



МІНІСТЕРСТВО
ФІНАНСІВ
УКРАЇНИ

ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

Департамент гармонізації державного
внутрішнього фінансового контролю
Міністерства фінансів України

Київ, 2020



СУТНІСТЬ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

Внутрішній контроль (фінансове управління і контроль) - це не окрема подія чи обставина

Внутрішній контроль слід розуміти **як цілісний процес**, який здійснюється не лише керівництвом, а й всіма працівниками установи





ПОБУДОВА СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

Побудова системи внутрішнього контролю, розглядається в контексті пов'язаних між собою п'яти елементів (модель COSO):

- ☐ *внутрішнє середовище (середовище контролю);*
- ☐ *управління ризиками;*
- ☐ *заходи контролю;*
- ☐ *інформація та комунікація;*
- ☐ *моніторинг*





ЕЛЕМЕНТИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ (І)

Внутрішнє середовище – процеси, операції, регламенти, структури та розподіл повноважень щодо їх виконання, правила та принципи управління людськими ресурсами, спрямовані на забезпечення виконання установою завдань і функцій та досягнення встановлених мети (місії), стратегічних та інших цілей, планів і вимог щодо діяльності установи



Визначення та опис процесів – частина опису середовища

Процес – логічно структурований набір заходів /діяльності, що використовує певні ресурси, забезпечує створення певного продукту, та організований з метою досягнення визначених цілей





ЕЛЕМЕНТИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ - ЦІЛІ (І)

На стратегічному рівні цілі визначаються, забезпечуючи основу для операцій нижчого рівня, звітування та відповідності

Стратегічні цілі являють собою завдання вищого порядку, досягнення яких повинно сприяти меті діяльності організації. Керівництво визначає стратегічні цілі, формулює стратегію, після чого на їх основі розробляються операційні цілі.

- **операційні цілі** – такі цілі стосуються **ефективності та результативності операцій організації**, включаючи виконання цілей та захист ресурсів від втрат. Операційні цілі повинні відображати певне середовище, в якому функціонує організація;

- **цілі щодо звітування** – такі цілі стосуються **надійності звітування і можуть включати в себе як фінансові, так і не фінансові дані**. Основною метою надійного звітування є надання керівництву точної та повної інформації про стан реалізації визначених операційних цілей. До того ж такі цілі мають забезпечувати всебічне інформування зовнішніх сторін та відповідно прозорість діяльності;

- **цілі відповідності** – такі цілі стосуються відповідності законодавству та нормативно-правовим актам.

Кожна ціль (незалежно від рівня) може бути стартовою точкою для управління ризиками, оскільки як самі ризики, так і способи реагування на них напряду залежать від визначених цілей та змінюються відповідно коригуванню цілей



ЕЛЕМЕНТИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ (І)

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

Конкретні

Вимірювані

Досяжні

Реалістичні

Визначені у часі



Опис прикладу: Пекарня



Визначення цілей:

✓ **Стратегічна ціль:** *“Ми хочемо стати найкращою пекарнею у місті до кінця 2020 року”*

Але.....що означає бути найкращою пекарнею у місті? Це.....

- Найбільший асортимент продукції?
- Найбільший прибуток?
- Найбільш задоволені клієнти?
- Все разом?
- Інше?

Іншими словами:

Потрібно визначити, що означає “стати найкращими”.

**Це означає, що потрібно визначитися із
операційними цілями пекарні**



Опис прикладу: Пекарня

✓ Приклад операційних цілей:

- До кінця червня 2020 року ми хочемо збільшити кількість продуктів (поряд із якісним хлібом), випікати високоякісні торти та пироги (3 види тортів та 3 види пирогів);
- На кінець 2020 року рівень задоволення клієнтів повинен підвищитися на 10% у порівнянні із попереднім роком;
- До кінця червня 2020 року ріст прибутку на 5%, а до кінця 2020 року, на 10%;
- Рівень порушень у нашому виробничому процесі повинен зменшитися на 30% до кінця серпня 2020 року;
- Рівень захоплення ринку повинен збільшитися до кінця 2020 року на 10%;



ЕЛЕМЕНТИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ (II)

Управління ризиками – діяльність керівництва та працівників установи з ідентифікації ризиків, проведення їх оцінки, визначення способів реагування на ідентифіковані та оцінені ризики, здійснення перегляду ідентифікованих та оцінених ризиків для виявлення нових та таких, що зазнали змін



ЕЛЕМЕНТИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ (II)

Ризик – можливість настання події, що матиме вплив на здатність установи виконувати завдання і функції та досягати визначеної мети (місії), стратегічних та інших цілей діяльності установи;

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?"



Приклад «Пекарня» – визначення ризиків

Операційна ціль:

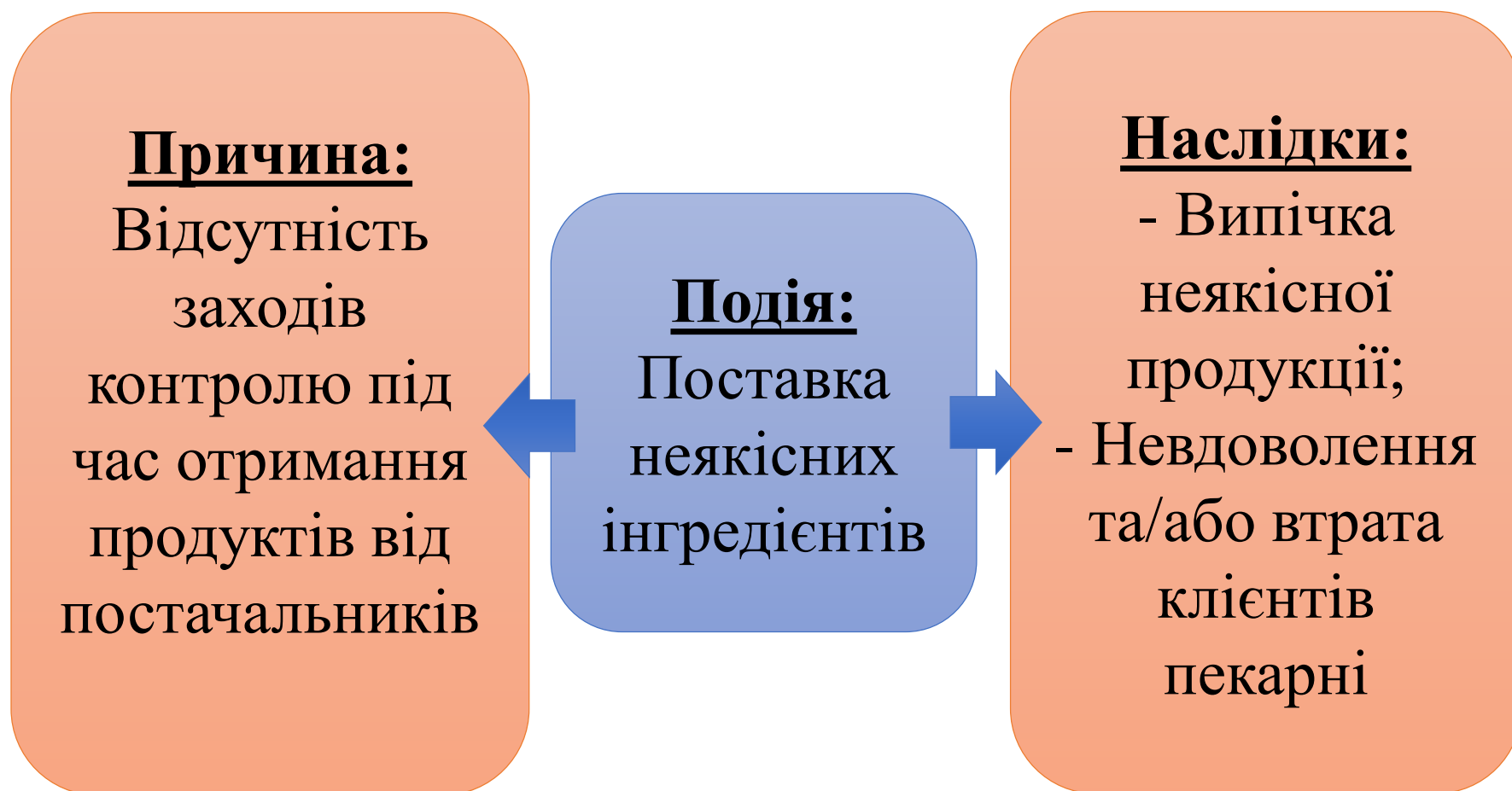
✓ До кінця червня 2020 року ми хочемо збільшити кількість продуктів (поряд із якісним хлібом), випікати високоякісні торти та пироги (3 види тортів та 3 види пирогів)).

✓ Які ризики можуть вплинути на досягнення зазначеної операційної цілі?



Ідентифікація ризиків (приклад «Пекарня»)

Ідентифікація ризиків здійснюється у причинно-наслідковому зв'язку





ЕЛЕМЕНТИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ (II)

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



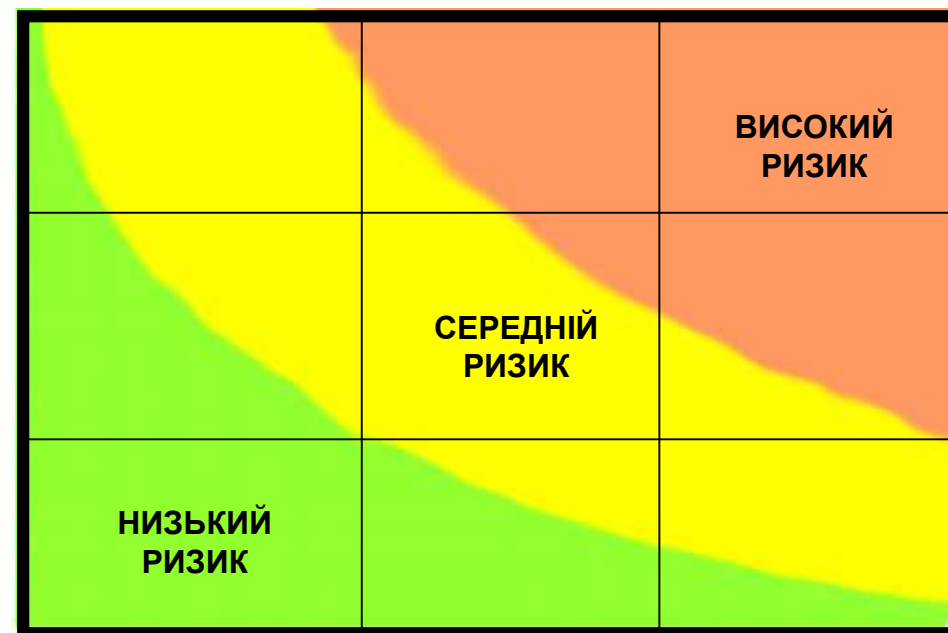
Оцінка ризиків

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

- "високий"
- "середній"
- "низький"

ВПЛИВ

МАТРИЦЯ РИЗИКІВ



ЙМОВІРНІСТЬ



Оцінка ризиків

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

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



Способи реагування на ризики

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

Важливим аспектом визначення форми реагування на ризик є ставлення установи до ризиків – **"ризиковий апетит"** (або апетит на ризики), який стосується рівня ризиків, які установа готова прийняти, та ризиків, на які будуть розроблятися відповідні заходи

Визначення допустимого рівня ризику є суб'єктивним процесом, однак залишається важливим аспектом управління ризиками



Документування діяльності з управління ризиками

Керівник установи повинен встановити відповідальних за забезпечення:

- документування ризиків та способів реагування на них;
- визначення та провадження на практиці ефективних способів реагування на ризики;
- перегляд на регулярній основі оцінки ризиків і врахування відповідних змін та обставин



Роль внутрішнього аудиту при оцінці елементу внутрішнього контролю – управління ризиками

Внутрішній аудитор:

- проводить оцінку ефективності діяльності з управління ризиками та надавати рекомендації керівнику щодо удосконалення зазначеної діяльності;
- бере до уваги систему управління ризиками, що функціонує в установі, під час планування діяльності з внутрішнього аудиту та проведення аудиторських досліджень.





Роль внутрішнього аудиту при оцінці елементу внутрішнього контролю – управління ризиками

Внутрішній аудитор не несе відповідальність!!! за заходи, що здійснюються керівником установи для забезпечення створення та функціонування системи внутрішнього контролю, розробку та впровадження контрольних процедур, заходів контролю з метою впливу на ризики.

Отже, при оцінці діяльності з управління ризиками внутрішні аудитори **повинні утримуватись** від прийняття на себе управлінських обов'язків, тобто від фактичного управління ризиками.



ЕЛЕМЕНТИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – 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*



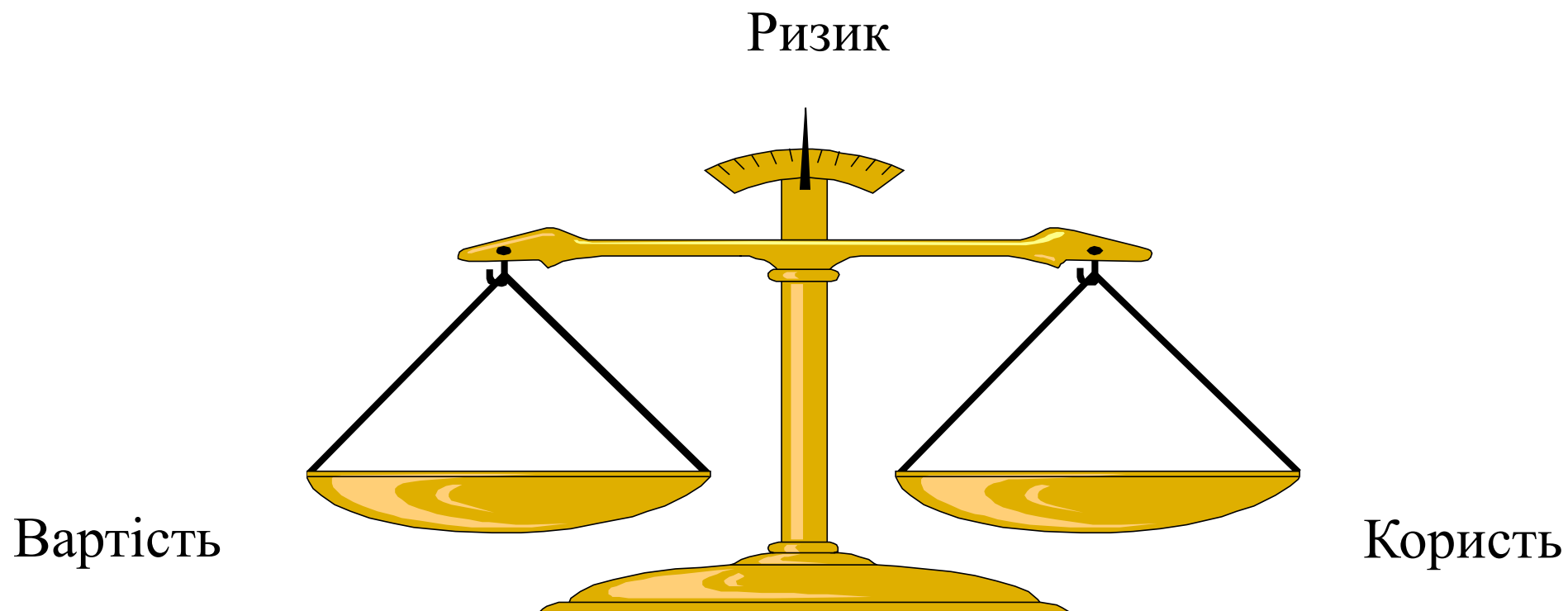
ЕЛЕМЕНТИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – ЗАХОДИ КОНТРОЛЮ

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

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



Заходи контролю



Вартість заходів контролю не повинна перевищувати користь від їх запровадження



ЕЛЕМЕНТИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ (IV)

Інформаційний та комунікаційний обмін в установі - створення інформації, здійснення її збору, документування, проведення аналізу, передача інформації та користування нею керівництвом і працівниками установи для виконання і оцінювання результатів виконання завдань та функцій

Ефективна система інформаційного та комунікаційного обміну передбачає надання **повної, своєчасної та достовірної** інформації:

керівництву усіх рівнів – щодо виконання завдань і функцій, ідентифікації та оцінки ризиків, стану реалізації контролю та моніторингу, впровадження їх результатів, впровадження рекомендацій за результатами внутрішніх аудитів та обов'язкових вимог за результатами контрольних заходів зовнішніх контролюючих органів;

працівникам – для забезпечення належної реалізації ними завдань та функцій, покладених на структурні підрозділи



ЕЛЕМЕНТИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ

Інформація 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?)



ЕЛЕМЕНТИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – МОНІТОРИНГ

Моніторинг -

відстеження стану організації та функціонування системи внутрішнього контролю в цілому та / або окремих його елементів

Моніторинг полягає у здійсненні:

постійного моніторингу, під час поточної діяльності установи (управлінські та наглядові заходи керівників та працівників установи під час виконання ними своїх обов'язків для визначення та коригування відхилень)

періодичних оцінок, що передбачають виконання окремих завдань та функцій (зокрема працівниками, які не несуть відповідальності за їх виконання, та/або підрозділом внутрішнього аудиту установи) для проведення аналізу результативності системи внутрішнього контролю

Інформування керівництва установи щодо недоліків у системі внутрішнього контролю, виявлених за результатами здійснення моніторингу



МІНІСТЕРСТВО
ФІНАНСІВ
УКРАЇНИ

