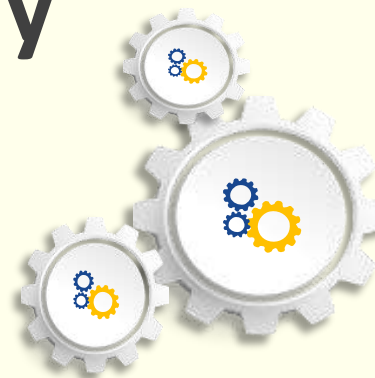




# Модель 3-х ліній та роль внутрішнього аудиту



---

**»» Базовий курс з внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту**



# ЗМІСТ



- принципи Моделі 3-х ліній;
- ключові ролі у Моделі 3-х ліній та взаємозв'язок між ними



# Модель трьох ліній, розроблена Міжнародним Інститутом Внутрішніх Аудиторів (ІІА)





# Визначення ролей по відношенню до трьох ліній

За цією моделлю у кожної групи є визначена роль в структурі управління та контролю установи:

- Вище керівництво несе кінцеву відповідальність за ефективність процесів **управління установою, управління ризиками та контролю (УРК)**;
- Усі три лінії оборони мають існувати в певній формі в будь-якій установі;
- Кожна група в межах трьох ліній оборони повинна мати **чітко визначені ролі та обов'язки**;
- **Обмін інформацією та координація заходів** між лініями оборони необхідні для покращення ефективності, уникнення дублювання в роботі, та забезпечення належного реагування на ризики;
- Лінії оборони не слід поєднувати чи координувати в такий спосіб, який би ставив під загрозу їхню результативність;
- Усі три лінії розділяють ту саму кінцеву ціль з **допомогою установі досягати цілей з ефективним управлінням ризиками**. У кожній лінії є свої унікальні ролі та обов'язки, однак вони мають обмінюватися інформацією та координувати зусилля щодо ризиків, контролю та управління.





# Принципи Моделі 3-х ліній:

01

## **Принцип 1. Управління**

**Управління організацією вимагає відповідних структур та процесів, які дозволять забезпечити:**

- Підзвітність органу управління зацікавленим сторонам за організаційний нагляд через доброчесність, лідерство та прозорість.
- Діяльність (включаючи управління ризиками) керівництва для досягнення цілей організації шляхом прийняття рішень на основі ризику та застосування ресурсів.
- Гарантії та поради незалежної функції внутрішнього аудиту для забезпечення ясності та впевненості, а також сприяння та фасилітації постійного вдосконалення шляхом ретельних досліджень та комунікації.

02

## **Принцип 2: Ролі органу управління**

**Орган управління забезпечує:**

Створення відповідних структур та процесів для ефективного управління.

Організаційні цілі та заходи узгоджуються з пріоритетними інтересами зацікавлених сторін.

**Орган управління:**

Делегує відповідальність та надає ресурси керівництву для досягнення цілей організації, забезпечуючи виконання правових, регуляторних та етичних очікувань.

Створює та контролює незалежну, об'єктивну та компетентну функцію внутрішнього аудиту, щоб забезпечити чіткість та впевненість у прогресі щодо досягнення цілей.



# Перша лінія

03

## Принцип 3: Керівництво та ролі першої та другої лінії

Відповідальність керівництва за досягнення організаційних цілей включає як ролі першої, так і другої лінії

### Ролі першої лінії

- Очолює та спрямовує дії (включаючи управління ризиками) та використання ресурсів для досягнення цілей організації.
- Підтримує постійний діалог з органом управління та звітує про: заплановані, фактичні та очікувані результати, пов'язані з цілями організації; і ризики.
- Встановлює та підтримує відповідні структури та процеси управління операціями та ризиками (включаючи внутрішній контроль).
- Забезпечує дотримання законодавчих, регуляторних та етичних очікувань.





# Друга лінія

03

## Принцип 3: Керівництво та ролі першої та другої лінії

Відповідальність керівництва за досягнення організаційних цілей включає як ролі першої, так і другої лінії

Аудиторський  
комітет

Виконавча рада



## Ролі другої лінії:

- Надає додаткову експертизу, підтримку, моніторинг та виклики, пов'язані з управлінням ризиками, включаючи:
  - о розробка, впровадження та постійне вдосконалення практики управління ризиками (включаючи внутрішній контроль) на рівні процесів, систем та установи.
  - о досягнення цілей управління ризиками, таких як: дотримання законів, правил та прийнятої етичної поведінки; внутрішній контроль; інформаційна та технологічна безпека; стійкість; та забезпечення якості.
- Забезпечує аналіз та звіти про адекватність та ефективність управління ризиками (включаючи внутрішній контроль).



# Взаємодія між функціями першої та другої ліній

## Фінансове управління і контроль (Друга лінія)

- Функції нагляду, контролю, моніторингу і підтримки
- Зв'язувальна шпилька між операційним рівнем, вищим керівництвом, внутрішнім аудитом і зовнішніми залученими сторонами
- Узагальнювачі
- Планування, бюджетування, облік

## Фінансове управління і контроль (Перша лінія)

- Операційний рівень
- Заходи, вбудовані в бізнес-процеси
- Управління ризиками
- Управлінські заходи
- Делеговані обов'язки, збалансовані з повноваженнями і підзвітністю





# Принципи Моделі 3-х ліній:

04

## **Принцип 4: Ролі третьої лінії**

*Внутрішній аудит надає незалежні та об'єктивні гарантії та консультації щодо адекватності та ефективності управління та управління ризиками. Це досягається завдяки грамотному застосуванню системних та дисциплінованих процесів, експертизи та розуміння. Він звітує про свої знахідки керівництву та органу управління для сприяння постійного вдосконалення.*

05

## **Принцип 5: Незалежність третьої лінії**

*Незалежність внутрішнього аудиту від обов'язків керівництва має вирішальне значення для його об'єктивності, повноважень та надійності. Вона встановлюється через: підзвітність органу управління; безперешкодний доступ до людей, ресурсів та даних, необхідних для завершення роботи; та свобода від упередженості чи втручання у планування та надання аудиторських послуг.*

06

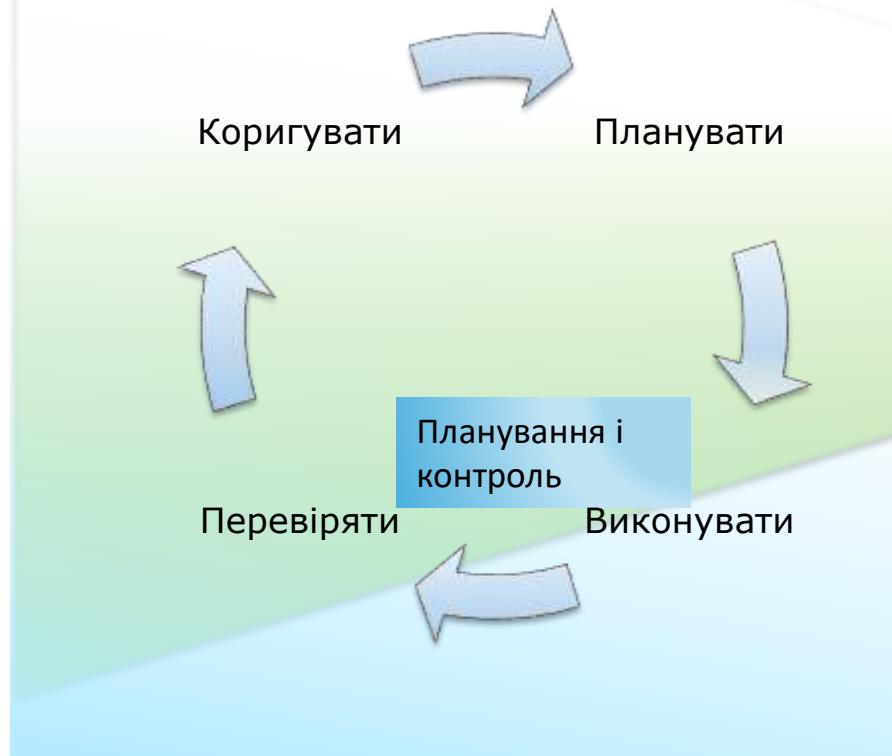
## **Принцип 6: Створення та захист цінності**

*Усі ролі, що працюють разом, сприяють створенню та захисту цінності, коли вони узгоджуються між собою та узгоджуються із пріоритетними інтересами зацікавлених сторін. Співвідношення діяльності досягається шляхом комунікації, координації та співпраці. Це забезпечує надійність, узгодженість та прозорість інформації, необхідної для прийняття рішень на основі ризику.*



# Роль внутрішнього аудиту

## Обов'язки і завдання 1<sup>ї</sup> та 2<sup>ї</sup> ліній



3<sup>я</sup> лінія: Незалежна, об'єктивна функція внутрішнього аудиту

- Підтримує первинну підзвітність органу управління та незалежність від обов'язків керівництва.
- Комунікує незалежні та об'єктивні гарантії та поради керівництву та органу управління щодо адекватності та ефективності управління та управління ризиками (включаючи внутрішній контроль) для підтримки досягнення організаційних цілей та сприяння і фасилітації постійного вдосконалення.
- Повідомляє про загрози незалежності та об'єктивності органу управління та впроваджує запобіжники, якщо потрібно.



# Роль внутрішнього аудиту

НЕЗАЛЕЖНІСТЬ



ІЗОЛЬОВАНІСТЬ



- Для організації вкрай важливою є **регулярна взаємодія** між внутрішнім аудитом та керівництвом, підрозділами 1-ої та 2-ої лінії. Адже діяльність внутрішнього аудиту **додає цінності тоді, коли висновки та рекомендації аудиторів є актуальними, узгоджуються зі стратегічними цілями та враховують потреби керівництва**. Для цього внутрішні аудитори мають підтримувати свої знання та навички на достатньо високому рівні для об'єктивного висвітлення питань і надання дієвих рекомендацій, які не будуть суто формальними, а насправді стануть **сприятимуть удосконаленню діяльності організації та мінімізації ризиків**. Саме із цією метою існує **потреба у співпраці та обміну інформацією** внутрішнього аудиту із підрозділами першої та другої ліній.

Часто внутрішній аудит можуть сприймати як такого собі шпигуна або ревизора, від якого варто триматись якнайдалі та, за можливості, обмежитись спілкуванням тільки під час його аудитів. Проте, саме **постійна комунікація найчастіше сприяє виявленню додаткових, раніше невідомих, прогалів, потенційних ризиків**, або зон зайвого дублювання функцій у процесах, про які керівництво може не здогадуватись до моменту настання екстрених подій, коли вже такі ризики реалізуються та призведуть до певних наслідків.

- Внутрішній аудитор, який зумів налагодити комунікацію в організації, а також володіє актуальними знаннями та навичками оперативно оцінити потенційний вплив виявлених ризикових зон, **може сприйматися як «довірений радник»**.