekļu uzskaiti un uzglabāšanu uzņēmumā. Par pamatlīdzekļu uzskaiti

uzņēmumā ir atbildīgi divi departamenti – finanšu departaments un sistēmu administrācijas departaments. Finanšu departaments atbild par korektiem grāmatojumiem uzņēmuma grāmatvedībā attiecībā uz pamatlīdzekļiem, inventarizācijas numura piešķiršanā, amortizācijas aprēķināšanu un norakstīšanas procesu; savukārt, sistēmu administrācijas departaments ir atbildīgs par pamatlīdzekļu aplīmēšanu ar inventarizācijas numuru uzlīmēm, uzglabāšanas procesu un utilizēšanu. Diemžēl nepietiekamas komunikācijas dēļ, jauni pamatlīdzekļi ne vienmēr tiek aplīmēti ar inventarizācijas numuru uzlīmēm, līdz ar to nākotnē ir grūti identificēt pareizo pamatlīdzekli, tajā skaitā tas rada grūtības utilizācijas laikā, jo nav vienmēr iespējams pareizi noteikt norakstāmo pamatlīdzekli. Tādā veidā uzņēmumā var rasties nepamatots pamatlīdzekļu zudums, jo netiek nodrošināta pilna kontrole pār pamatlīdzekļu uzskaiti un pārvaldīšanu. Diemžēl šim riskam uzņēmumā nav izstrādāta kontroles procedūra.

Pēdējais autores noteiktas SIA “Delta” darbības risks ir saistīts ar informācijas sistēmu darbības ciklu. Uzņēmumā, kas sniedz pakalpojumus datorprogrammatūras izstrādes jomā un konsultēšanas pakalpojumus informācijas tehnoloģiju jomā, visa darbība ir saistīta ar informāciju tehnoloģijām un informāciju sistēmām. SIA “Delta” par šo sistēmu uzturēšanu un administrēšanu ir atbildīgs sistēmu administrācijas departaments, kurā darbojas divi cilvēki, kuru rokās ir visa uzņēmuma informācija, pieejas un paroles. Pārvaldot šādu informāciju ar nelabvēlīgiem nolūkiem uzņēmumam var tikt izdarīts pāridarījums, un var tikt apdraudēta uzņēmuma eksistence. Šis risks uzņēmumā netiek atsevišķi izvirzīts, un attiecīgi kontroles procedūra šī riska novēršanai nav izstrādāta.

SIA “Delta” ir izstrādāts konfidenciāls un slēgts iekšējais dokuments attiecībā uz uzņēmuma informācijas tehnoloģijām un sistēmām, kur ir stingri noteiktas prasības par tīkla aizsardzību, aizliegta pieeja tīklam trešajām personām, individuālām parolēm katram lietotājam. Tomēr visas šīs sistēmas administrācijas maz ticamais, tomēr iespējama risks ir augstāk minētais – divu cilvēku pārvaldīšana pār visu informāciju; taču var secināt, ka uzņēmumā eksistē kontroles procedūras, attiecībā uz IT jomas aizsardzību.

2.instruments - kontroles procedūru uzraudzības ieviešana, saņemot ārpalpojumus.

Saņemot ārpalpojumus no trešajām pusēm kontroles procedūras tiek ieviestas attiecībā saņemto rēķinu kontroli par saņemtajiem pakalpojumiem, kur tiešā veidā ir iesaistīts finanšu departaments, un tiek ieviestas kontroles procedūras attiecībā programmētāju patērētā laika un izpildīto uzdevumu kontroli, kas sasaistās ar rēķinu pārbaudes procedūru.

Saņemot datorprogrammatūras izstrādes ārpakalpojumus uzņēmumam “Delta” ir ļoti būtiski kā pirmo soli izvērtēt ārpakalpojumu programmētāju patērēto laiku un izpildītos uzdevumus un to kvalitāti. Šim procesam ir vairākas sekojošas kontroles procedūras:

- programmētāji katru dienu aizpilda uzņēmuma “Delta” iekšējo darba laika uzskaites programmu “*TimeTracker*”;
- projekta vadītājs katru dienu pārbauda pie projekta strādājošo programmētāju *TimeTracker* ierakstīto laiku un uzdevumus;
- projektu vadītājs programmā *TimeTracker* divas reizes mēnesī apstiprina projektā iesaistīto programmētāju aizpildīto darba laiku vai nepieciešamības gadījumā liek labot neatbilstības.

Šīs kontroles procedūras procesa nepilnību dēļ var tikt apdraudēta korekta rēķina piestādīšanu klientam un rēķinā nodrošinātās informācijas patiesums.

3.instruments – kontroles procedūru veidu novērtēšana.

Uzņēmumā var būt divu veidu kontroles – manuālas un automatizētās kontroles procedūras. Uzņēmumā “Delta” lielākā daļa veicamo kontroles procedūru ir manuālas, kuru veikšanai kāds no darbiniekiem periodiski velta laiku.

Dažas kontroles procedūras ir ieviestas finanšu departamenta darbā, piemēram, šādas procedūras ir sekojošas:

- visu klientiem piestādīto rēķinu stundu kopsummas salīdzinājums ar *TimeTracker* datiem – programmētāju patērēto stundu laikus sniedzot pakalpojumus, šī procedūra tiek nodrošināta divas reizes mēnesī, piestādot klientam rēķinu, šo salīdzinājumu veic uzņēmuma iekšēji izveidota sistēma;
- ieeja uzņēmuma grāmatvedības programmā ir iespējama tikai ar paroli, kas automātiski nodrošina grāmatvedības programmas aizsardzību no trešajām pusēm.

Attiecībā uz personīgās paroles izmantošanu – katram darbiniekam un ārpakalpojumu sniedzējam ir personificēts lietotājvārds un parole, ar kuru tiek nodrošināta pieslēgšanās uzņēmuma iekšējam tīklam, tajā skaitā programmai *TimeTracker*, tādā veidā katra programmētāja personīgie dati attiecībā uz darbu uzņēmumā “Delta” tiek aizsargāti no trešajām personām.

Visas pārējās SIA “Delta” kontroles procedūras ir manuālas, un darbinieki tās veic personīgi, veltot laiku katrai darbībai atsevišķi. Kontroles procedūru periodiskums nav stingri nosakāms, jo katrs darbinieks vienu un to pašu procedūru veic dažādi un atšķirīgā laikā. Tas, piemēram, uzņēmumā “Delta” ir attiecināms uz projektu vadītājiem, kuri pārbauda un apstiprina projektam

patērētās stundas; uzņēmumā nav iekšējā dokumenta, kas noteiktu konkrētu kontroles procedūru, kādā veidā tā ir veicama, veikšanas periodiskums un atbildība par kontroles procedūras pavisu veikšanu.

4.un 5.instruments - alternatīvu kontroles procedūru novērtēšana attiecībā uz pienākumu sadalīšanu un nesaderīgu funkciju identificēšana.

Šie instrumenti nosaka alternatīvu kontroles procedūru novērtēšanu un nesaderīgu funkciju identificēšanu uzņēmumā, kontroles funkcijas var tik identificētas veidojot organizatoriskās struktūras ar noteiktiem pienākumiem (amata apraksti, kuros iekļautas kontroles funkcijas), veidojot grafikus, salīdzinot funkcijas. Uzņēmumā "Delta" netiek izvērtētas alternatīvas kontroles procedūras un pārskatītas piešķirtas funkcijas noteiktiem darbiniekiem, un netiek identificētas nesaderīgas funkcijas.

Vērtējot kontroles procedūru noteikšanas un izstrādāšanas procesu, darba autore secina, ka uzņēmumā ir izstrādātas pietiekami skaidras un efektīvas kontroles procedūras finanšu departamenta darbībā attiecībā uz rēķinu pārbaudi, apmaksu, rēķinu piestādīšanu. Savukārt attiecība uz riskiem, kas saistās ar pamatlīdzekļu uzskaiti un informācijas sistēmu darbību uzņēmumā nav izstrādātas kontroles procedūras, neskatoties uz to, ka šie riski ir ļoti būtiski un var radīt uzņēmuma mantas zudumu vai arī ietekmēt uzņēmuma eksistenci kopumā.

## **11.princips – Tiek noteiktas un izstrādātas vispārējas kontroles attiecībā uz organizācijas tehnoloģijām**

Uzņēmumā ir izstrādāts iekšējs konfidenciāls dokuments attiecībā uz SIA "Delta" izmantojamām tehnoloģijām, kurā ir iekļauti informācijas sistēmas darbības modeļi, kā arī noteiktas kontroles procedūras uz uzņēmuma tehnoloģiju izmantošanu. Taču šie modeļi nav pieejami ārējiem lietotājiem, tādēļ darba autore nevar novērtēt šos modeļus un kontroles procedūru atbilstību šiem modeļiem. Šis dokuments ir pieejams uzņēmuma vadībai un sistēmu administrēšanas departamenta vadītājam.

Uzņēmumā "Delta" ir augsta aizsardzības līmenis attiecībā uz drošības un piekļuves administrēšanu. Katram darbiniekam ir personīgie piekļuves dati sistēmai, uzņēmuma sistēma ir slēgta piekļuvei no ārpuses. Šāda individuāla pieslēgšanās uzņēmuma tīklam ir īpaši būtiska datorprogrammatūrizstrādes uzņēmumos, kur visa uzņēmuma darbība ir balstīta uz informācijas tehnoloģijām.

7.instruments - Sistēmas izstrādes cikla izmantošana gatavas programmatūras vietā un  
8.instruments - Sistēmas izstrādes cikla izmantošana uzņēmumā izveidotās programmatūras vietā.

Lai izprastu šo instrumentu būtību, ir nepieciešams saprast atšķirību starp sekojošiem terminiem:

- *Sistēmu izstrādes cikls* – uzņēmuma sistēma, kura iekļauj sevī uzņēmuma personīgajām vajadzībām pielāgotu datortehnikas sistēmu un uzņēmumā izveidotu programmatūru nodrošinājumu;
- *Gatava programmatūra* – programmatūras nodrošinājums lietošanas licences veidā, kurš tiek nodrošināts kā ārpakalpojums par atsevišķu samaksu;
- *Uzņēmumā izveidotā programmatūra* – datorprogrammatūra, kura izstrādāta uzņēmuma iekšienē, savām vajadzībām.

Secinot no šiem trim skaidrojumiem, sistēmu izstrādes cikls ir pats spēcīgākais kontroles nodrošinājuma veids, jo gan datortehnika, gan arī datorprogrammatūras tiek administrētas uzņēmuma iekšienē.

SIA “Delta” savā darbībā neizmanto sistēmas izstrādes ciklu, kas iekļauj uzņēmumā izveidotās programmatūras izstrādi un uzņēmumā iekšējās tehnoloģijas un to apkalpošanu. Uzņēmums izmanto pārsvarā gatavas programmatūras, kuru lietošanai tiek iepirktas licences, un uzņēmumā izstrādātas programmatūras. Savukārt datortehnoloģijas, piemēram, datori, serveri – tiek uzturēti un apkalpoti uzņēmuma iekšienē; tomēr informācijas dublēšanai papildus serveri tiek īrēti kā ārpakalpojums. Uzņēmumā izveidotā programmatūra tiek izmantota tikai uzņēmuma iekšējās darbības nodrošināšanai, piemēram, uzņēmumā ir sekojoša, uz vietas izstrādāta, programmatūra:

- *TimeTracker* – pakalpojumam patērētā laika uzskaitē’
- *TimeTracker Report* – automātiskais atskaites veidotājs no TimeTracker ievadītajiem datiem;
- *Financial Report* – programmatūra, kas sniedz iespēju sagatavot vadības ik mēneša finanšu atskaites.

Pagaidām uzņēmumam, tā salīdzinoši nelielā apgrozījuma un nelielā darbinieku skaita dēļ, nav nepieciešamības izstrādāt personīgo datorprogrammatūru savu pakalpojumu nodrošināšanai, tāds solis uzņēmuma darbībā būtu neefektīvs un nelietderīgs – tas prasa lielus finanšu līdzekļus, kā izstrādei, tā arī jauna darbaspēka piesaistīšanai.

Attiecībā uz tehnoloģiju darbību uzņēmumam ir izstrādāta noteikta politika, kas nodrošina IT sistēmas drošību, tomēr šī dokumentācija nav pieejama trešajām personām; darba autorei netika dota iespēja analizēt šo dokumentāciju.

Tā kā uzņēmums “Delta” sniedz pakalpojumus IT un datorprogrammatūras izstrādē, darba autorei nav pieejama plaša informācija par uzņēmumā izmantojamām tehnoloģijām, programmatūru, drošības un piekļuves pasākumiem. Šāda informācija uzņēmumā tiek uzskatīta par augsti konfidenciālu, un netiek izpausta trešajām pusēm. Izvērtējot informācijas nepieejamību trešajām personām, darba autore secina, ka uzņēmumā eksistē kontroles procedūras attiecībā uz uzņēmumā izmantojamā IT tehnoloģijām.

## **12. princips – Tiek noteikts izvietojums atbilstoši organizācijas politikai un noteiktajām procedūrām**

Attiecībā uz kontroles procedūru politiku, to attīstību un dokumentēšanu, uzņēmumā ir izveidota dokumentācija attiecībā uz IT tehnoloģijām, kas izmantotas uzņēmumā SIA “Delta”. Citas kontroles procedūras ir radušās mutiski tās apspriežot sanāksmēs un vadībai vienojoties ar darbiniekiem par noteiktu rīcības plānu un pielietojamām procedūrām, attiecībā uz kādām konkrētām riska situācijām uzņēmumā, vai arī noteiktu procedūru kontroli. Taču šīm pārējām kontroles procedūras, kā noteiktam rīcības plānam, nav izstrādāts rakstisks dokuments, kas būtu apstiprināts un saskaņots.

Analizējot un novērtējot uzņēmuma “Delta” kontroles procedūras, autore secina, ka uzņēmumā ir stihiski izveidojušās kontroles procedūras, kas balstās uz uzņēmuma iepriekšējo negatīvo pieredzi. Diemžēl šīs izstrādātās procedūras netiek dokumentētas, radot nekārtību uzņēmumā – netiek noteiktas rakstiskā veidā atbildīgas personas, tādā veidā nav iespējas saukt konkrētu cilvēku pie atbildības. Vienīgais rakstītais dokuments attiecībā uz noteiktām kontroles procedūrām ir saistīts ar IT jomu; šis dokuments ir pieejams tikai uzņēmuma vadībai un sistēmu administrācijas departamentam. Autores priekšlikums – katra departamenta vadītājam izveidot atbilstošā departamentā eksistējošo kontroles procedūru apkopojumu rakstiskā veidā, apstiprinot ar SIA “Delta” vadību un saskaņojot ar personām, kuras ir iesaistītas konkrēto kontroles procedūru īstenošanā.

### 3.4. Informācijas un komunikācijas raksturojums un novērtējums

#### 13. princips – Tiek izmantota atbilstoša un kvalitatīva informācija

1.instruments - informācijas inventarizācijas veikšana.

Informācijas inventarizācija uzņēmumā paredz nepieciešamās un būtiskās informācijas atlasīšanu uzņēmuma vadības nolūkam. Uzņēmumā “Delta” nav noteikti konkrēti kritēriji pēc kuriem tiek atlasīta vadībai nepieciešamā informācija, taču uzņēmuma departamentu vadītāji ziņo uzņēmuma vadībai par informāciju, kuru viņi uzskata par būtisku vadības lēmumu pieņemšanai. Uzņēmumā “Delta”, vadība nepieciešamības gadījumā var pieprasīt sagatavot nepieciešamo informāciju noteiktas situācijas analīzei vai lēmuma pieņemšanai.

2.instruments - informācijas iegūšana no ārpusē un 3.instruments - informācijas iegūšana no nefinanšu vadības.

SIA “Delta” iegūst ārējo informāciju no dažādiem ārējiem avotiem atkarībā no departamenta. Finanšu departaments iegūst informāciju no tādiem ārējiem informācijas avotiem kā finanšu konsultantiem, kas sniedz ārpakalpojumus uzņēmumam finanšu jomā, no konferencēm, semināriem un apmācībām, kas aptver grāmatvedības, nodokļu un likumdošanas jomu. Personālvadības departaments iegūst ārējo informāciju no personālvadības konferencēm, semināriem un apmācībām, kas ir saistīti ar darbinieku atlases kārtību, darbinieku organizāciju uzņēmumā, likumdošanu attiecībā uz nodarbināšanu.

Departamenti, kas saistīti ar programizstrādi, sistēmu administrēšanu un dizainu iegūst ārējo nepieciešamo informāciju savai darbības jomai no IT un datorprogrammatūras izstrādes konferencēm, izstādē, semināriem un apmācībām. Tajā skaitā uzņēmums nodrošina tiešsaistes pieeju *Microsoft* datubāzei, kur tiek izvietota informācija par nozari pasaules mērogā, kā arī tiek nodrošināta apmācības un sertificēšanas iespēja programmētājiem.

Attiecīgo departamentu vadītāji nodod uzņēmuma “Delta” vadībai būtiskāko informāciju, kas iegūta no ārējiem avotiem un var uzņēmuma vadībai palīdzēt pieņemt lēmumus, kas saistīti ar uzņēmuma darbību.

4.instruments - informācijas krātuvju izveidošana un uzturēšana.

Informācijas glabāšanai uzņēmumā tiek nodrošināta tehnoloģija, piemēram, serveri, kas tiek īpaši aizsargāti un pieeja glabājamai informācijai ir tikai atbilstošiem darbiniekiem, kuriem šī informācija ir nepieciešama viņu darbībai. IKS sistēmās tiek nodrošinātas četras fāzes informācijas uzglabāšanas nodrošināšanai krātuvēs. Pirmā fāze iekļauj sevī informācijas inventarizāciju atsijājot

nebūtisko un nevajadzīgo informāciju – SIA “Delta” par informācijas būtiskumu pieņem lēmumu departamentu vadītāji. Otrā fāze paredz funkcionālu glabāšanas tehnikas izstrādi – katram departamentam uzņēmumā tiek nodalīta sava vieta serverī būtiskās informācijas glabāšanai. Trešā fāze paredz apmācību saglabātās informācijas lietošanā un iegūšanā no krātuves – uzņēmumā “Delta” ir vienkārša informācijas glabāšanas sistēma ar augstu drošības līmeni; noteiktai informācijai ir pieeja tikai departamenta vadītājam un uzņēmuma vadībai izmantojot savus sistēmas pieslēgšanās datus. Ceturrtā fāze paredz informācijas sargāšanas un drošības nodrošināšanu – pēc autores novērojumiem un secinājumiem var spriest, ka, tā kā uzņēmumā ir izstrādātas kontroles procedūras attiecībā uz uzņēmumā izmantojamām tehnoloģijām, tad arī uzņēmumā glabājamā informācija tiek droši sargāta no ārējās ietekmes.

5.un 6.instruments - lietojumprogramms izmantošana datu pārstrādei par informāciju un informācijas kvalitātes uzlabošana caur datu pārvaldības programmu.

Uzņēmums “Delta” datu pārstrādei par informāciju izmanto savu *Microsoft* zelta partnera statusu, un savā darbībā aktīvi izmanto *Microsoft* nodrošināto programmatūru *Office 365*, kas ļauj ērti pārvaldīt koplietojamo informāciju, nodrošināt pieeju informācijai tiem darbiniekiem, uz kuriem attiecas konkrētā informācija.

7.instruments - finanšu datu un informācijas identificēšana, aizsargāšana un uzturēšana.

Uz informācijas, tajā skaitā finanšu informācijas, identificēšanu, aizsargāšanu un uzturēšanu attiecas uzņēmumā “Delta” izstrādātā dokumentācija attiecībā uz uzņēmuma IT darbības nodrošināšanu un datu aizsardzību; šī informācija nav pieejama trešajām pusēm.

#### **14.princips – Tiek nodrošināta iekšējā komunikācija**

Uzņēmumā “Delta”, pēc autores novērojumiem, ir pietiekami augstā līmenī attīstīta iekšējā komunikācija.

SIA “Delta” tiek rīkotas četru veidu sanāksmes, kur uzņēmuma darbiniekiem ir iespēja komunicēt ar uzņēmuma vadību, bet uzņēmuma vadībai ir iespēja rādīt piemēru darbiniekiem:

- vadības finanšu pārskata sanāksme, kur piedalās vadība un finanšu departaments;
- pārdošanas un mārketinga sanāksmes, kur piedalās vadība un pārdošanas un mārketinga departaments;
- projektu vadītāju sanāksme, kur piedalās vadība un visu projektu vadītāji;
- uzņēmuma kopējā sanāksme, kur piedalās vadība un visi uzņēmuma darbinieki un ārpakalpojumu sniedzēji.

Vadības finanšu pārskata sanāksme tiek rīkota regulāri – 1 reizi mēnesī, mēneša otrajā pusē, ar nolūku iepazīstināt uzņēmuma vadību ar uzņēmuma finanšu stāvokļa rezultātiem iepriekšējā darbības mēnesī. Šīs sanāksmes dod iespēju gan vadībai gūt skaidru priekšstatu par uzņēmuma finanšu stāvokli, gan arī finanšu departamenta darbiniekiem uzzināt vadības vispārinātus plānus attiecībā uz uzņēmuma darbību tuvākajā nākotnē, lai varētu plānot finanšu plūsmu. Taču uzņēmuma vadība var nepārtraukti sekot uzņēmuma finanšu stāvokļa izmaiņām uzņēmuma iekšējā izstrādātā programmā – *Financial Report*. Uzņēmuma vadība, savukārt, regulāri informē finanšu departamentu par izmaiņām uzņēmuma darbībā, attīstības plānos, tajā skaitā klientu plūsmā – darba uzsākšana ar jauniem klientiem, darba pārtraukšana ar esošajiem klientiem.

Pārdošanas un mārketinga sanāksmes tiek rīkotas vienu reizi mēnesī, mēneša otrajā pusē, ar nolūku saprast pieprasījumu pēc uzņēmuma sniedzamajiem pakalpojumiem, uzzinātu, kā tiek uzņēmums reklamēts, kā arī sniegt padomus un savu viedokli šajā jomā. Šajās sanāksmēs ļoti būtiska ir atgriezeniskā saite starp uzņēmuma vadību un pārdošanas un mārketinga departamentu, jo caur šīm sanāksmēm departamenta darbinieki spēj gūt informāciju attiecībā uz ieteicamo rīcības plānu uzņēmuma reklamēšanai un virzīšanai tirgū, kā arī tāpat kā finanšu departaments, var ņemt piemēru no vadības attiecībā uz noteiktu situāciju risināšanu ar klientu – uzvedības normām attiecīgajās situācijās, kā ar vadības idejām attiecībā uz uzņēmuma mārketinga pasākumiem, tādējādi pārņemot uzņēmuma vadības viedokli par uzņēmuma uzvedības standartiem un ētikas normām, un pārņemot sava departamenta darbības procesā.

Projektu vadītāju sanāksme tiek rīkota regulāri – 1 reizi nedēļā. Šīs sanāksmes tiek rīkotas biežāk aiz augstākas nepieciešamības uzņēmuma vadībai būt informētiem un kontrolēt projektos notiekošos procesus un to attīstību, un laicīgi izvērtēt trūkumus, kļūdas, kā arī iespējams labošanas variantus. Šīs sanāksmes ir domātas ne tikai darba ar klientu izvērtēšanai, bet arī programmētāju darbu izvērtēšanai. Šādā veidā uzņēmuma vadība regulāri saņem informāciju par situāciju ar visiem klientiem, kā arī par programmētāju, dizaineru un sistēmu administratoru darbu. Projektu vadītāji šajās sanāksmēs redz vadības piemēru attiecībā uz to, kurās situācijās un kā būtu jārikojas, un pārņemot šo praksi nākotnē līdzīgām situācijām.

Ceturtais sanāksmes veids ir uzņēmuma kopējā sanāksme, kuras regularitāti diemžēl nevar noteikt. Šīs sanāksmes tiek rīkotas periodiski, un tajās piedalās uzņēmuma vadība, visi darbinieki un ārpakalpojumu programmētāji, kuri ir iesaistīti uzņēmuma sniedzamajos pakalpojumos klientiem. Šo sanāksmju nolūks ir konstatēt pozitīvo un neveiksmīgo uzņēmuma darbībā, un noteikt darbības uzlabošanas iespējas. Šajās sanāksmēs uzņēmuma vadība runā ne tikai par

uzņēmuma darbību, bet apspriež arī nepieciešamību attīstīties katram darbiniekam individuāli, izsakot savu viedokli par iespējām attīstīties, vai arī izmaiņām uzvedībā un ētikas vērtību izpratnē, kas būtu noderīgas darbā. Pateicoties šādām sanāksmēm uzņēmuma vadība, kā uzņēmuma vērtību pirmavots spēj personīgi rādīt piemēru attiecībā uz uzņēmumā eksistējošiem un pieņemtajiem uzvedības standartiem, godīguma un ētikas vērtībām.

Pateicoties regulārām SIA “Delta” vadības un departamentu sanāksmēm tiek nodrošināta pietiekami bieža apmaiņa ar informāciju uzņēmuma iekšienē. Attiecībā uz informācijas un komunikācijas nodrošināšanu uzņēmumā “Delta” kopumā vēl var minēt vairākas pozitīvas iezīmes, kas pozitīvi ietekmē uzņēmuma efektīvu darbību. Uzņēmumā valda “atvērto durvju” princips ar uzņēmuma augstāko vadību un departamentu vadītājiem. Šāda pieeja uzņēmumā rada brīvāku iekšējās informācijas nodošanu uzņēmuma iekšienē – darbinieki brīvi var komunicēt ar vadošiem darbiniekiem, izsakot savu viedokli, novērojumus. Pie šīs pieejas vadošajam personālam ir būtiski nodalīt informācijas raksturu, pozitīvu vai negatīvu, no informācijas nesēja, lai tas neietekmētu darbinieka personīgo statusu uzņēmumā.

Vēl viens pozitīvs aspekts komunikācijas nodrošināšanā ir iekšējās infrastruktūras izveide uzņēmuma iekšējai informācijai, nododot konstatēto informāciju par kādām kļūdām vai trūkumiem; uzņēmumā “Delta” šo funkciju veic “Neatbilstību žurnāls”. Žurnāls ir pieejams elektroniski, visiem uzņēmuma darbiniekiem, un tajā var reģistrēt novērotos trūkumus, neatbilstības un kļūdas attiecībā uz uzņēmuma darbību. Atbilstoši saviem darba pienākumiem konkrētie darbinieki pierakstās žurnālā pie trūkuma novēršanas, un reģistrē gan trūkumu laika novēršanas sākumu un beigas, tiek noteikta arī trūkuma novēršanas steidzamība un prioritāte. Neatbilstību žurnāls sastāv no sekojošām ailēm:

- neatbilstības kārtas numurs,
- neatbilstības ievērošanas datums,
- darbinieks, kurš ievērojis neatbilstību,
- neatbilstības būtība,
- atbildīgais darbinieks par neatbilstības novēršanu,
- novēršanas steidzamība – “normāla”, “augsta uzmanība”, “atrisināt nekavējoties”,
- neatbilstības svarīgums – “liela problēma”, “neliela problēma”,
- neatbilstības izveidošanās iemesls,
- rīcības plāns attiecībā uz neatbilstības novēršanu,
- neatbilstības novēršanas datums un atbildīgā persona.

Šāds žurnāls ļauj nodrošināt kontroles procesu pār novēroto neatbilstību novēršanu. Un ir iespējams prasīt izpildi no atbildīgās personas, par neatbilstības novēršanu.

Informācijas un komunikācijas aspektā būtiska ir arī laika nozīme; informācijai jābūt nodotai attiecīgai personai, kurai šī informācija var būt būtiska, pēc iespējas ātrāk. Uzņēmumā “Delta”, pēc autores novērojumiem, informācijas nodošanas process vienmēr ir laicīgs, iegūtā informācija nekavējoties tiek nodota ieinteresētajiem darbiniekiem, uz kuru darba pienākumiem var attiekties šī informācija. Uzņēmumā mēdz rasties problēmas ar šīs informācijas pareizu izmantošanu, laicīgu neatbilstību, trūkumu un kļūdu novēršanu. Šis process uzņēmumā līdz galam netiek kontrolēts.

### **15.princips – Tiek nodrošināta ārējā komunikācija**

Uzņēmumā “Delta” ārējo komunikāciju nodrošina SIA “Delta” vadība un departamentu vadītāji. Ārējā komunikācija tiek nodrošināta ar uzņēmuma klientiem, ārpakalpojumu sniedzējiem - programmētājiem, piegādātājiem, finanšu konsultantiem, ārējiem auditoriem, revidentu, Valsts ieņēmumu dienestu un citām organizācijām.

Uzņēmumā “Delta” ārējā komunikācijas nodrošināšanai ar ārpakalpojumu programmētājiem tiek izmantota iekšējā uzņēmuma programma – *TimeTracker*, kas ļauj programmētājiem ne tikai pierēģistrēt projektam patērēto laiku un veiktos uzdevumus, bet arī nodrošināt uzņēmuma “Delta” darbinieku, tajā skaitā vadības un uzņēmuma departamentu vadītāju saziņu ar ārpakalpojumu programmētājiem. Nodrošināt komunikāciju ar citiem ārējiem avotiem uzņēmumā netiek izmantotas specializēta programmatūra – pārsvarā saziņa notiek rakstiskā veidā izmantojot elektroniskās vēstules.

Viens no uzņēmuma svarīgiem ārējās informācijas iegūšanas avotiem ir ārējās audits. Novērojumus un analīzi par ārējā audita darbību autore apskata 3.5.apakšnodaļā.

Kopumā izvērtējot uzņēmuma “Delta” IKS informācijas un komunikācijas jomu autore secina, ka uzņēmuma darbībā pozitīva ir “atvērto durvju” pieeja, laicīga informācijas nodošana un iekšējās informācijas aprīte un neatbilstību novēršanai izveidotais Neatbilstību žurnāls. Savukārt analizējot ārējo komunikāciju un tās nodrošināšanu, autores priekšlikums ir izveidot uzņēmumā iekšējo sistēmu ārējās informācijas reģistrēšanai starp klientiem un SIA “Delta”, šāds reģistrs nodrošinātu ērtu informācijas nodošanu atbildīgajām un iesaistītajām personām – uzņēmuma vadībai, finanšu departamentam, projektu vadītājam; visa būtiskā informācija attiecībā uz noteikta klienta noteiktu projektu būtu apkopota un pieejama vienā sistēmā.

Kopējo uzņēmuma sanāksmju organizēšana nodrošina ļoti labu vadības piemēra sniegšanu par uzņēmumā iestrādātām uzņēmuma normām un ētiskajām vērtībām. Taču uzņēmuma vadība uzņēmuma kopējās sanāksmes ir jāievieš kā pastāvīgs uzņēmuma pasākums, definējot to arī uzņēmuma uzvedības normu un ētikas kodeksā, nosakot sanāksmju biežumu, iesaistītās personas. Vadībai jānosaka, ka uzņēmuma kopējām sanāksmēm ir jānotiek reizi mēnesī apkopojot informāciju par iepriekšējo mēnesi un attiecīgo un svarīgo informāciju nododot sanāksmē iesaistītajām personām – visiem darbiniekiem un ārpakalpojumu programmētājiem.

### 3.5. Uzraudzības raksturojums un novērtējums

#### 16. princips – Tiek veikti novērtējumi notiekošiem un atsevišķiem procesiem

1.- 4.instruments - periodiska uzraudzības procedūru pārskatīšana, bāzes līnijas izveidošana, mērīšanas noteikšana un izmantošana, informācijas paneļa projektēšana un ieviešana.

SIA “Delta” tiek nodrošināta IKS uzraudzības funkcija no vadības un finanšu departamentu vadītāju puses. Vadītāji periodiski analizē uzraudzības efektivitāti, taču autore novērojot uzņēmuma darbību secināja, ka uzraudzība kontroles procedūrām no vadības puses notiek tikai situācijās, kad uzņēmuma darbībā parādās kādi trūkumi vai kļūdas, kas ietekmē uzņēmuma veiksmīgu darbību. Šādās situācijās uzņēmuma vadība pārskata ieviestās kontroles procedūras, analizē to darbību un nepieciešamības gadījumā maina pieeju. Autore secina, ka uzņēmumā uzraudzības procedūra ir vairāk stihiska, un nav konsekventi periodiska, pati uzraudzības procedūra netiek pārskatīta uzņēmumā SIA “Delta”.

5.instruments - tehnoloģiju izmantošana uzraudzības procedūru nodrošināšanai.

Uzraudzības procedūru nodrošināšanai uzņēmumā no tehnoloģiskā skatupunkta tiek izmantotas datortehnoloģijas, un uzņēmuma iekšienē izstrādātās un izmantojamās datorprogrammatūras – *TimeTracker*, *Financial Report*. Šīs abas programmatūras tiek izmantotas kā datu apkopošanai un informācijas apstrādei, kontroles procedūru veikšanai, tā arī periodiskai uzraudzības funkciju nodrošināšanai. Šajās programmatūrās uzņēmuma vadība un departamentu vadītāji var uzraudzīt vai pienācīgi veikt tādas kontroles procedūras kā programmētāju patērētā laika un uzdevumu uzskaites pārbaude, saskaņošana un apstiprināšana no projektu vadītāja puses, kā arī vadības finanšu pārskatu sagatavošanas procesā apkopoto datu pārbaudes un ievades process.

6.un 7.instruments - atsevišķu novērtējumu veikšana un iekšējā audita izmantošana atsevišķu novērtējumu veikšanai.

Uzņēmumam nav iekšējā auditora, kā atsevišķas personas, kas veiktu iekšējā audita un iekšējās kontroles sistēmas uzraudzības funkciju. Iekšējā audita funkciju attiecībā uz finanšu darījumiem veic finanšu departaments un to pārrauga uzņēmuma augstākā vadība. Attiecībā uz personālvadību – iekšējo auditu veic personāldaļas vadītājs ar augstākās vadības pārraudzību. Pārdošanas un mārketinga departamentā, dizaina departamentā iekšējā audita funkciju veic izpilddirektors. Savukārt programmēšanas un attīstības departamentā un sistēmu administrācijas departamentā iekšējā audita lomu veic tehniskais direktors. Attiecībā uz programmēšanas darbu, atkarībā no piesaistes kādam pasūtītajam projektam, iekšējo pārbaudi veic arī izpilddirektors.

8.instruments - kontroles izprašana pie ārpalpojumu sniedzēja.

Viedokli no ārpusē par SIA “Delta” darbību un IKS uzņēmuma vadība saņem no piesaistītiem ārējiem neatkarīgiem auditoriem, kas veic pārbaudes uzņēmumā divas reizes gadā, sniedzot savu skatījumu par uzņēmumā notiekošajiem procesiem. Ārējie auditori sadarbojas ar uzņēmumu no 2013.gada pēc uzņēmuma “Delta” brīvprātīgas iniciatīvas, un tika piesaistīti pirmkārt finanšu pārskatu pārbaudei. Blakus gada pārskata pārbaudei uzņēmuma vadība noslēdza līgumu ar auditorfirmu par uzņēma ārējā audita veikšanu reizi sešos mēnešos.

Ārējo auditoru piesaiste ir ļoti pozitīvs solis uzņēmuma “Delta” efektīvas IKS darbības nodrošināšanai. Tādā veidā uzņēmuma vadībai, neskatoties uz to, ka trīs valdes locekļi, ne vienmēr iesaistās lēmumu pieņemšanā, tiek nodrošināts pārskats par uzņēmuma darbību divas reizes gadā. Autore uzskata, ka šāda pieeja ir pietiekami efektīva, parādot divas reizes gadā kādi rezultāti ir sasniegti pēc darbinieku pieņemtajiem lēmumiem, tomēr bīstami uzņēmumam ir sešu mēnešu ilgais periods, kura laikā var tikt pieņemti uzņēmumam riskanti lēmumi, apdraudot uzņēmuma finansiālo stāvokli un reputāciju.

## **17.princips – Tiek izvērtēti un ziņoti trūkumi**

Veicot uzraudzības procesu pār uzņēmumā ieviesto kontroles sistēmu ir nepieciešams ne tikai uzraudzīt šos procesus, bet arī izvērtēt un ziņot novērotos trūkumus. Tā kā SIA “Delta” uzraudzības process uzņēmuma iekšienē, ko nodrošina SIA “Delta” vadība tiek nodrošināts stihiski, bez noteiktas periodizācijas, un ārējais audits tiek nodrošināts reizi 6 mēnešos, tad arī noteikto trūkumu izvērtēšana un ziņošana notiek attiecīgi pēc IKS trūkuma vai kļūdas novērošanas vai pat notikšanas, vai arī ārējo auditoru novērojumiem.

Attiecībā uz uzraudzības procedūrām uzņēmumā nav izstrādātas vadlīnijas trūkumu izvērtēšanai un to ziņošanai. Līdz ar to uzņēmumā netiek noteikts konkrēts uzraudzības process,

kuru nodrošināšanai ir noteiktas atbildīgās personas par noteiktām uzraudzības procedūrām un noteikta uzraudzības laika regularitāte.

Pētot un novērtējot IKS uzraudzības procesu uzņēmumā “Delta”, autore secina, ka uzņēmumā nav definēts atsevišķi uzraudzības process, līdz ar to uzņēmumā netiek nodrošināta uzraudzība funkcija, un tajā skaitā nav iespējams laicīgi noteikt kontroles procedūru efektivitāti un darbību kopumā. Autores skatījumā ir nepieciešams regulārs un sistemātisks uzraudzības process, jo uzņēmumam paplašinoties – palielinoties klientu skaitam, ārpakalpojumu sniedzēju skaitam, pieaugot uzņēmuma darbinieku skaitam – uzņēmumā izstrādātās kontroles procedūras var nenosegt iespējamos noteiktos riskus. Šī iemesla dēļ autores priekšlikums ir uzņēmumam izstrādāt noteiktu rakstisku, saskaņotu un apstiprinātu IKS uzraudzības nodrošināšanas rīcības plānu, kas spēj novērtēt kontroles sistēmas darbības kvalitāti. Šim rīcības plānam jāiekļauj sevī kā regulārs noteiktu aktivitāšu monitorings, tā arī īstenojot atsevišķu darbību novērtējumu. Regulārs monitorings var tikt nodrošināts sekojot līdzī ieviesto kontroles procedūru ievērošanai – projektu vadītājiem jāpārbauda un jāapstiprina programmētāju ievadītos uzdevumus un patērētās darba stundas *TimeTracker*; uzņēmuma vadībai, savukārt, jānodrošina regulāra pārbaude vai šī informācija tiek apstiprināta ik dienā. Attiecībā uz atsevišķu darbību novērtējumu uzņēmuma vadība var veikt uzraudzību ne tikai kontroles procedūru jomā, piemēram, analizējot finanšu departamenta pieļautās kļūdas rēķinu piestādīšanas procesā klientiem, bet arī informācijas un komunikācijas jomā, pieprasot atskaites no departamentu vadītājiem par ārējo komunikāciju ar klientiem, auditoriem, ārpakalpojumu sniedzējiem un šīs komunikācijas rezultātiem, tādā veidā apkopojot saņemto informāciju un spējot analizēt ārējās komunikācijas efektivitāti.

Kopumā vērtējot uzņēmuma SIA “Delta” iekšējo kontroles sistēmu autore secina, ka uzņēmumā pastāv iekšējā kontroles sistēmu, tomēr tā netiek regulēta ar rakstiskiem iekšējiem dokumentiem, t.i. uzņēmumā ir tikai daļēji izstrādāta dokumentācija attiecībā uz iekšējās kontroles procesiem – ir izstrādāta kontroles videi būtiskā organizatoriskā shēma, darba amatu apraksti, uzņēmuma darbības specifikai ir izstrādāts būtisks slēgts iekšējais dokuments attiecībā uz IT jomas riskiem, kontroles procedūrām. Taču uzņēmumam IKS pietrūkst rakstīta un apstiprināta uzvedības standarta un ētikas normu kodeksa, nav rakstiskā veidā noteikts zināšanu un kompetences novērtējumu princips, pārējiem departamentiem nav dokumentētas rakstiskā veidā eksistējošās kontroles procedūru izmantošanas process. Analizējot uzņēmuma finanšu rādītāju pieaugumu, var secināt, ka uzņēmums strauji aug, un aug tajā skaitā finanšu resursi un cilvēkresursi, rodas augstāki riski, tādēļ uzņēmuma būtu atsevišķi jāidentificē iespējamie riski, jānovērtē šie riski izmantojot

kādu no IKS riska novērtēšanas pieejām, piemēram, matricas, un jānosaka risku būtiskums pēc prioritātes. Identificējot un izvērtējot riskus, uzņēmuma vadībai būtu vieglāk noteikt nepieciešamās kontroles un uzraudzības procedūras uzņēmuma aizsardzībai.

## SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Maģistra darba izstrādes gaitā autore ir nonākusi pie šādiem **secinājumiem**:

1. Iekšējā kontroles sistēma uzņēmuma darbībā ir svarīgs elements, kas pēc savas būtības ir uzņēmuma vadības noteikta kontroles politika, kas ietver sevī noteiktu rīcības plānu, kur uz kontroli attiecināmās procedūras un procesi ir savstarpēji koordinēti, un šī kontroles politika ir organizācijas kopējās politikas neatņemama sastāvdaļa, ar mērķi nodrošināt visu organizācijā notiekošo procesu kontroli, pārbaudi un atbilstību normatīvajiem aktiem, ar uzdevumu pasargāt uzņēmumu no riska vai samazināt risku, novērst vai atklāt kļūdas, ar nodomu organizācijas efektīvākai un ekonomiskākai darbībai, sasniedzot organizācijas izvirzītos būtiskos darbības mērķus.
2. Iekšējās kontroles sistēmas ieviešanai organizācijās un uzņēmumos mūsdienās ir izstrādāti vairāki IKS modeļi – COSO, COBIT, CoCo, Bāzeles Banku uzraudzības komitejas iekšējās kontroles sistēmas vadlīnijas, SOX modelis. Visiem modeļiem ir izstrādātas IKS vadlīnijas. Mūsdienās populārākais un visvairāk pielietotais IKS modelis ir 1992.gadā izstrādātais COSO modelis, un tā papildinātā 2013.gada versija.
3. Iekšējās kontroles sistēmas 5 galvenie elementi balsoties uz COSO modeli, kuri ir savstarpēji saistīti, ir – kontroles vide, riska novērtēšana, kontroles procedūras, informācija un komunikācija un uzraudzība. Kontroles vide ir bāzes elements visai IKS, tā kā šis elements ir pamats uzņēmuma darbībai kopumā. Liels uzsvars ir uz uzņēmuma valdi un vadību kontroles vides nodrošināšanā un uzņēmuma uzvedības standartu veidošanā. Riska novērtēšana ietver sevī risku identificēšanu un to analīzi. Kontroles procedūras ir vadības izstrādātais un apstiprinātais rīcības plāns un kontroles darbības attiecībā uz uzņēmējdarbības procedūru kontroli, kur var rasties noteikti riski. Informācijas un komunikācijas elements nosaka uzņēmumā apgrozāmās informācijas kvalitātes, atbilstības un laicīguma aspektu. IKS uzraudzības elements nodrošina laicīgu sistēmas neefektīvas darbošanās vai kļūdu noteikšanu, savlaicīgi spējot mainīt kontroles pieeju riska mazināšanai.
4. Uzņēmuma SIA “Delta”, balstoties uz LR “Gada pārskatu un konsolidēto gada pārskatu likumu”, ir maza sabiedrība, kur uzņēmuma likumā noteiktie “”kritēriji pārsniedz likumā noteiktās kritēriju robežvērtības; 2015.gadā SIA “Delta” bilances kopsumma bija EUR 900 317, neto apgrozījums bija 2 539 369 un vidējais darbinieku skaits 2015.gadā bija 16

- darbinieki. Uzņēmums nodarbojas ar datorprogrammēšanas pakalpojumu sniegšanu un konsultāciju sniegšanu informāciju tehnoloģiju jomā.
5. Savu pakalpojumu kvalitātes nodrošināšanas pamats SIA "Delta" ir 2015.gadā iegūtais ISO 9001:2008 kvalitātes vadības sistēmas sertifikāts, un *Microsoft* sertificēta zelta partnera statuss, kas sniedz uzņēmuma klientiem pārliecību par saņemamo pakalpojumu kvalitāti.
  6. SIA "Delta" IKS kontroles videi trūkst rakstiska un apstiprināta uzvedības normu un ētikas normu kodekss, kurā tiktu atrunāti uzņēmumā pieņemtie uzvedības standarti, atbildīgās personas par standartu prasības ievērošanu, ziņošana un atbildība par standartu pārkāpumiem. SIA "Delta" darbībā ir vēl trūkums attiecībā uz noslogotības plānošanu uzņēmumā – netiek plānots klientu un ārpakalpojumu programmētāju apgrozījums uzņēmuma darbības laikā; zaudējot klientu, zūd darbs uzņēmuma darbiniekiem – programmētājiem, vai ārpakalpojumu programmētājiem, kuriem netiek nodrošināts cits darbs. Pie kontroles vides tika konstatēts vēl trūkums attiecībā uz nelīdzsvarotu pienākumu sadali starp uzņēmuma izpilddirektoru un tehnisko direktoru.
  7. SIA "Delta" ir daļēji izstrādāta darbinieku zināšanu un kompetences izvērtēšanas sistēma, kura attiecas tikai uz uzņēmuma darbiniekiem – programmētājiem un ārpakalpojumu sniedzējiem-programmētājiem.
  8. SIA "Delta" IKS trūkums ir laicīgs riska identificēšanas process. Uzņēmumā netiek laicīgi identificēti iespējami riski, kurus var ietekmēt kā ārējie faktori, tā arī uzņēmuma iekšējie faktori. Līdz ar to uzņēmums laicīgi nevar izstrādāt attiecīgas kontroles procedūras. Risku novērtējuma trūkuma dēļ nav iespējams izvirzīt būtiskākos riskus, kas var ietekmēt uzņēmuma darbību, izstrādāt atbilstošas kontroles procedūras, un izstrādāt atbilstošu IKS uzraudzības mehānismu.
  9. SIA "Delta" ir augsts risks attiecībā uz IT jomas pārvaldīšanu uzņēmuma iekšienē – šis risks ir tieši saistīts ar uzņēmuma pamatdarbību; kā arī visa uzņēmuma iekšējā tīkla administrēšana atrodas sistēmu administrēšanas departamenta rokās (2 darbinieki).
  10. SIA "Delta" visu departamentu IKS darbībā ir ieviestas daļējas kontroles procedūras un attiecīgais rīcības plāns, kas ir veidojies stihiski uz uzņēmuma darbības negatīvās pieredzes. Eksistējošās kontroles procedūras nav dokumentētas rakstiskā veidā, nosakot konkrētu kontroles procedūras gaitu, atbildīgo persona par procedūras veikšanu.

11. Uzņēmumā SIA “Delta” informācijas nodošanai un komunikācijai pozitīvais aspekts ir “atvērto durvju” pieeja, kas ļauj darbiniekiem ziņot tieši uzņēmuma vadītājiem un departamentu vadītājiem par konstatētām kļūdām, trūkumiem vai pārkāpumiem. Vēl kā pozitīvie aspekti informācijas nodošanai un komunikācijai ir laicīga informācijas nodošana, kā arī izveidotais Neatbilstību žurnāls, ka ļauj ātri un ērti apzīmēt novērotos trūkumus elektroniskā veidā, noteikt atbildīgo personu par trūkuma novēršanu, noteikt trūkuma novēršanas periodu; kopumā šis žurnāls ļauj sekot trūkuma novēršanas procesam.
12. SIA “Delta” IKS uzraudzības process netiek atsevišķi noteikts un aprakstīts, tādā veidā nav iespējams laicīgi noteikt vājās vietas uzņēmuma iekšējās kontroles sistēmā. Uzraudzības process uzņēmumā ir stihisks – tas nav regulārs, un neskatoties uz sagatavoto dokumentāciju (organizatorisko struktūru, amatu apraksti), ieviestajām kontroles procedūrām, attīstīto informācijas un komunikācijas sistēmu; kļūdu un trūkumu rašanās, kā arī risku rašanās iespējamība bez uzraudzības funkcijas uzņēmumā palielinās.
13. SIA “Delta” iekšējās kontroles sistēma ir izstrādāta daļēji, iztrūkst būtiski iekšējie dokumenti – uzvedības standartu un ētikas normu kodekss, pilnīga zināšanu un kompetences novērtēšanas sistēma, katra departamenta eksistējošo kontroles procedūru rakstisks un apstiprināts dokuments. Taču divu gadu laikā uzņēmumā ir veikts ievērojams uzlabošanas darbu apjoms uzņēmuma iekšējā kontroles sistēmā - ir izstrādāta organizatoriskā struktūra, ieviesti amata apraksti, ir noteikts pienākumu sadalījums valdes locekļu starpā.
14. Maģistra darbā izvirzītā hipotēze pētījuma gaitā ir apstiprinājusies, jo pētot SIA “Delta” riskus autore konstatēja, ka darbā pētītie riski un iepriekš minētie secinājumi apstiprina uzņēmuma eksistējošās iekšējās kontroles sistēmas esošos trūkumus un nepilnības. Trūkumi tika konstatēti attiecībā uz kļūdainu rēķinu piestādīšanu klientam, neatbilstošu uzdevumu ierakstiem uzņēmuma darba laika uzskaites sistēmā, pilnvērtīgu pamatlīdzekļu uzskaites procedūru un uzņēmuma informācijas tīkla drošību. Taču novērojot uzņēmuma IKS un tās kontroles procedūras attiecībā uz citiem uzņēmuma procesiem, autore secina, ka iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošana arī hipotēzē izvirzīto risku novēršanai, sniegs vēlamu rezultātu, sekmējot uzņēmuma darbību, mazinot kļūdu rašanos rēķinu piestādīšanas, pamatlīdzekļu uzskaites un informācijas tīklu aizsardzības procesā.

Maģistra darba izstrādes gaitā autore izvirzīja šādus **priekšlikumus**:

***Uzņēmuma SIA “Delta” vadībai:***

1. Sastādīt un apstiprināt uzņēmuma iekšējo uzvedības standartu un ētikas normu kodeksu, kurā iekļauj uzņēmumā pieņemtās uzvedības standartus un ētikas normas, uzņēmuma pasākumus attiecībā uz kopīgo darbu (sanāksmju veidi, regularitāte, informēšanas process par darbinieka prombūtni), atbildīgās personas attiecībā uz standartu un normu ievērošanas izvērtēšanu, ziņošanas procesu par novērotām nepilnībām, atbildību par uzņēmumā noteikto normu un vērtību pārkāpumiem. Tajā skaitā pievienot noteikumus attiecībā uz darbinieku prombūtni un informatīvo e-pastu izsūtīšanu - iekļaujot informāciju par prombūtnes informēšanas procedūru, kā arī nosakot sodu, par attiecīga rīcības plāna neievērošanu.
2. Izstrādāt uzņēmuma SIA “Delta” ilgtermiņa mērķus attiecībā uz uzņēmuma darbību un katra darbības gada mērķus; par ilgtermiņa mērķi nosakot sekojošu mērķi – nostiprināt SIA “Delta” pozīciju Latvijas IT un programmēšanas jomas nozarē, paplašinot uzņēmuma piedāvāto pakalpojumu klāstu un pakalpojumu sniegšanas vietas izvēli, kā arī paplašinot uzņēmuma klientu loku. Noteikta darbības gada mērķi uzņēmuma darbībā attiecas uz klientu skaita, darbinieku skaita, apgrozījuma, peļņas palielināšanos, atpazīstamības veicināšanu Latvijas un ārvalstu tirgū.
3. Izveidot riska identificēšanas procesu, balstoties uz izvirzītiem uzņēmuma darbības mērķiem. Identificētiem riskiem piemērot riska novērtēšanas procesu izmantojot IKS teorētisko modeļu riska novērtēšanas matricas, izvirzot iespējamus riskus prioritārā secībā. Attiecīgi identificētajiem riskiem izveidot atbilstošas kontroles procedūras. Ieviest risku identificēšanas procesu un rakstisku noformēšanu un apstiprināšanu uzņēmuma iekšējā dokumenta veidā.
4. Noteikt SIA “Delta” programmēšanas un attīstības departamentam izstrādāt iekšējo sistēmu ārējās informācijas reģistrēšanai starp klientiem un SIA “Delta” – sistēmas mērķis ir nodrošināt ērtu informācijas nodošanu atbildīgajām un iesaistītajām personām – uzņēmuma vadībai, finanšu departamentam, projektu vadītājam, u.c.

5. Izstrādāt SIA "Delta" IKS uzraudzības procedūras rakstisku apstiprinātu iekšēju dokumentu, nosakot uzņēmuma procedūru uzraudzības plānu. Balstoties uz uzņēmuma uzraudzības rīcības plāna dokumentu noteikt regulāras pārbaudes attiecībā uz projektu vadītāju *TimeTracker* informācijas apstiprināšanu, kļūdu biežumu rēķinu piestādīšanas procesā klientiem; tajā skaitā pieprasot atskaites no departamentu vadītājiem par ārējo komunikāciju ar klientiem, auditoriem, ārpalpojumu sniedzējiem un šīs komunikācijas rezultātiem.

***Uzņēmuma SIA "Delta" personālvadības daļas vadītājam:***

6. Papildināt un pilnveidot izstrādāto zināšanu un kompetences izvērtēšanas sistēmu, iekļaujot visus uzņēmuma darbiniekus. Izveidot rakstisku kompetences un zināšanu novērtējuma procesa plānu, nosakot novērtējuma procesa regularitāti, zināšanu izvērtēšanas instrumentus (intervijas, praktiskie uzdevumi), personas, kuras veic novērtējumu, rīcības plānu attiecībā uz nepietiekamu vai augstu zināšanu līmeni, apmācības iespējas. Zināšanu un kompetences sistēmas dokumentu saskaņot un apstiprināt ar SIA "Delta" vadību.

***Uzņēmuma SIA "Delta" visu departamentu vadītājiem:***

7. Izveidot pārvaldāmā departamenta rakstisku eksistējošo kontroles procedūru dokumentu, nosakot veicamās kontroles procedūras nolūku, kontroles procedūras veicamo uzdevumu secību, kontroles procedūru regularitāti un atbildīgo personu, par noteiktas kontroles procedūras veikšanu. Apstiprināt un saskaņot kontroles procedūru dokumentu ar SIA "Delta" vadību.

## IZMANTOTĀ LITERATŪRA UN AVOTI

1. LR likums *Gada pārskatu un konsolidēto gada pārskatu likums*. 2016.  
Pieejams: <http://likumi.lv/ta/id/277779-gada-parskatu-un-konsolideto-gada-parskatu-likums>  
(Skatīts: 26.04.2016)
2. LR likums *Iekšējā audita likums*. 2012.  
Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=253680> (Skatīts: 04.01.2016)
3. EK regula Nr. 800/2008, *kas atzīst noteiktas atbalsta kategorijas par saderīgām ar kopējo tirgu*.  
Pieejams: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/?uri=CELEX%3A32008R0800>  
(Skatīts: 17.04.2016)
4. FKTK normatīvie noteikumi Nr.233. *Iekšējās kontroles sistēmas izveides normatīvie noteikumi*.  
2012. Pieejams: <http://likumi.lv/doc.php?id=252578> (Skatīts: 16.01.2016)
5. **Alfredson K., Leo K., Picker R., Loftus J., Clark K., Wise V.** *Applying international financial reporting standards*. Second edition. Great Britain: A John Wiley and Sons Ltd, 2009.  
1224 p.
6. **Anand S.** *Sarbanes-Oxley. Guide for finance and Information Technology Professionals*. USA:  
A John Wiley and Sons Inc., 2006. 288 p.  
Pieejams:  
[https://books.google.lv/books?id=xryew\\_Zv7kUC&pg=PA81&dq=sarbanes+oxley+model&hl=lv&sa=X&ved=0ahUKEwiUparos7HMAhUHLZoKHSAbCeMQ6AEIQDAE#v=onepage&q=sarbanes%20oxley%20model&f=true](https://books.google.lv/books?id=xryew_Zv7kUC&pg=PA81&dq=sarbanes+oxley+model&hl=lv&sa=X&ved=0ahUKEwiUparos7HMAhUHLZoKHSAbCeMQ6AEIQDAE#v=onepage&q=sarbanes%20oxley%20model&f=true)
7. **Brūna I.** *Uzņēmuma iekšējā kontrole*. Rīga, Latvijas universitāte, 2002. 82 lpp
8. **Cangemi M.P., Singleton T.** *Managing the Audit Function: A Corporate Audit Department Procedures Guide*. Third edition. Canada: A John Wiley and Sons Inc, 2003. 384 p.
9. **Chambers R.J.** *An Accounting Thesaurus. 500 years of accounting*. Great Britain: Redwood Books, Trowbridge, 1995. 1044 p.  
Pieejams:  
<https://books.google.lv/books?id=vA2jBQAAQBAJ&pg=PA86&lpg=PA86&dq=Internal+control+comprises+the+plan+of+organization+and+all+of+the+coordinate+methods+and+measures+adopted+within+a+business+to+safeguard+its+assets>

10. **Collier, Paul M.**, *Accounting for Managers. Interpreting accounting information for decision-making*. 2nd edition. Great Britain: John Wiley and Sons, Ltd, 2007. 552 p.
11. **Daņēviča D.** *Finansu pārskatu revīzija. Starptautiskie revīzijas standarti*. Rīga, Biznesa augstskola "Turība", 2003. 123 lpp
12. **Hopwood A.G., Miller P.** *Accounting as social and institutional practice*. USA: Cambridge University Press, 1994. 340 p.  
Pieejams:  
[https://books.google.lv/books?id=nSOKkft5biwC&pg=PA76&lpg=PA76&dq=contra+rotulus&source=bl&ots=apKYwAwbLy&sig=sOJ\\_WGMfOua8clO0-J-pA58zn0Q&hl=lv&sa=X&ved=0ahUKEwi9-OqdtuPLAhXsbZoKHaOHA2IQ6AEIMTAD#v=onepage&q=contra%20rotulus&f=true](https://books.google.lv/books?id=nSOKkft5biwC&pg=PA76&lpg=PA76&dq=contra+rotulus&source=bl&ots=apKYwAwbLy&sig=sOJ_WGMfOua8clO0-J-pA58zn0Q&hl=lv&sa=X&ved=0ahUKEwi9-OqdtuPLAhXsbZoKHaOHA2IQ6AEIMTAD#v=onepage&q=contra%20rotulus&f=true)
13. **Howler H.W., Howler F.G.** *The Concise Oxford Dictionary of Current English. The Classic First Edition*. Great Britain: Clarendon Press, 1911. 1066 p.  
Pieejams:  
<https://books.google.lv/books?id=kbOcAQAAQBAJ&pg=PR11&dq=The+Concise+Oxford+Dictionary+of+Current+English&hl=lv&sa=X&ved=0ahUKEwienIyUwuPLAhWCZpoKHWHeAV8Q6AEISTA#v=onepage&q=The%20Concise%20Oxford%20Dictionary%20of%20Current%20English&f=false>
14. **Klauss A.** *Uzņēmējdarbība. Lekciju materiāli*. Ventspils, Ventspils Augstskola, 1998. 213 lpp
15. **Kvēle V.** (sastādīja). *Grāmatvedības jēdzienu skaidrojošā vārdnīca*. Rīga, Izdevniecība "Avots", 2005. 252 lpp
16. **Mālderis G.** *Grāmatvedība. Revīzija. Audits. Trešais papildinātais izdevums*. Rīga, Biznesa augstskola "Turība", 2008. 144 lpp
17. **Mālderis G.** *Revīzija un audits. Otrais, papildinātais izdevums*. Rīga, Biznesa augstskola Turība, 2001. 90 lpp
18. **Moeller R. R.** *Brink's Modern Internal Auditing*. Sixth Edition. Canada: A John Wiley and Sons Inc, 2005. 816 p.  
Pieejams:  
[https://books.google.lv/books?id=jxQ2eFpGN70C&pg=PA164&dq=CoCo+model+internal+control&hl=lv&sa=X&ved=0ahUKEwi\\_ydvPjsbKAhVH3SwKHSOCA04Q6AEIHTAA#v=onepage&q=CoCo%20model%20internal%20control&f=true](https://books.google.lv/books?id=jxQ2eFpGN70C&pg=PA164&dq=CoCo+model+internal+control&hl=lv&sa=X&ved=0ahUKEwi_ydvPjsbKAhVH3SwKHSOCA04Q6AEIHTAA#v=onepage&q=CoCo%20model%20internal%20control&f=true) (Skatīts: 25.01.2016)

19. **Moeller R. R.** *Brink's Modern Internal Auditing. A Common Body of Knowledge.* Eighth Edition. USA: A John Wiley and Sons Inc, 2009. 832 p.

Pieejams:

[https://books.google.lv/books?id=ECzdCQAAQBAJ&pg=PA49&dq=internal+control+system+information+and+communication&hl=lv&sa=X&ved=0ahUKEwiW\\_uvgsIzMAhUCXSsWK\\_HQ68AnMQ6AEIUTAE#v=onepage&q=internal%20control%20system%20information%20and%20communication&f=false](https://books.google.lv/books?id=ECzdCQAAQBAJ&pg=PA49&dq=internal+control+system+information+and+communication&hl=lv&sa=X&ved=0ahUKEwiW_uvgsIzMAhUCXSsWK_HQ68AnMQ6AEIUTAE#v=onepage&q=internal%20control%20system%20information%20and%20communication&f=false) (Skatīts: 05.03.2016)

20. **Moeller R.R.** *Sarbanes-Oxley Internal Controls. Effective Auditing with AS5, CobiT, and ITIL.* USA: A John Wiley and Sons Inc, 2008. 384 p.

Pieejams:

<https://books.google.lv/books?id=ii8iYPJbVu0C&pg=PA97&dq=control+environment+internal+control&hl=lv&sa=X&ved=0ahUKEwjRnYrll0zMAhWiYZoKHQdDD7wQ6AEIzAA#v=onepage&q=control%20environment%20internal%20control&f=true> (Skatīts: 09.04.2016)

21. **Phister J. A.** *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control: From Practice to Theory.* Germany: Physica-Verlag A Springer Company, 2009. 245 p.

Pieejams:

<https://books.google.lv/books?id=qbUmbgzGPOC&pg=PA51&dq=coco+internal+control+model&hl=lv&sa=X&ved=0ahUKEwjF9N33upXMAhUJdCwKHV9jACcQ6AEIOTAC#v=onepage&q=coco%20internal%20control%20model&f=true> (Skatīts: 06.02.2016)

22. **Thomas, William E.,** *Cost Accounting, Budgeting & Control.* 7th edition. USA: South-Western publishing Co., 1998. 576 p.

23. **Trennery, Alan R.** *Principles of internal control.* Australia: University of New South Wales Press Ltd, 1999. 351 p.

Pieejams:

[https://books.google.lv/books?id=MAovFkmaGMAC&printsec=frontcover&dq=internal+control&hl=lv&sa=X&ved=0ahUKEwjYqZa3m7nKAhUJ\\_HIKHSQuCUEQ6AEIHTAA#v=onepage&q=internal%20control&f=false](https://books.google.lv/books?id=MAovFkmaGMAC&printsec=frontcover&dq=internal+control&hl=lv&sa=X&ved=0ahUKEwjYqZa3m7nKAhUJ_HIKHSQuCUEQ6AEIHTAA#v=onepage&q=internal%20control&f=false)

24. **United States General Accounting Office.** *Internal Control Management and Evaluation Tool.* 2001. 76 p.  
Pieejams: <https://books.google.lv/books?id=oT7bbTnhyEYC&pg=PA57&dq=internal+control+system+monitoring&hl=lv&sa=X&ved=0ahUKEwirjNKRt4zMAhUJFCwKHbURDigQ6AEIYDAH#v=onepage&q=internal%20control%20system%20monitoring&f=true>
25. **Vaasen E., Meuwissen R., Schelleman C.** *Accounting Information Systems and Internal Control.* Second Edition. Great Britain: A John Wiley and Sons Ltd, 2009. 396 p.
26. **Žečickis V.** *Revīzijas un kontroles pamati.* Rīga, Zvaigzne ABC, 1996. 125 lpp
27. An overview of COSO's 2013 Internal Control-Integrated Framework.  
Pieejams: [http://rsmus.com/pdf/wp\\_coso\\_2013\\_internal\\_control\\_integrated\\_framework.pdf](http://rsmus.com/pdf/wp_coso_2013_internal_control_integrated_framework.pdf)  
(Skatīts: 18.02.2016)
28. AICPA. American Institute of CPAs. About the AICPA.  
Pieejams: <http://www.aicpa.org/About/Pages/About.aspx> (Skatīts: 10.01.2016)
29. COBIT 4.1: Framework for IT Governance and Control.  
Pieejams: <http://www.isaca.org/knowledge-center/cobit/pages/overview.aspx> (Skatīts: 06.02.2016)
30. Common Internal Control Frameworks.  
Pieejams: [http://www.theiia.org/intAuditor/media/images/Burch\\_dec'08\\_artok\\_cx.pdf](http://www.theiia.org/intAuditor/media/images/Burch_dec'08_artok_cx.pdf) (Skatīts: 07.02.2016)
31. COSO framework creates opportunity for more effective internal controls. Financial Institutional Insights. March 25, 2014.  
Pieejams: <http://rsmus.com/our-insights/newsletters/financial-institutions-insights/coso-framework-creates-opportunity-for-more-effective-internal-c.html> (Skatīts: 01.04.2016)
32. COSO. About us. Pieejams: <http://www.coso.org/aboutus.htm> (Skatīts: 06.03.2016)
33. COSO – Information and Communication & Monitoring Activities. Insights.  
Pieejams: <http://www2.deloitte.com/ng/en/pages/audit/articles/financial-reporting/coso-information-and-communication-monitoring-activities.html> (Skatīts: 12.02.2016)
34. COSO. Internal Control – Integrated Framework.  
Pieejams: <http://www.coso.org/documents/internal%20control-integrated%20framework.pdf>  
(Skatīts: 10.01.2016)

35. COSO. Internal Control – Integrated Framework. Guidance on Monitoring Internal Control Systems.  
Pieejams:[http://www.coso.org/documents/coso\\_guidance\\_on\\_monitoring\\_intro\\_online1\\_002.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_guidance_on_monitoring_intro_online1_002.pdf) (Skatīts: 12.02.2016)
36. COSO. Internal Control – Integrated Framework. Internal Control over External Financial Reporting: A Compendium of Approaches and Examples.  
Pieejams:[http://www.shinewing.hk/Marketing/Risk\\_Newsletter/English\\_Insight\\_April\\_2013/coso\\_Internal%20Control%20over%20External%20Financial%20Reporting.pdf](http://www.shinewing.hk/Marketing/Risk_Newsletter/English_Insight_April_2013/coso_Internal%20Control%20over%20External%20Financial%20Reporting.pdf) (Skatīts: 16.04.2016)
37. Deloitte. 2013 COSO Framework. Deloitte Training.  
Pieejams:[https://chapters.theiia.org/Orange%20County/IIA%20OC%20Presentation%20Downloads/COSO%20Training\\_Deloitte.pdf](https://chapters.theiia.org/Orange%20County/IIA%20OC%20Presentation%20Downloads/COSO%20Training_Deloitte.pdf) (Skatīts: 15.03.2016)
38. Deloitte. COSO 2013 Framework on Internal Control. Prepare for the changes.  
Pieejams:[https://chapters.theiia.org/Orange%20County/IIA%20OC%20Presentation%20Downloads/COSO%20Placemat\\_Deloitte.pdf](https://chapters.theiia.org/Orange%20County/IIA%20OC%20Presentation%20Downloads/COSO%20Placemat_Deloitte.pdf) (Skatīts: 14.04.2016)
39. Deloitte & Touche LLP. Risk Assessment in Practice.  
Pieejams: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/dttl-grc-riskassessmentinpractice.pdf> (Skatīts: 12.02.2016)
40. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary. September 2001.  
Pieejams: [http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf) (Skatīts 31.03.2016)
41. IAASB. Handbook of International Quality Control, Auditing Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements. Published by IFAC.  
Pieejams:[https://www.ifac.org/system/files/publications/files/2012%20IAASB%20Handbook%20Part%20I\\_Web.pdf](https://www.ifac.org/system/files/publications/files/2012%20IAASB%20Handbook%20Part%20I_Web.pdf) (Skatīts: 11.01.2016)
42. Informācijas tehnoloģijas, datortehnika. Nozare.lv.  
Pieejams: <http://nozare.lv/lbgp/it.pdf> (Skatīts: 17.04.2016)
43. International Standard on Auditing 315. Identifying and assessing the risks of material misstatement through understanding the entity and its environment.  
Pieejams: <http://www.ifac.org/system/files/downloads/a017-2010-iaasb-handbook-isa-315.pdf> (Skatīts: 09.04.2016)
44. INTOSAI. About us. Pieejams: <http://www.intosai.org/about-us.html> (Skatīts: 10.01.2016)

45. INTOSAI. INTOSAI GOV 9100 – Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector.  
Pieejams: [http://www.issai.org/media/13329/intosai\\_gov\\_9100\\_e.pdf](http://www.issai.org/media/13329/intosai_gov_9100_e.pdf) (Skatīts: 10.01.2016)
46. ISACA. Glossary.  
Pieejams: <http://www.isaca.org/Pages/Glossary.aspx?tid=1506&char=I> (Skatīts: 10.01.2016)
47. ISO 9001:2008. Quality management systems – Requirements.  
Pieejams: [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=46486](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=46486) (Skatīts: 15.04.2016)
48. The 2013 COSO Framework & SOX Compliance.  
Pieejams: [http://www.coso.org/documents/coso%20mcnallytransition%20article-final%20coso%20version%20proof\\_5-31-13.pdf](http://www.coso.org/documents/coso%20mcnallytransition%20article-final%20coso%20version%20proof_5-31-13.pdf) (Skatīts: 14.04.2016)
49. The Basle Committee Issues a Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations.  
Pieejams: <http://www.bis.org/press/p980922a.htm> (Skatīts: 07.02.2016)
50. The Control Environment of a Company.  
Pieejams: <http://www.accaglobal.com/ie/en/student/exam-support-resources/fundamentals-exams-study-resources/f8/technical-articles/the-control-environment-of-a-company.html>  
(Skatīts: 29.03.2016)

**COSO iekšējās kontroles sistēmas principi un to īstenošanas instrumenti <sup>1</sup>**

IKS elements	Nr.	Princips	Principa īstenošanas instrumenti
Kontroles vide	1.	Tiek demonstrēta uzticība godprātībai un ētiskajām vērtībām	uzvedības standartu izveide
			piemēra rādīšana attiecībā uz godīguma, kopīguma un ētikas jautājumiem
			vadības, darbinieku, ārpakalpojumu sniedzēju un uzņēmuma partneru izvērtēšana attiecībā uz uzvedības standartu ievērošanu
			ziņošana un attiecīgu tūlītēju pasākumu pieņemšana attiecībā uz atkāpēm no uzvedības standartiem
	2.	Tiek izmantotas pārraudzības funkcijas	uzņēmuma valdes vidū lomu sadalīšana, pienākumi un to deleģēšana
			izveidot uzņēmuma politiku attiecībā uz valdes un vadības attiecībām
			izvēlēties un pārskatīt valdes kandidātus
			iegūt ārējo viedokli
			ņemt vērā ziņotāju sniegto informāciju attiecībā uz finanšu pārskatu kļūdām un pārkāpumiem
	3.	Tiek veidota struktūra, tiek noteiktas pilnvaras un atbildība	lomu un pienākumu definēšana un sadalīšana, un atskaitīšanās pienākumu iedalīšana, un to piemērotības novērtēšana
			dažādu vadības līmeņu autoritātes un pienākumu definēšana
			darba aprakstu un pakalpojumu sniegšanas vienošanos ieviešana
iekšējo auditoru lomas noteikšana			

<sup>1</sup> COSO. Internal Control – Integrated Framework. Internal Control over External Financial Reporting: A Compendium of Approaches and Examples. Pieejams: [http://www.shinewing.hk/Marketing/Risk\\_Newsletter/English\\_Insight\\_April\\_2013/coso\\_Internal%20Control%20over%20External%20Financial%20Reporting.pdf](http://www.shinewing.hk/Marketing/Risk_Newsletter/English_Insight_April_2013/coso_Internal%20Control%20over%20External%20Financial%20Reporting.pdf) (Skatīts: 16.04.2016)

	4.	Tiek demonstrēta uzticība kompetencei	nepieciešamo zināšanu, prasmju un spēju noteikšana		
			kompetences standartu sasaistīšana ar uzņēmuma politiku attiecībā uz darbinieku nodarbināšanas, apmācības un saglabāšanas procesu		
			nepieciešamības gadījumā nodrošināt ar finanšu pārskatu ziņošanu saistītu apmācību		
			atbilstošu ārpalpojumu sniedzēju pakalpojumu izvēle		
			kompetences un uzvedības izvērtēšana		
			pietiekamības un kompetences izvērtēšana attiecībā uz darbiniekiem, saistītiem ar uzņēmuma finansēm		
			alternatīvu kandidātu sagatavošana atbildīgās personas lomai par finanšu pārskatiem		
			atbildības definēšana un apstiprināšana		
			līdzsvarotu darba izpildes pasākumu, stimulu un atlīdzības veidošana		
			darba izpildes rezultātu paredzamās ietekmes izvērtēšana		
kompensācijas un citu stimulu vai atlīdzības piesaiste darba izpildei					
Riska novērtēšana	6.	Tiek norādīti atbilstoši mērķi	darbības apgalvojumu identificēšana		
			darbības mērķu precizēšana		
			būtiskuma novērtēšana		
			piemērojamo standartu izpratnes pārskatīšana un aktualizēšana		
			uzņēmuma aktivitāšu klāsta ņemšana vērā		
			7.	Tiek identificēti un analizēti riski	riska identificēšanas procesa pielietošana
					risku noteikšana attiecībā uz būtiskiem finanšu pārskata kontiem
					tikšanās organizēšana ar uzņēmuma darbiniekiem
					identificēto risku iespējamības un nozīmīguma novērtēšana
					iekšējo un ārējo faktoru ņemšana vērā un izvērtēšana
riska atbildes izvērtēšana					

	8.	Tiek novērtēts krāpšanas risks	krāpšanas riska novērtējuma vadīšana
			pieeju izvērtēšana iespējamai kontroļu apiešanai vai ignorēšanai
			krāpšanas riska noteikšana un izvērtēšana iekšējā audita plānā
			informācijas tehnoloģiju rīku izmantošana
			stimulu un spiedienu pārskatīšana saistībā ar kompensācijas programmām
	9.	Tiek identificētas un analizētas nozīmīgas izmaiņas	ārējās vides izmaiņu izvērtēšana
			riska novērtēšanas vadība saistībā ar nozīmīgām izmaiņām
izmaiņu novērtēšana cauri pēctecības principu			
			uzņēmuma valdes un vadības maiņas novērtēšana
Kontroles procedūras	10.	Tiek noteiktas un izstrādātas kontroles procedūras	riska identificēšana un sasaiste ar kontroles procedūrām izmantojot matricas, seminārus vai kontroles procedūru inventarizāciju
			kontroles procedūru uzraudzības ieviešana, saņemot ārpalpojumus
			kontroles procedūru veidu novērtēšana
			alternatīvu kontroles procedūru novērtēšana attiecībā uz pienākumu sadalīšanu
			nesaderīgu funkciju identificēšana
	11.	Tiek noteiktas un izstrādātas vispārējas kontroles attiecībā uz organizācijas tehnoloģijām	tehnoloģiju atkarību dokumentēšana izmantojot riska un kontroles matricas
			gala lietotāja datorlietošanas izvērtēšana
			kontroles procedūru ieviešana vai uzraudzība, kad tiek sniegti ārpalpojumi trešajām personām izmantojot IT funkcijas
			IT infrastruktūras konfigurēšana ar mērķi ierobežot piekļuvi un pienākumu nodalīšanu
			IT konfigurēšana, lai atbalstītu pilnīgu un precīzu darījumu un datu apstrādi
			drošības un piekļuves administrēšana
			Sistēmas izstrādes cikla izmantošana gatavas programmatūras vietā
			Sistēmas izstrādes cikla izmantošana uzņēmumā izveidotās programmatūras vietā

	12.	Tiek noteikts izvietojums atbilstoši organizācijas politikai un noteiktajām procedūrām	<p>politikas un procedūru attīstība un dokumentēšana</p> <p>kontroles procedūru izmantošana ar uzņēmējdarbības struktūrvienības vai vadītāju starpniecību</p> <p>parasta vai Ad Hoc pielietošana kontroles procedūru novērtējumam</p>
Informācija un komunikācija	13.	Tiek izmantota atbilstoša un kvalitatīva informācija	informācijas inventarizācijas veikšana
			informācijas iegūšana no ārpusē
			informācijas iegūšana no nefinanšu vadības
			informācijas krātuvju izveidošana un uzturēšana
			lietojumprogramms izmantošana datu pārstrādei par informāciju
			informācijas kvalitātes uzlabošana caur datu pārvaldības programmu
			finanšu datu un informācijas identificēšana, aizsargāšana un uzturēšana
	14.	Tiek nodrošināta iekšējā komunikācija	informācijas nodošana attiecībā uz ārējiem finanšu pārskatu mērķiem un iekšējo kontroli
			iekšējās kontroles atbildību komunicēšana
			vadlīniju izstrādāšana komunikācijai ar uzņēmuma valdi
			finanšu un iekšējās kontroles informācijas pārskats ar uzņēmuma valdi
			ziņošanas programmas izmantošana komunicēšanai ar darbiniekiem
			sazināšanās izmantojot alternatīvs ziņošanas kanālus
15.	Tiek nodrošināta ārējā komunikācija	komunikācijas nodrošināšana ar atbilstošām trešajām pusēm	
		informācijas iegūšana no ārējiem avotiem	
		ziņošanas programmas izmantošana komunicēšanai ar trešajām pusēm	
		ārējā audita komunikācijas pārskatīšana un izvērtēšana	

Uzraudzība	16.	Tiek veikti novērtējumi notiekošiem un atsevišķiem procesiem	periodiska uzraudzības procedūru pārskatīšana
			bāzes līnijas izveidošana
			mērīšanas noteikšana un izmantošana
			informācijas paneļa projektēšana un ieviešana
			tehnoloģiju izmantošana uzraudzības procedūru nodrošināšanai
			atsevišķu novērtējumu veikšana
			iekšējā audita izmantošana atsevišķu novērtējumu veikšanai
			kontroles izprašana pie ārpalpojumu sniedzēja
	17.	Tiek izvērtēti un ziņoti trūkumi	trūkumu novērtēšana un ziņošana
			pareizu darbību uzraudzība
vadlīniju izstrādāšana trūkumu ziņošanai			

Maģistra darbs „IEKŠĒJĀ KONTROLES SISTĒMA UN TĀS NOVĒRTĒJUMS  
UZŅĒMUMĀ SIA “DELTA”” izstrādāts LU Ekonomikas un vadības fakultātē.

Ar savu parakstu apliecinu, ka pētījums veikts patstāvīgi, izmantoti tikai tajā norādītie  
informācijas avoti un iesniegtā darba elektroniskā kopija atbilst izdrukai.

Autore: ..... **Jekaterina Mihailova**  
(paraksts un datums)

Rekomendēju / nerekomendēju darbu aizstāvēšanai  
Darba vadītāja: Dr.ekon., as.prof. **Inta Millere**.....  
(paraksts un datums)

Recenzents: Dr.ekon., profesore **Inta Brūna**

Darbs iesniegts Grāmatvedības un audita katedrā.....(datums)  
Metodiķe: **Alla Ščukina** .....  
(paraksts)

Darbs aizstāvēts maģistra gala pārbaudījuma komisijas sēdē:

---

(datums, protokola Nr.)

Komisijas sekretāre: **Ivita Faituša**.....  
(paraksts)