

ТРЕНІНГ

Впровадження системи внутрішнього контролю в державному секторі:
ВИМОГИ та КРАЩІ ПРАКТИКИ

1-й день 2-га тема

ВНУТРІШНЄ КОНТРОЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ

(базові принципи та підходи, карти процесів та ризиків,
властивих діяльності установи)



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,
tatyana.lebedynets@iia.org.ua

**ПЕРЕВАГИ
УСТАНОВИ,
ЯКА ВПРОВАДИЛА
СВК ТА СУР**

**Більша вірогідність
досягнення цілей**

**Розвиток та підвищення
вартості у довгостроковій
перспективі**

**Більша вірогідність
позитивних змін**

**Виявлення нових
можливостей для росту та
розвитку**

**Зменшення часу
керівництва для
«гасіння пожеж»**

**Менше раптових ситуацій та
неприємних сюрпризів**

**Особиста мотивація
робити правильні речі**

**Досягнення конкурентної
переваги**

Зменшення втрат

**Найкращі основи для
побудови стратегії**

Контрольне середовище

Контрольне середовище – це усвідомлення
необхідності контролю в установі

SPOP the universal apathy



Елементи контрольного середовища:

Контрольне середовище включає відчутні та невідчутні елементи:

- 1) Стиль і основні принципи управління суб'єктом – відповідальність вищого керівництва (розпорядчого органу управління) і виконавчого органу управління за розробку внутрішніх стандартів (етичних норм та професійних стандартів, процедур бухгалтерського та оперативного обліку, стандартів внутрішнього контролю);*
- 2) Організаційна структура – побудова організаційної структури, що відповідає установчим документам та спеціалізації (виробництво/роботи/послуги)*

Елементи контрольного середовища:

- 3) Розподіл відповідальності та повноважень – наявність штатного розкладу, положень про підрозділи, посадових інструкцій, достатньої структури для забезпечення щоденного контролю відповідно до встановлених рівнів ієрархій управління з метою виключення конфлікту інтересів у сфері відповідальності;
- 4) Політика управління персоналом – забезпечення і моніторинг підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; виховання “наступників”; дотримання прозорих та законних засад під час підбору, прийому та звільнення працівників; оцінка якості та ефективності роботи; матеріальна та нематеріальна мотивація.

Елементи контрольного середовища:

- 3) Підготовка бухгалтерської звітності – виконання вимог облікової політики; дотримання термінів та адрес звітності; виконання законодавчих та внутрішніх вимог щодо обліку та звітності;
- 4) Організація управлінської звітності і порядок підготовки зовнішньої звітності – систематизація облікової інформації, формування реєстрів і бухгалтерських рахунків з урахуванням нормативних вимог.

Елементи контрольного середовища:

- 5) Забезпечення відповідності фінансово-господарської діяльності установи вимогам законодавства – реалізація господарської діяльності в рамках чинного законодавства, необхідне юридичне супроводження;
- 6) Функції другого та третього рівнів контролю – створення та організація роботи другої та третьої ліній контролю у відповідності до установчих документів.

Моніторинг

- Оцінка системи контролю з плином часу
- Узгодження оцінок, які проводяться як постійно, так і періодично
- Діяльність по керівництву та нагляду
- Діяльність внутрішнього аудиту

СВК COSO

Контрольні процедури

- Політики / процедури, які гарантують, що директиви керівництва виконуються
- Дії з розгляду, авторизації, звірки, надання рекомендацій, оцінки їх виконання, збереження активів та розподілу повноважень.

Інформація та комунікації

- Потрібна інформація ідентифікована, оброблена і надана своєчасно
- Доступ до внутрішньої та зовнішньої інформації
- Потік інформації про контрольні дії від інструкцій для персоналу до звіту керівництву про виявлені порушення

Контрольне середовище

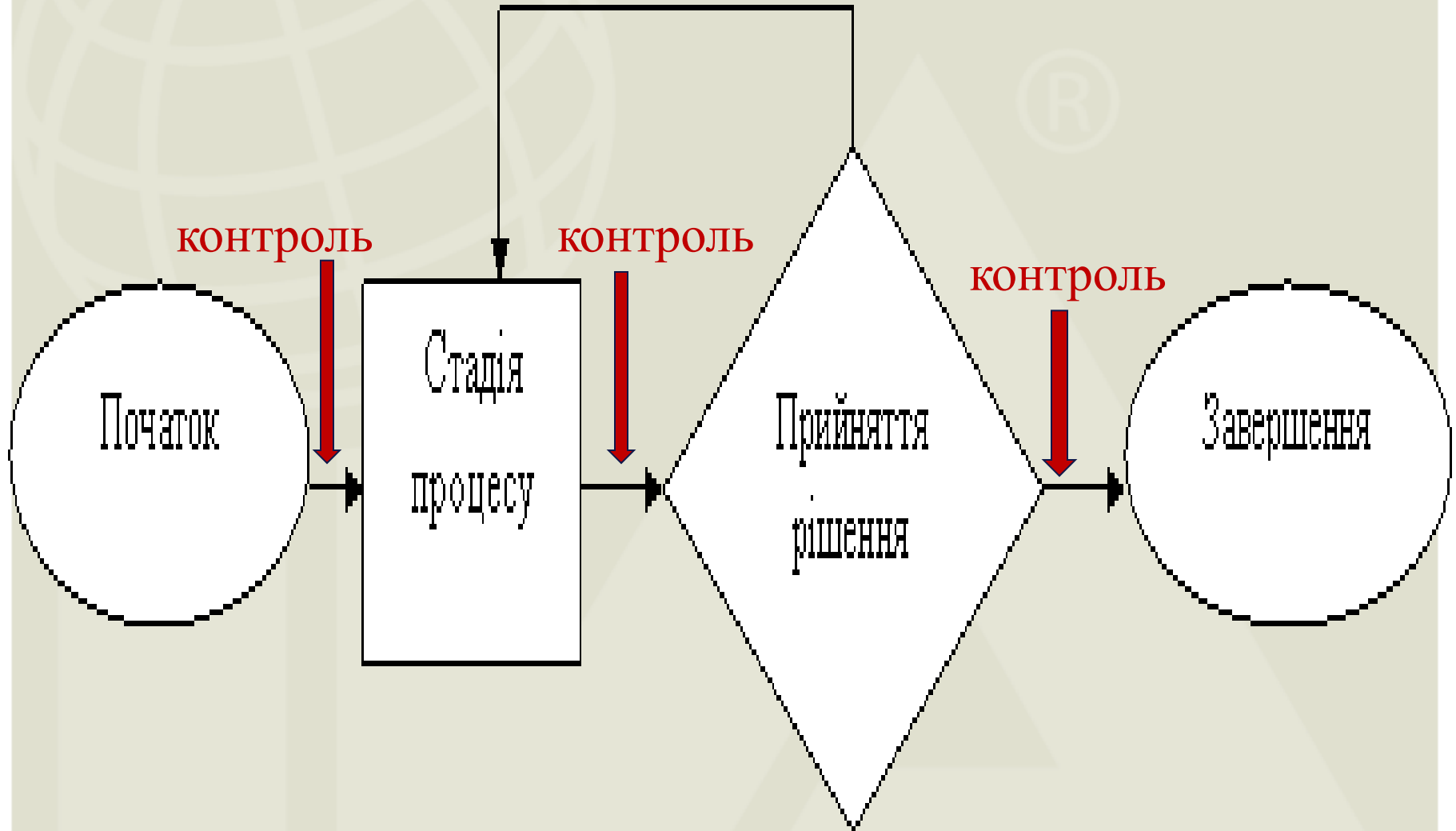
- Встановлює загальний тон в установі, який впливає на усвідомлення працівниками їх ролі у СВК
- Фактори чесності, етичних норм, компетенції, повноважень, відповідальності
- Фундамент для всіх інших елементів контролю

Оцінка ризиків

- Ідентифікація та аналіз ризиків, що пов'язані з досягненням цілей установи
- Формують основу для визначення контрольних дій

***Внутрішні документи установи
щодо опису процесів діяльності
мають містити детальний опис
усіх операцій і управлінських
процедур, здійснюваних
установою, у схематичному
та/або текстовому вигляді***

Концепція карти процесу (1)



Концепція карти процесу (2)

Процес	Підпроцес (операція)	Відповідальний виконавець (за операцію)	Періодичність операції	Посадова особа, відповідальна за контроль операції	Характеристика контрольної дії			
					Метод виконання контрольних дій	Контрольні дії	Вид контролю	Періодичність виконання контрольної дії та термін виконання контрольної дії
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Рекомендації щодо опису процесів

- 1) послідовність здійснення описуваних процесів діяльності, зв'язок між окремими процесами;*
- 2) строки поетапного здійснення процесів діяльності;*
- 3) кінцеві результати процесів діяльності (документи, рішення, операції, певні види інформації тощо);*

Рекомендації щодо опису процесів

4) основні критерії щодо визначення переліку процесів відповідно до напрямів діяльності, наприклад, процесів управління (корпоративне управління, стратегічний менеджмент тощо), основних процесів (вивчення стану здоров'я населення міста; розробка міської цільової програми розвитку туризму; реалізація та забезпечення державної політики з питань соціально незахищеного населення), забезпечувальних процесів (кадрові, фінансові, матеріальні, інформаційні ресурси, бухгалтерський облік);

Рекомендації щодо опису процесів

5) принципи побудови описів процесів, наприклад, забезпечення інтеграції і узгодження дій керівництва, результативності і ефективності діяльності, підвищення рівня мотивації працівників, поліпшення якості і прогнозованості результатів роботи тощо;

Рекомендації щодо опису процесів

6) підходи до вибору методики опису процесів, наприклад, вибір виду опису (графічний у вигляді схем та/або текстовий), можливість вибору застосування одночасно обох видів чи визначення лише одного виду опису процесів;

Рекомендації щодо опису процесів

7) етапи реалізації процесів, наприклад, розроблення опису процесу (визначення споживачів процесу, ідентифікація їх вимог та повнота зазначення таких вимог у процесі, устанавлення взаємодії цього процесу з рештою процесів установи, устанавлення повноважень і відповідальності за управління процесом, визначення ресурсного забезпечення процесу, результати процесу); підтримання процесу в актуальному стані; умови удосконалення процесів тощо.

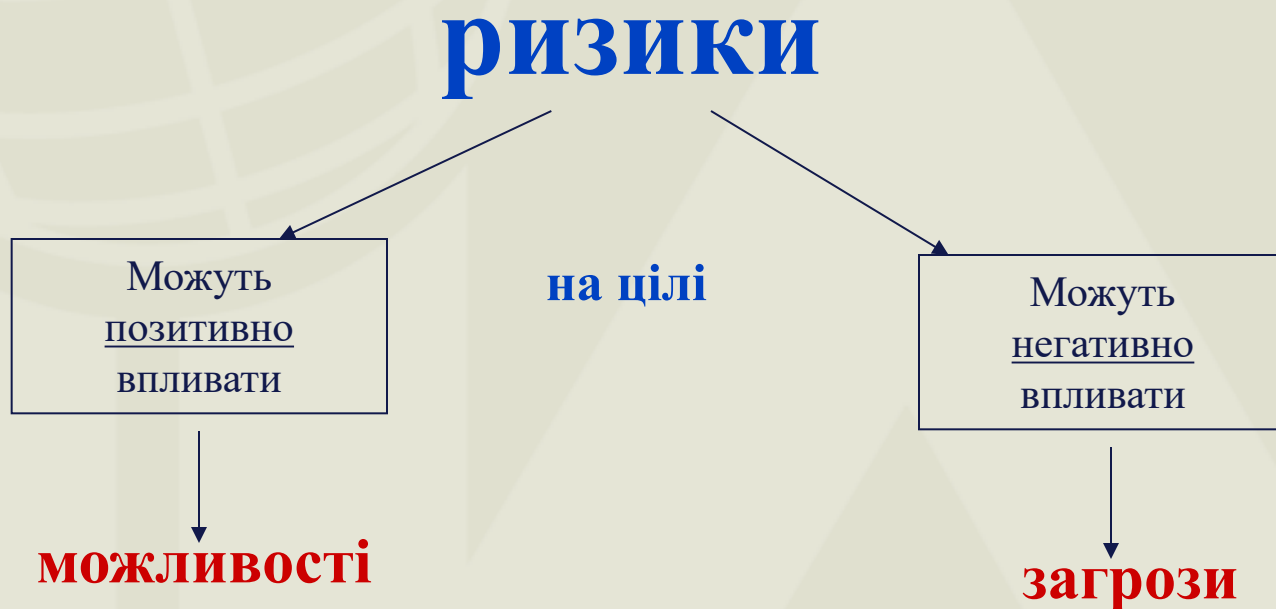
Приклади контрольних процедур

- *підтвердження, авторизація і верифікація (у т.ч. делегування відповідальності)*
- *моніторинг виконання*
- *захист активів (фізичний контроль, інвентаризація)*
- *розподіл обов'язків (зберігання – авторизація – облік)*
- *звірки*

Системи ризик-менеджменту і внутрішнього контролю мають бути інтегровані між собою та у процеси установи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.



Ризик (COSO) - це подія (збіг обставин), яка, у випадку реалізації, мала б вплив на досягнення цілей установи.



Оцінка ризиків

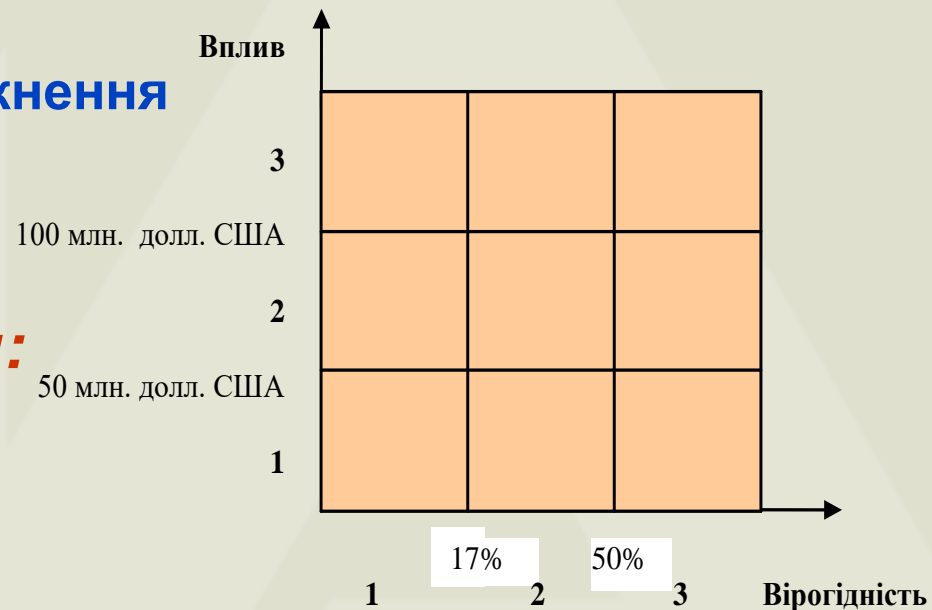
Головна мета – ранжування ризиків: розподіл ресурсів для реагування на найбільш суттєві ризики.

Суттєвість ризику вимірюється по двох параметрах:

- Вірогідність виникнення
- Величина впливу

Ризик вимірюється:

- кількісно
- якісно



Приклад карти ризиків

Оцінка ризиків. Карта ризиків

Оцінка ризиків

передбачає визначення:

- ступеня ймовірності їх виникнення;
- можливих негативних наслідків

Вплив

Високий (3)

Середній (2)

Низький (1)

3	6	9
2	4	6
1	2	3

Низька (1)

Середня (2)

Висока (3)

Ймовірність



Прийнятний ризик. Жодні дії не здійснюються.



Помірний ризик. Необхідні заходи з контролю ризику.



Неприйнятний ризик. Необхідні негайні заходи щодо зниження ризику.

Джерела інформації

Для реалізації як внутрішнього контролю, так і процесу управління ризиками можуть бути використані:

- *фінансова та управлінська звітність;*
- *статистична та історична інформація (у т.ч. первинна, щодо динаміки, а також узагальнюючі дані);*
- *схеми матеріальних та інформаційних потоків;*
- *затвердженні внутрішні політики, правила та процедури;*
- *стандартизовані опитувальні листи;*
- *робочі наради (brainstorming);*
- *інформація нормативно-правового характеру, у т.ч. щодо середовища діяльності установи.*

- *Наведені на попередньому слайді джерела інформації охоплюють типове інформаційне поле процесів внутрішнього контролю та управління ризиками.*
- *За умови ідентифікації специфіки діяльності установи представлений перелік може бути розширений до необхідних обсягів.*

У будь-якому процесі має бути забезпечено принцип «раціонального обмеження», сутність якого полягає у недопущенні перевищення витрат на збір, обробку та аналіз інформації над вигодами від її використання.



Дякую за увагу!