



National Academy for Finance and  
Economics  
*Ministry of Finance*



# *Система внутрішнього контролю та її елементи*

Руслана Рудніцька

*Activity supported by the Constituency Program of the  
Ministry of Finance of the Netherlands*



National Academy for Finance and  
Economics  
*Ministry of Finance*



## ЗМІСТ

- Суть внутрішнього контролю та його основні принципи;
- Інтегрована модель внутрішнього контролю COSO;
- Елементи системи внутрішнього контролю та їх характеристика;
- Управлінська відповідальність та підзвітність як основа внутрішнього контролю.



National Academy for Finance and  
Economics  
Ministry of Finance

Принципи належного  
управління, які  
підкреслюють  
важливість  
внутрішнього контролю

- Чесність
- Прозорість
- Комунікація
- Чіткі цілі та відповідальність
- Ефективність та результативність
- Підзвітність
- Законність





# Що таке KOCO (COSO)

- Рамкова модель контролю, яка:
- Допомагає керівництву організувати систему внутрішнього контролю і досягнути цілей ефективнішим і результативнішим способом;
- Тому ... в першу чергу ця модель розроблена для керівників, а не для аудиторів;
- Однак, аудитори можуть використовувати систему COSO для оцінки (аспектів) організації і Внутрішнього контролю.
- COSO – це не:
- Закон;
- Ліки від усіх ризиків;



# COSO (ERM)

доповнення моделі COSO - І компонентами управління ризиками (COSO ERM);

- Модель визначає основні компоненти управління ризиками, що базується на ключових принципах і концепції управління ризиками, пропонує загальну термінологію управління ризиками і передбачає чіткі вказівки і підказки для управління ризиками, що можуть виникнути на шляху досягнення цілей.



# Чому потрібно проводити реформу внутрішнього контролю?

- ВК – невід'ємний компонент належного управління;
- Вимоги відповідно до підписаної Угоди про Асоціацію із ЄС;
- Покращення державного управління та налагодження системи ВК;
- Готовність до подальших реформ державного управління;
- Децентралізація системи управління;
- Для забезпечення достатніх гарантій досягнення цілей, визначених організацією.



INTOSAI



# Внутрішній контроль

## Визначення INTOSAI:

- Внутрішній контроль – це центральний процес, на який впливає керівництво тієї чи іншої організації, а також її персонал. Цей процес запроваджується для того, щоб приділяти увагу ризикам і забезпечувати достатню впевненість у досягненні мети та цілей організації;
- Реалізація існуючих операцій економічним, ефективним і результативним способом;
- Виконання зобов'язань про фінансову звітність;
- Дотримання законодавства і нормативно-правових актів;
- Захист ресурсів від втрат, неналежного використання.

# Концепція внутрішнього контролю

## КУБІК COSO

### Внутрішнє середовище

- Діяльність ради директорів
- Філософія і стиль управління
- Чесність та етичні цінності
- Організаційна структура
- Делегування повноважень
- Розподіл відповідальності

### Визначення потенційних подій

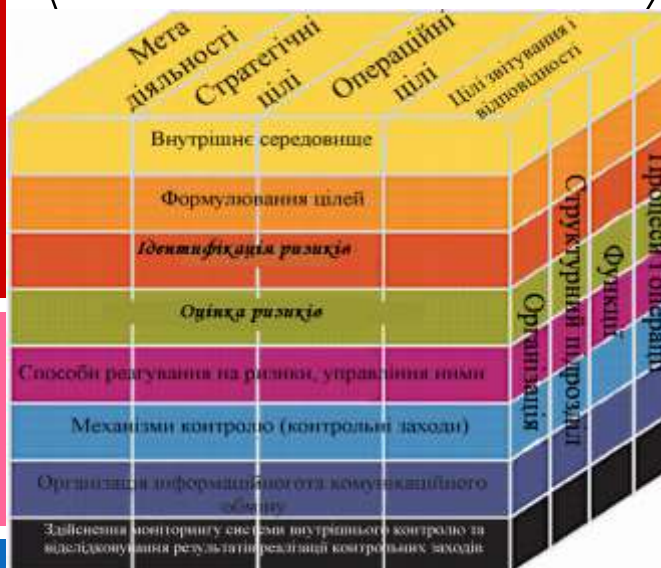
- Події, що впливають на досягнення цілей організації, визначаються з урахуванням їх розподілу на ризики та можливості
- Можливості враховуються в процесі формування стратегії та постановки цілей

### Реагування на ризик

- Вибір методів реагування
- Розроблені заходи дозволяють привести виявлений ризик у відповідність з допустимим рівнем ризик-апетиту

### Інформація і комунікації

- Необхідна інформація визначається, фіксується і передається у такій формі та у такі терміни, які дозволяють працівникам виконувати їх функціональні обов'язки



### Постановка цілей

- Цілі визначаються до виявлення подій, які можуть вплинути на їх досягнення
- Керівництво має правильно організований процес вибору і формулювання цілей, ці цілі відповідають місії організації та рівню її ризик-апетиту

### Оцінка ризиків

- Ризики аналізуються з урахуванням ймовірності їх виникнення та ступеню впливу з метою визначення дій з управління ними
- Ризики оцінюються з точки зору притаманного та остаточного ризиків

### Заходи контролю (контрольні процедури)

- Політики і процедури розроблені та встановлені таким чином, щоб забезпечувати «розумну» гарантію того, що реагування на ризик, що виникає, здійснюється ефективно і своєчасно

### Моніторинг

- Весь процес управління ризиками організації відстежується та за необхідності коригується



# Перший елемент моделі COSO

## **ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ**

- **Організаційна структура;**
- **Середовище контролю;**
- **Порядність та етичні цінності;**
- **Стиль управління;**
- **Визначення та опис процесів;**
- **Філософія управління ризиками;**
- **Політика управління людськими ресурсами**
- **.....**



# **Для чого та для кого проводиться оцінка внутрішнього середовища?**

- 1.Оцінювання якості середовища внутрішнього контролю**
- 2.Розуміння внутрішніх процесів та функцій, підходів керівництва до управління ризиками**
- 3.Визначення сильних та слабких сторін внутрішньої діяльності органу влади/організації**
- 4.Визначення потенційних ризикових сфер у діяльності органу влади/організації**



## **Оцінка якості середовища контролю...**

**1.Які види контролю реалізуються на практиці?**

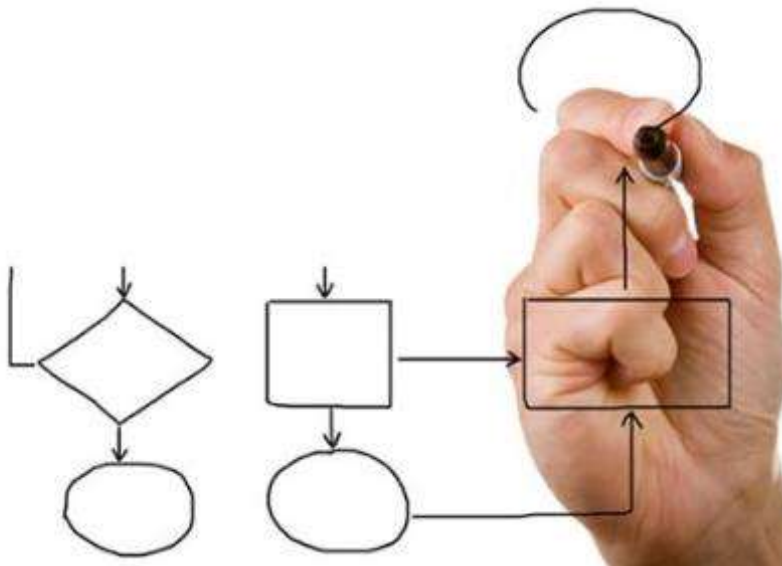
**2.Як вони співвідносяться із тим, що визначено у документах?**

**3.Якими є слабкі та сильні сторони теперішніх заходів контролю?**



# Визначення та опис процесів – частина опису середовища

*Процес* – логічно структурований набір певні ресурси, забезпечує створення пев метою досягнення визначених цілей





## Другий елемент моделі COSO

### ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ



### Цілі різного рівня:

- **СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ**
- **ОПЕРАЦІЙНІ ЦІЛІ**
- **ЦІЛІ ПІДГОТОВКИ ЗВІТНОСТІ**
- **ЦІЛІ ДОТРИМАННЯ ЗАКОНОДАВСТВА**



## Цілі повинні бути чітко визначені та відповідати критеріям SMART:

- Конкретні
- Вимірювані
- Досяжні
- Реалістичні
- Визначені у часі.





# **Заключні положення щодо оцінки внутрішнього середовища цілей**

1. Кожна організація (або частина організації) має власні сфери діяльності, процеси, операції, які потрібно ідентифікувати та описати, із визначенням відповідальності
2. Відповідно, кожна організація має своє внутрішнє середовище та свої цілі (не завжди формалізовані)
3. Під час його аналізу важливо не лише дивитися на те, що прописано в документах, а як це реалізується на практиці
4. Кінцевий результат - оцінка сильних та слабких сторін важливих складових діяльності організації

**Як передумова для оцінки ризиків!!!**



# Третій - п'ятий елементи моделі COSO

## ІДЕНТИФІКАЦІЯ та ОЦІНКА РИЗИКІВ

**Ризики** – це потенційні події, поява яких може негативно вплинути на успішність реалізації стратегії діяльності установи та досягнення визначених установою цілей

**Ідентифікація ризиків неможлива без визначення стратегічних та операційних цілей!!!**

**Ідентифікація ризиків** – визначення ймовірних подій, які негативно впливають/вплинуть на здатність установи виконувати визначені актами законодавства завдання і функції для досягнення мети та стратегічних цілей

Визначаючи ризики, корисно задавати питання "що може відбутися не так?"



# Ідентифікація ризиків (І)

Ідентифікація ризиків передбачає визначення та класифікацію ризиків за категоріями та видами

За категоріями ризику можуть бути:

- ❑ **зовнішні** - це події, які є зовнішніми по відношенню до установи та ймовірність виникнення яких не пов'язана з виконанням структурними підрозділами установи процесів та операцій;
- ❑ **внутрішні** - це події, ймовірність виникнення яких безпосередньо пов'язана з виконанням структурними підрозділами та працівниками установи відповідних процесів та операцій



# Ідентифікація ризиків (II)

Ідентифікація ризиків має здійснюватися у чіткому причинно-наслідковому зв'язку

Твердження «Існує ризик пошкодження комп'ютерних мереж»

або

Твердження «Через пошкодження комп'ютерних мереж в нашій установі можуть бути втрачені бази даних, що негативно впливає на досягнення установою цілей»

Основним повідомленням є —

**усуньте подію, що**

**призводить до цієї проблеми!!!**



# Ідентифікація ризиків (III)



## RISK ASSESSMENT

Систематичний перегляд ідентифікованих ризиків здійснюється з метою виявлення нових та таких, що зазнали змін

### Методи ідентифікації ризиків:

- *перегляд ризиків - "згори донизу" (на рівні установи)*
- *самооцінка ризиків - "знизу догори" (на рівні конкретних операцій/ділянок роботи)*

Бажаним є поєднання цих двох методів, що забезпечує одночасне покриття установи в цілому та розподіл ризиків за різними напрямками/сферами діяльності установи

### Метод «мозкового штурму»



## Оцінка ризиків (I)

**Оцінка ризиків** може здійснюватися за критеріями ймовірності виникнення ідентифікованих ризиків та суттєвості їх впливу на здатність установи виконувати визначені актами законодавства завдання і функції для досягнення нею мети та стратегічних цілей

Оцінка ризиків здійснюється за критеріями:

- ✓ **ймовірності**, що означає вірогідність, можливість виникнення того чи іншого ризику у певний проміжок часу;
- ✓ **впливу**, який представляє собою суттєвість, із якою ризик може вплинути на спроможність установи досягати поставлені цілі



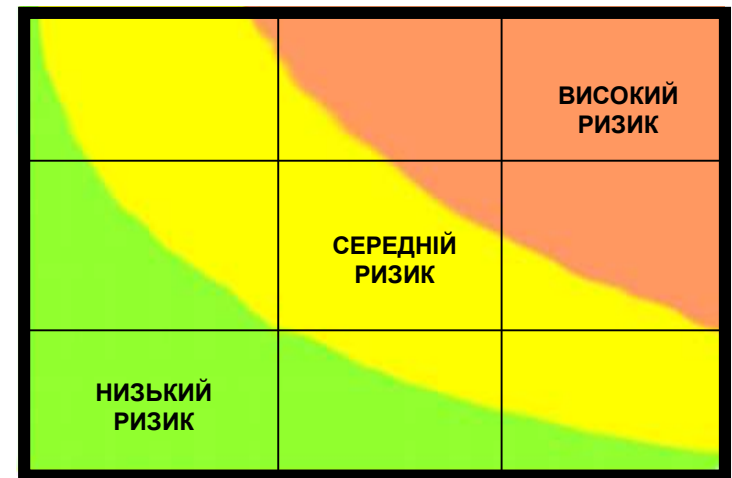
## Оцінка ризиків (II)

Відповідно до критеріїв ймовірності виникнення та суттєвості їх впливу ризикам присвоюються значення:

- "високий"
- "середній"
- "низький"

### МАТРИЦЯ РИЗИКІВ

ВПЛИВ



ЙМОВІРНІСТЬ



## Оцінка ризиків (III)

Керівництво установи інформується щодо сфер діяльності установи з "високою" ймовірністю виникнення ризиків та їх "високим" ступенем впливу (пріоритетні/ключові)

Рішення щодо способів реагування на ризики з меншою ймовірністю та ступенем впливу, а також вжиття заходів по їх зменшенню можуть прийматися керівниками структурних підрозділів установи в межах їх повноважень та компетенції з подальшим інформуванням керівництва установи про прийняті рішення у разі потреби

---



# Способи реагування на ризики (І)

При прийнятті рішення щодо способу реагування на ризик звертається увага на:

- оцінку ймовірності та впливу ризику;
- витрати, пов'язані з реагуванням на ризик, у порівнянні з отриманою вигодою від його зменшення;
- те, чи не створює обраний спосіб реагування на ризик додаткових ризиків



# Способи реагування на ризики (II)

Чотири способи реагування на ризики:



- **Прийняття** – жодних дій відносно ризику не здійснюється
- **Зменшення** – означає вжиття заходів, які сприяють зменшенню або повне усунення ймовірності виникнення ризиків та/або їх впливу
- **Розділення** (передача) – означає зменшення ймовірності або впливу ризику шляхом поділу цього ризику із іншими зацікавленими сторонами, або перенесення частини ризику
- **Уникнення** – означає призупинення (припинення) діяльності (функції, процесу, операції), що призводить до підвищення ризику

*Залишкові ризики – це ризики, які залишаються після вжитих керівництвом установи заходів щодо зменшення впливу ризиків та ймовірності настання негативних подій, у тому числі після здійснення заходів контролю щодо ризиків*



## **Роль внутрішнього аудиту при оцінці елементу внутрішнього контролю – управління ризиками**

У тих випадках, коли діяльність з управління ризиками в установі відсутня внутрішньому аудиту доведеться **самостійно визначати та оцінювати ризики**

Працівник підрозділу внутрішнього аудиту застосовує власне судження про ризики в діяльності установи після консультацій, проведених з керівництвом та посадовими особами установи, які безпосередньо відповідають за функції, процеси, що охоплюються внутрішнім аудитом

Під час самостійної оцінки ризиків корисно врахувати позицію керівництва та посадових осіб установи, які безпосередньо відповідають за функції, процеси



## Шостий елемент моделі COSO

### ЗАХОДИ КОНТРОЛЮ



**Заходи контролю –  
сукупність запроваджених в установі  
управлінських дій, які  
здійснюються керівництвом усіх  
рівнів та працівниками для впливу  
на ризики з метою досягнення мети  
та стратегічних цілей установи**

*Заходи контролю здійснюються  
на всіх рівнях діяльності установи та  
щодо усіх функцій і завдань  
та включають відповідні правила і  
процедури*



# Заходи контролю

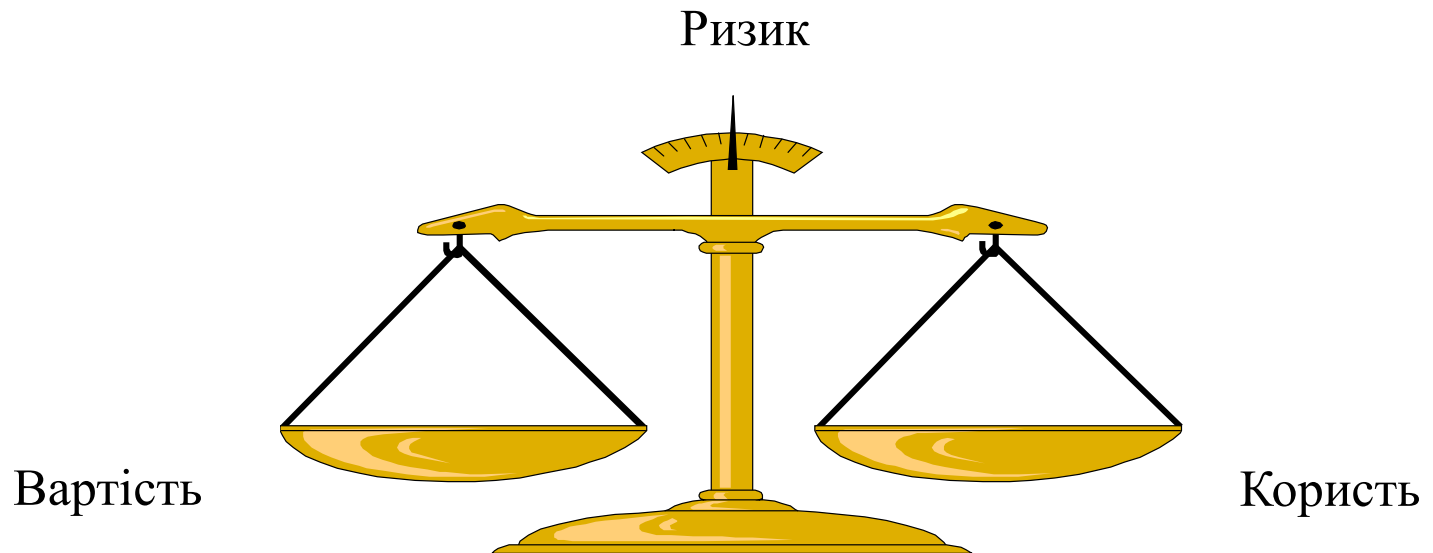
Для того, щоб бути ефективними, заходи контролю  
повинні бути:

- Доцільними;
- Послідовними та періодичними;
- Економними;
- Повними, обґрунтованими та безпосередньо стосуватись цілей діяльності установи



# Заходи контролю

Висока свідомість контролю функцій



*Вартість на внутрішній контроль не повинна перевищувати користь від нього*



# Типові заходи контролю

- (1) авторизація та підтвердження здійснюється шляхом отримання дозволу відповідальних осіб на виконання операцій через процедуру візування, погодження та затвердження
  - (2) розподіл обов'язків та повноважень, ротація персоналу, що зменшує кількість ризиків помилок чи втрат;
  - (3) контроль за доступом до ресурсів та облікових записів, а також закріплення відповідальності за збереження і використання ресурсів, що зменшує ризик їх втрати чи неправильного використання;
  - (4) контроль за достовірністю проведених операцій, перевірка процесів та операцій до та після їх проведення, звірка облікових даних з фактичними;
- 
- (5) Інші



# Сьомий елемент моделі COSO

## ІНФОРМАЦІЯ та КОМУНІКАЦІЯ



**Інформаційний та комунікаційний обмін**  
**в установі** передбачає збір, документування, передачу інформації та користування нею керівництвом та працівниками установи для належного виконання і оцінювання функцій та завдань

### Інформація, що повинна бути:

- **Доцільною** (чи наявна необхідна інформація?);
- **Своєчасною** (чи є вона тоді, коли необхідна?);
- **Актуальною** (чи є це остання інформація?);
- **Чіткою** (чи є вона вірною?);
- **Доступною** (чи можуть відповідні учасники процесу її легко отримати?)



# Документування інформації та комунікація

**Систему інформаційного та комунікаційного обміну формують:**

- ☐ **порядки обміну інформацією**, що містять процедури, форми, обсяги, терміни, перелік надавачів та отримувачів інформації (наприклад, регламенти щодо доступу до публічної інформації);
- ☐ **графіки документообігу**;
- ☐ **графіки складання і подання звітності**;
- ☐ **схеми інформаційних потоків**;
- ☐ **комп'ютеризовані інформаційно-аналітичні системи** тощо



## Восьмий елемент моделі COSO

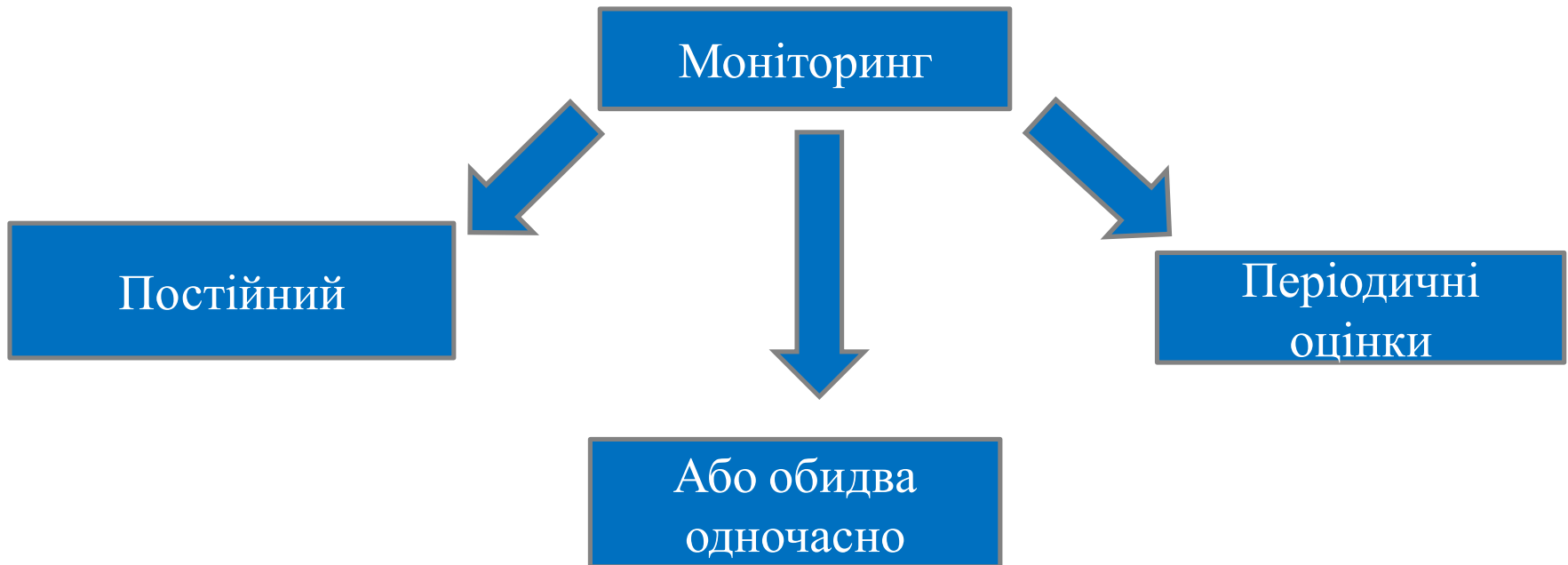
### МОНІТОРИНГ

- **Моніторинг** – це постійний процес проведення оцінки якості функціонування системи внутрішнього контролю у часі

Моніторинг повинен забезпечити адекватне та невідкладне запровадження рекомендацій і пропозицій для усунення наявних та попередження можливих недоліків системи внутрішнього контролю

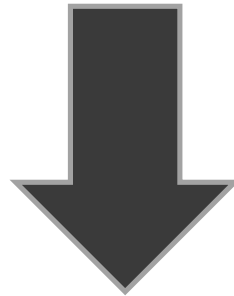


# Моніторинг





# Моніторинг Функція ВА



може відігравати  
роль моніторингу



# Процес документування внутрішнього контролю в установі

- структура установи, правові підстави її діяльності, внутрішні нормативно-правові акти;
- мета та основні стратегічні і операційні цілі установи;
- стратегічний план діяльності установи на період 3 – 5 років;
- для кожної діяльності/функції перелік процесів, операцій, блок-схем і описів процесів);
- визначені ризики, їх оцінка та запропоновані способи управління ними;
- опис заходів контролю та відповідальних за кожен захід осіб;
- ризики, що залишилися після запровадження заходів контролю;
- опис системи відслідковування результатів реалізації заходів контролю



# Критичні фактори успіху

- Чіткі цілі;
- Достатні знання та досвід у роботі із управлінням ризиками, внутрішній контроль;
- Зовнішні рушійні сили;
- Достатні можливості;
- Відповідність вже використовуваним (планування та контроль) методам;
- Існування інструментів та допоміжних можливостей.

**ТА.... Позитивні, стимулюючі дії керівництва.**



1

## Управлінська відповідальність: Делегована структура управління



Повноваження і ресурси, надані керівнику для діяльності та ухвалення рішень у певних межах

Відповідальні за виконання визначених завдань. Сюди входять цілі, належне фінансове управління, економічність, ефективність, результативність

Відповідальні за дії, рішення та результати