

# ТРЕНІНГ

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

## Впровадження процедур внутрішнього контролю на практиці (види контролю та їх реалізація)



м. Київ

13 - 17 березня 2017

Внутрішній контроль - це інструмент управління, що дає змогу вищому керівництву організацій(суб'єктів внутрішнього контролю) перевіряти стан виконання завдань.

Процедурами контролю є сукупність запроваджених в організації управлінських дій(заходів), які здійснюються керівниками та працівниками з метою впливу на ризики щоб досягти мети та стратегічних цілей організації.

Кожна організація запроваджує та підтримує ефективні процедури внутрішнього контролю в залежності від виду діяльності, процесу чи окремої операції.

Оскільки кожна організація (або процес в організації) має власний перелік цілей, різняться й реакції на ризики разом із типами контролю.

Навіть якщо дві організації мають однаковий перелік цілей, процедури контролю можуть відрізнитись через визначені організацією допустимі межі ризиків та толерантність до певних ризиків з боку керівництва.

Щоб забезпечити результат процедури контролю повинні бути:

- *доцільними* (відповідні процедури контролю у відповідному місці та у відповідності до ризику, якого це стосується);
- *послідовними та періодичними* (усі працівники постійно й уважно дотримуються правил і не порушують їх за відсутності керівництва чи за наявності великих навантажень);
- *економними* (кошти на проведення процедур контролю не повинні перевищувати очікуваного ефекту);
- *повними, обґрунтованими та безпосередньо стосуватись цілей контролю.*

Усі процедури контролю підпадають під чотири широких категорії:

**Попереджувальний(превентивний) контроль** спрямований на обмеження можливості визрівання ризику та реалізації небажаного результату. Чим більший є вплив ризику на здатність організації досягати поставлені цілі, тим важливішим стає виконання доцільних превентативних заходів.

**Спрямовуючий контроль** призначений для забезпечення того, що буде досягнений певний результат. Це є особливо важливим, у випадках коли критичним є уникнення небажаної події (наприклад, порушення безпеки) і тому часто використовуються для підтримки досягнення відповідності цілям.

**Виявляючий(детективний контроль)** призначений для визначення того, чи не були отримані небажані результати після виконання управлінського рішення. Однак, наявність належних виявляючих засобів контролю також може усунути ризик отримання небажаних результатів, створюючи так званий ефект "відчуття контрольованості".

**Корегуючий контроль** призначений для корегування небажаних результатів, що вже були реалізовані. Такі заходи контролю можуть допомогти відновити/повернути втрачені ресурси (наприклад, перевірка стану усунення порушень).

*Організації повинні досягнути відповідного балансу між превентивними та виявляючими заходами контролю.*

Процедури контролю повинні бути впроваджені для всієї організації на усіх рівнях і для усіх посад. Вони включають в себе певну кількість заходів контролю, що мають виявляючі та превентивні функції, наприклад:

- процедури авторизацій та дозволів;
- розподіл обов'язків (вповноваження, обробка, запис, перегляд);
- контроль за доступом до ресурсів та записів;
- контроль за достовірністю проведених операцій/перевірка;
- звірка облікових даних з фактичними/звірка;
- оцінка загальних результатів діяльності організації;
- перегляд операцій, процесів та заходів;
- контроль (доручення, перегляд та схвалення, нагляд та тренування).

## ***Процедури авторизацій та дозволів***

Авторизації та виконання трансакцій й подій виконуються лише вповноваженими на те особами. Авторизація є ключовим засобом забезпечення того, що ініціюються лише дійсні трансакції та події, як це було задумано керівництвом. Процедури авторизації - повинні бути *чітко задокументованими і переданими керівникам та працівникам*, та повинні містити специфічні умови та вимоги, відповідно до яких можна буде надавати авторизації.

Дотримання умов авторизації означає, що *працівники діють* відповідно до директив та в рамках визначених керівництвом або законодавством.



## ***Розподіл обов'язків (вповноваження, обробка, запис, перегляд)***

Для зменшення ризику помилки, марнування або невірних дій, а також ризику не виявлення таких проблем.

*Одна особа чи група осіб не повинні контролювати усі ключові стадії трансакції або події.*

Напроти, обов'язки та завдання повинні систематично розподілятися певній кількості осіб для того, щоб забезпечити ефективні перевірки та існування балансу.

*До ключових обов'язків входять авторизація та запис, обробка та перегляд операцій. Однак, домовленість може знизити чи зруйнувати ефективність такої діяльності внутрішнього контролю. Маленька організація може нараховувати недостатню кількість працівників для повного виконання такого контролю.*

У таких випадках керівництво повинно буди в курсі такого ризику і компенсувати це за рахунок інших типів контролю.

Ротація працівників може забезпечити те, щоб усі ключові аспекти операцій або подій не були у руках однієї людини протягом невизначеного проміжку часу.

Окрім цього заохочування або вимога до щорічної відпустки може допомогти знизити такий ризик, призводячи до тимчасової ротації обов'язків.

## ***Контроль за доступом до ресурсів та записів***

Доступ до ресурсів та записів обмежується колом вповноважених осіб, які несуть відповідальність за збереження та/чи використання ресурсів. Відповідальність за збереження підтверджується існуванням квитанцій, інвентарних розписок або інших записів, що свідчать про надання дозволу на збереження або запису про передачу дозволу на збереження. Обмеження доступу до ресурсів зменшує ризик неавторизованого використання або втрати ресурсів урядом та допомагає виконувати вказівки керівництва.

Рівень захищеності ресурсів залежить від можливостей їх пошкодження та від можливого ризику втрати чи неправильного використання. Обмеження доступу до ресурсів зменшує ризик їх втрат та пошкоджень. Також ресурси потрібно періодично переоцінювати.

## ***Контроль за достовірністю проведених операцій/перевірка***

Операції та важливі події підлягають перевірці до і після їх проведення. Наприклад, коли поставляється товар, звіряється кількість поставленого товару із кількістю замовленого товару. Після цього, звіряється сума товарів по чеку із кількістю отриманого товару. Також перевіряється інвентар шляхом проведення перевірок запасів.

## ***Звірка облікових даних з фактичними/звірка***

Записи регулярно звіряються із відповідними документами. Наприклад, бухгалтерські звіти по відношенню до банківських рахунків звіряються на відповідність банківським платіжкам.

## ***Оцінка загальних результатів діяльності організації***

Перегляд загальних результатів регулярно переглядається по відношенню до переліку стандартів, оцінюючи при цьому ефективність та результативність. Якщо перегляд результатів визначає, що реальні досягнення не відповідають визначеним цілям або стандартам, то необхідно переглянути процеси та заходи, спрямовані на досягнення цілей, для того, щоб визначити те чи не потрібне вдосконалення.

## ***Перегляд операцій, процесів та заходів***

Необхідно періодично проводити перегляд операцій, процесів та заходів для того, щоб забезпечити їх відповідність дійсним правилам, політиці та процедурам або іншим вимогам. Таким чином, тип перегляду чинних операцій організації необхідно чітко відрізнити від моніторингу внутрішнього контролю,

## ***Контроль (доручення, перегляд та схвалення, нагляд та тренування)***

Систематичний перегляд роботи кожного працівника.

Визначення, перегляд та схвалення роботи працівників забезпечує:

- чітке інформування щодо робочих обов'язків, зобов'язань та відповідальності, покладеної на кожного працівника;
- систематичний перегляд роботи кожного працівника по мірі необхідності;
- схвалення роботи в критичні моменти для забезпечення того, щоб усе відбувалось як заплановано.

Делегування роботи керівника не повинно зменшувати підзвітність за таку відповідальність та обов'язки.

Керівники також надають певні поради та навчають своїх працівників, щоб допомогти забезпечити мінімізацію виникнення помилок, витрат чи невірних дій, а також розуміння та досягнення директив керівництва.

## **Типові помилки в організації внутрішнього контролю**

- **Контроль «з нагоди»** - не постійний і всеосяжний, а приурочений до будь-яких подій або (в гіршому випадку) за підсумками що вже виникли критичні ситуації.
- **Тотальний контроль** - керівник, який вирішив контролювати все і вся, не підвищує відповідальність співробітників, а звільняє від неї.
- **Прихований контроль** - несприятливий вплив на морально-психологічну атмосферу в колективі. (Ганьба, почуття провини - не те, на чому можна будувати нормальні відносини в колективі; прихований контроль викликає почуття недовіри, і це є єдиний відчутний результат).
- **Контроль улюбленої ділянки** - частіше всього коли в справах якого керівник відчуває себе фахівцем.
- **Контроль-проформа** - видимість контролю через безумовної презумпції сумлінності працівників.
- **Контроль-недовіра** - оцінка успішності контролю за кількістю виявлених порушень.
- **Контроль без зворотного зв'язку** - притримування результатів контролю для різних цілей (наприклад, при розмові про підвищення заробітної плати).
- **Поверхневий контроль** (наприклад, контроль приходу і уходу з роботи замість контролю її результатів)

# Питання?



# Дякую за увагу!