

# ТРЕНІНГ

Впровадження системи внутрішнього контролю в державному секторі:  
ВИМОГИ та КРАЩІ ПРАКТИКИ  
4-й день 1-ша тема

## СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ТА ЇЇ МІСЦЕ У КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ



м. Київ  
13 - 17 березня 2017

# КОНСУЛЬТАНТ

**Лебединець Тетяна Леонідівна**

Президент Правління Інституту  
внутрішніх аудиторів України

Телефон: +38(050)377 -11-97,  
+38(050)418-88-11

E-mail: [lebedynets.tl@gmail.com](mailto:lebedynets.tl@gmail.com),  
[tatyana.lebedynets@iia.org.ua](mailto:tatyana.lebedynets@iia.org.ua)

# Система внутрішнього контролю

*Відправною точкою у реформування підходів до корпоративного управління та системи внутрішнього контролю стали перші кроки України на шляху європейської інтеграції.*

*Успіх реформ, розпочатих у сфері управління державними фінансами, неможливий без вдосконалення управління та посилення державного контролю за цільовим і ефективним використанням державних фінансових ресурсів, збереження необоротних та інших активів, приведення у відповідність до стандартів Європейського Союзу внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту.*

*Лише ефективне корпоративне управління, дієва система внутрішнього контролю та система управління ризиками здатні підвищити результативність управління державними фінансами, забезпечити прозорість діяльності органів виконавчої влади, зміцнити їх інституційну спроможність та функціональну ефективність.*

Корпоративне управління в установі – це висока культура організації та впровадження процесів. Це виявлення поваги на всіх рівнях активності до всіх, хто прямо або опосередковано задіяний/залежний/має будь-яке відношення до діяльності установи: держава, бізнес, клієнти та споживачі, громадяни.

Цивілізоване корпоративне управління гарантує більшу привабливість установи для інвесторів, спонсорів та довіру громадян.

# Основні принципи корпоративного управління

## *Прозорість*

- Звітність
- Взаємовідносини (з державою, міністерствами, відомствами, спільнотою)

## *Чесність*

- Етична поведінка
- Професіоналізм
- Незалежність

## *Відповідальність*

- Чітке розмежування повноважень та відповідальності
- Встановлення належних контролів та відповідностей
- Управління

# Основні завдання ефективного корпоративного управління:

- 1. Забезпечити надійність установи, виконання її завдань та функцій, безпечність її роботи та підвищення її вартості*
- 2. Створити систему важелів і противаг, що забезпечують узгодження інтересів виборців, платників податків та установи*



# КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

система  
внутрішнього  
контролю

корпоративна  
культура

система  
управління  
ризиками

# Корпоративна культура

Корпоративна культура - це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник та яка передбачає поведінку, обумовлює характер життєдіяльності установи. Це також спосіб і засіб створення установи, яка самотійно розвивається





*Тон зверху, доведені вимоги та мотивація необхідні для впровадження СВК.*



*Неетична поведінка шкодить установі та персоналу.*



# Система внутрішнього контролю

*Ефективна система внутрішнього контролю (надалі - СВК) є одним з основних базисів для виконання завдань корпоративного управління.*

*СВК – це сукупність процедур, форм, способів і напрямів контролю, що забезпечує порядок здійснення і досягнення цілей внутрішнього контролю в установі.*

# Контроль згідно термінології Міжнародного інституту внутрішніх аудиторів

*Контроль – це «будь-які дії керівництва та інших сторін для управління ризиками та підвищення вірогідності досягнення поставлених цілей та виконання завдань».*

*Виконавче керівництво здійснює планування, організацію та управління діями, що забезпечує впевненість у тому, що цілі і завдання установи будуть досягнуті.*



# *Комплексність та командна робота – це запорука успіху при побудові СВК*



**Досить часто у компаніях та установах зустрічається фрагментарна присутність елементів управління ризиками і внутрішнього контролю, що не поєднані в єдину систему, та відсутність зв'язку між елементами систем ризик-менеджменту і внутрішнього контролю з іншими процесами (від стратегічного планування, моніторингу результатів, документування бізнес-процесів і до корпоративної культури) в компанії.**

# Історія COSO

*COSO створено у 1985 році за підтримки Національної комісії з питань шахрайства у фінансовій звітності (комісія Тредвея).*

*Комісія Тредвея була організована та спільно фінансується основними професійними бухгалтерськими асоціаціями та інститутами США:*

- Американським інститутом дипломованих громадських бухгалтерів (AICPA.),*
- Американською асоціацією бухгалтерів (AAA),*
- Міжнародною асоціацією фінансових керівників (FEI),*
- Інститутом внутрішніх аудиторів (IIA),*
- Інститутом бухгалтерів управлінської звітності (IMA).*

*Ці п'ять організацій сформували Комітет організацій - спонсорів Комісії Тредвея.*

**Через неоднозначну політику окремих компаній у сфері корпоративних фінансів та випадки міжнародної корупції, у середні 1970-х років Комісія по цінним паперам та біржам (SEC) і Конгрес США розпочали реформування корпоративного фінансового права і в 1977 році був прийнятий Закон США про корупцію за кордоном, який визнав злочином транснаціональне хабарництво і вимагав від компаній введення програм внутрішнього контролю. У відповідь на закон, у якості ініціативи приватного бізнесу, була створена Комісія Тредвея з метою вивчення, аналізу і підготовки рекомендацій з питань шахрайства в корпоративній фінансовій звітності.**



**Комісія Тредвея вивчила інформацію про фінансову звітність за період з жовтня 1985 по вересень 1987 і в жовтні 1987 опублікувала доповідь з висновками та рекомендаціями «Доповідь Національної Комісії з питань шахрайства в фінансовій звітності».**

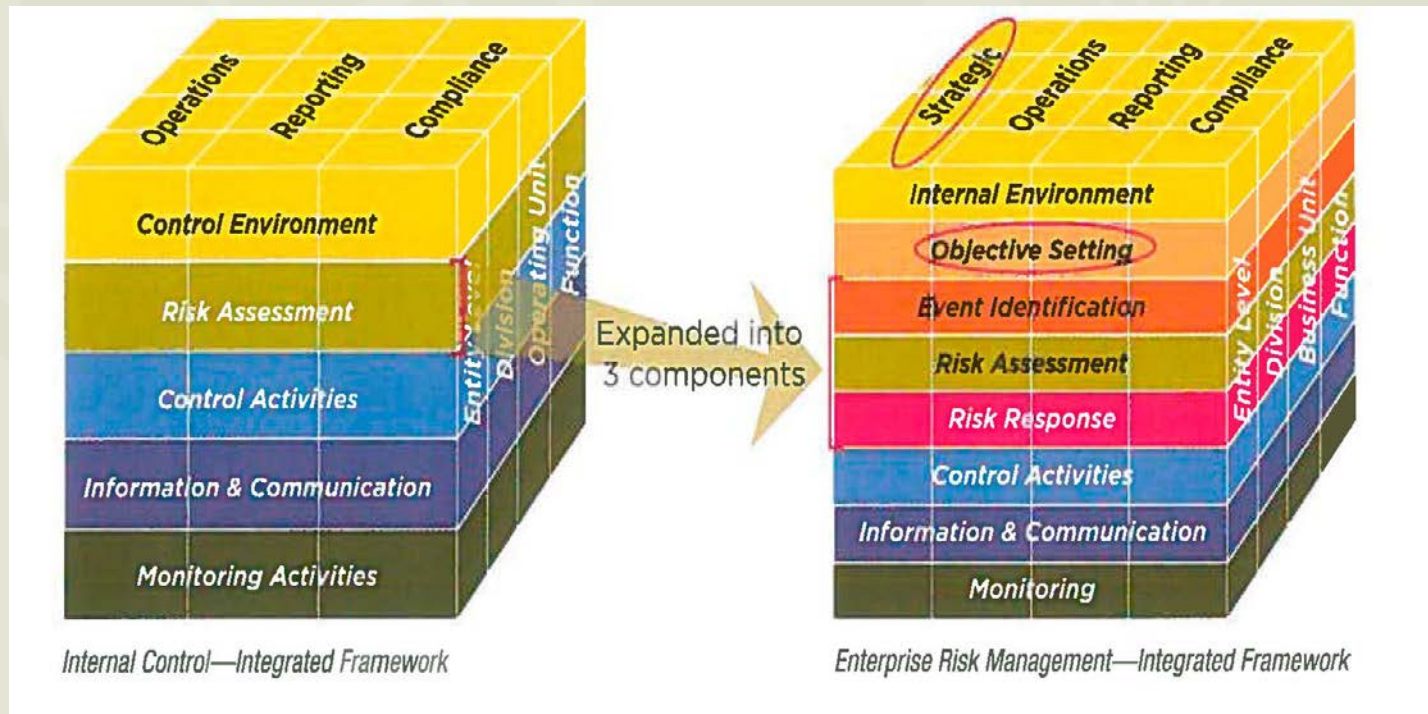
**У вересні 1992 четвертий розділ зазначеної доповіді під назвою «Концептуальні основи внутрішнього контролю» був опублікований COSO, в 1994 був перевиданий з деякими поправками.**

**У доповіді представлено загальне визначення внутрішнього контролю та передбачена його модель. Це один зі стандартів, які американські компанії використовують для оцінки відповідності.**

За результатами діяльності COSO у сфері розвитку систем внутрішнього контролю з поглибленим акцентом на процесах управління ризиками компаній у 2004 з'явився стандарт COSO ERM (Enterprise Risk Management), який представив інтегровану модель управління ризиками (модель COSO ERM).

Основна передумова процесу управління ризиками полягає у тому, що кожна установа існує з метою створення вартості для її зацікавлених сторін. Будь-який суб'єкт стикається з невизначеністю, а відтак – завдання керівництва полягає у прийнятті рішення про рівень невизначеності, з яким установа готова погодитись, прагнучи збільшити вартість для зацікавлених сторін. Управління ризиками дозволяє ефективно діяти в умовах невизначеності та пов'язаних з нею ризиків і використовувати можливості, збільшуючи потенціал для зростання вартості установи.

# Інтегрована модель COSO – Управління ризиками організації



# Інтегрована модель COSO – Управління ризиками організації

## COSO I

Середа контролю

Оцінка ризиків

Міри контролю

Інформація та  
комунікація

Моніторинг

## COSO II

Середа контролю

Формулювання цілей

Ідентифікація ризиків

Оцінка ризиків

Шляхи реагування на ризики  
(управління ризиками)

Міри контролю

Інформація та комунікація

Моніторинг

# Комплексний підхід



Рис. 3 Модель COSO ERM

# Концепція COSO

**Згідно COSO, внутрішній контроль – це процес, контрольований вищим органом установи, що визначає його політику (наприклад, наглядова рада, що представляє інтереси власників або обраний/призначений орган управління державної установи, що представляє інтереси держави) здійснюваний його управлінським персоналом (менеджментом) вищого рівня й всіма іншими співробітниками, що в достатній та обґрунтованій мірі забезпечує досягнення суб'єктом господарювання наступних цілей:**

## Цілі СВК згідно COSO

- *Бізнес-процеси організовані з максимальною ефективністю;*
- *Установа працює ефективно у відповідності до затвердженої стратегії;*
- *Фінансова звітність повністю достовірна;*
- *Необхідний рівень якості продукції, товарів, робіт, послуг досягнуто;*
- *Діяльність суб'єкта повністю відповідає чинному законодавству.*



**Не існує двох однакових СВК. Є схожі, але не ідентичні. Кожна установа/компанія самотійно впроваджує прийнятну та характерну лише для неї СВК.**





**СВК з поглибленим акцентом на процесах управління ризиками установи – це певно найефективніша її форма.**

**Основна передумова процесу управління ризиками полягає у тому, що кожна установа існує з метою створення вартості для зацікавлених сторін.**

**Зростання вартості буде максимальним, якщо керівництво визначає стратегію і цілі таким чином, щоб забезпечити оптимальний баланс між зростанням установи, її ефективністю та ризиками; ефективно і результативно використовує ресурси, необхідні для досягнення цілей установи.**

**Бажаємо<sup>®</sup>  
продуктивно та  
корисно провести  
цей тиждень!**