



Модель внутрішнього контролю COSO



Структура презентації

- основа презентації - COSO
- що таке COSO
- навіщо потрібне впровадження COSO
- перші кроки по впровадженню

Законодавство в контексті побудови внутрішнього контролю

- ст. 26 Бюджетного кодексу України
- Стратегія розвитку системи управління державними фінансами та План заходів з реалізації її положень (розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 № 774-р)
- Концепція розвитку державного внутрішнього фінансового контролю на період до 2017 року (розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.05.2005 № 158-р, із змінами від 22.10.2008 № 1347 та від 23.12.2009 № 1601)
- Методичні рекомендації з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах (наказ Мінфіну від 14.09.2012 № 995)



Частина 1

Концепція COSO



Основи внутрішнього контролю

- найбільш поширеними основами є **COSO**
- встановлює **загальне визначення** внутрішнього контролю
- визначає **критерії** за якими організації можуть **проектувати (design)** та **оцінювати (evaluate)** їхню систему контролю

Визначення внутрішнього контролю...

внутрішнім контролем є комплекс заходів, що застосовуються керівником для забезпечення дотримання законності та ефективності використання бюджетних коштів, досягнення результатів відповідно до встановленої мети, завдань, планів і вимог щодо діяльності бюджетної установи та її підвідомчих установ.

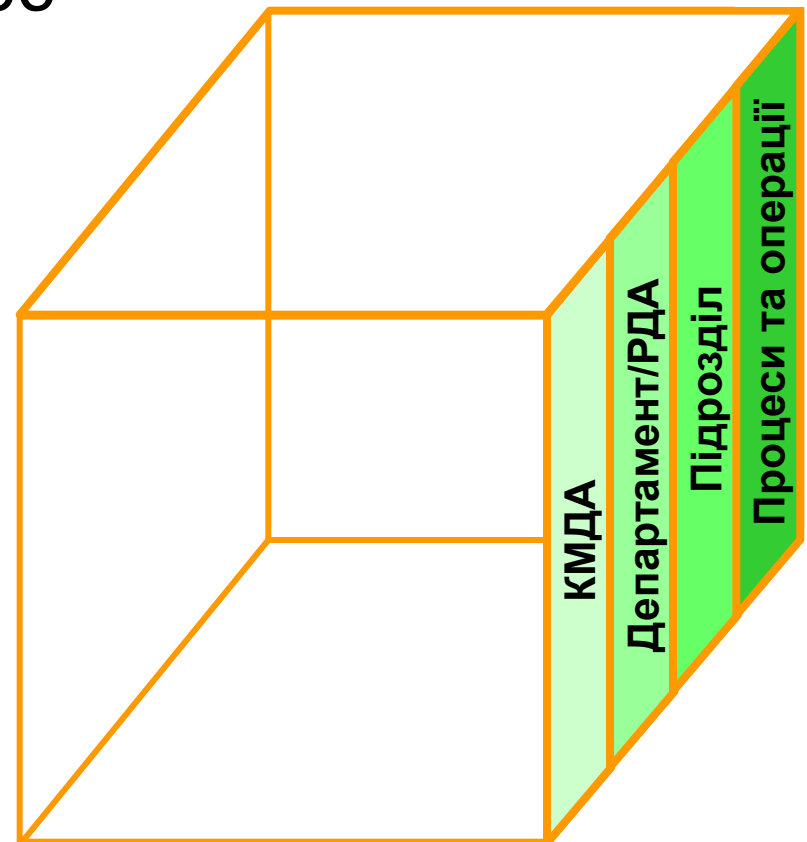
Бюджетний кодекс

Що являє собою концепція COSO?

- визначає **цілі** внутрішнього контролю
- визначає **компоненти** внутрішнього контролю
- ілюструє як ці **компоненти** допомагають досягненню **цілей**
- розуміння, що на практиці не існує двох однакових систем внутрішнього контролю

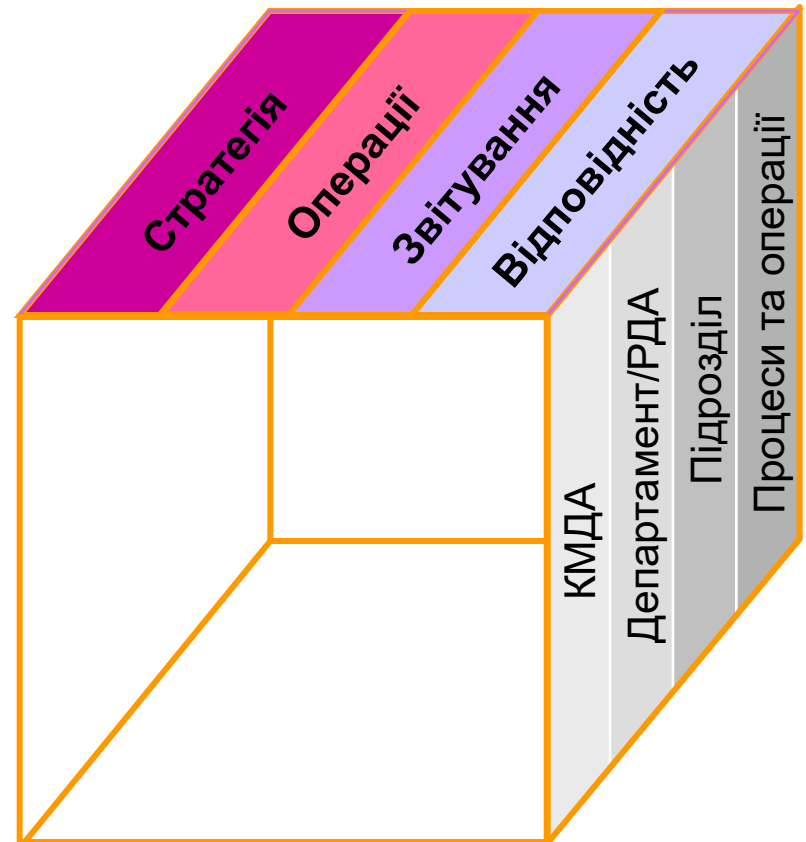
Поширення внутрішнього контролю

Внутрішній контроль охоплює
організацію в цілому
та всіх його **працівників**



Цілі внутрішнього контролю

- націленість на досягнення **стратегічної мети**
- ефективність та результативність **операцій**
- достовірність фінансової **звітності**
- **відповідність** діючими законам і правилами



Компоненти внутрішнього контролю

Внутрішнє середовище

Філософія управління ризиками - Культура сприйняття ризику - Єдність та етичні принципи - Прагнення до компетенції - Філософія управління та стиль роботи - Ризик-апетит - Організаційна структура – Розподіл повноважень та відповідальності - Кадрова політика і практика

Формулювання цілей

Стратегічні цілі - Операційні цілі –План заходів по реалізації цілей

Визначення подій

Події - Фактори, що впливають на стратегію та цілі - Методології та техніки - Взаємозалежність подій - Категорії подій - Ризики та можливості

Оцінка ризиків

Невід'ємний та залишковий ризик - Ймовірність виникнення і вплив – Методології та техніки - Кореляція

Реагування на ризик

Визначення заходів реагування на ризики - Оцінка можливих відповідей на ризик - Вибір відповідей на ризик - Перегляд портфоліо

Засоби контролю

Інтеграція з заходами реагування на ризики - Види контрольної діяльності – Загальні контролі - Додаткові контролі - Специфіка підприємства

Інформація та комунікації

Інформація - Стратегічні та інтегровані системи - Зв'язок

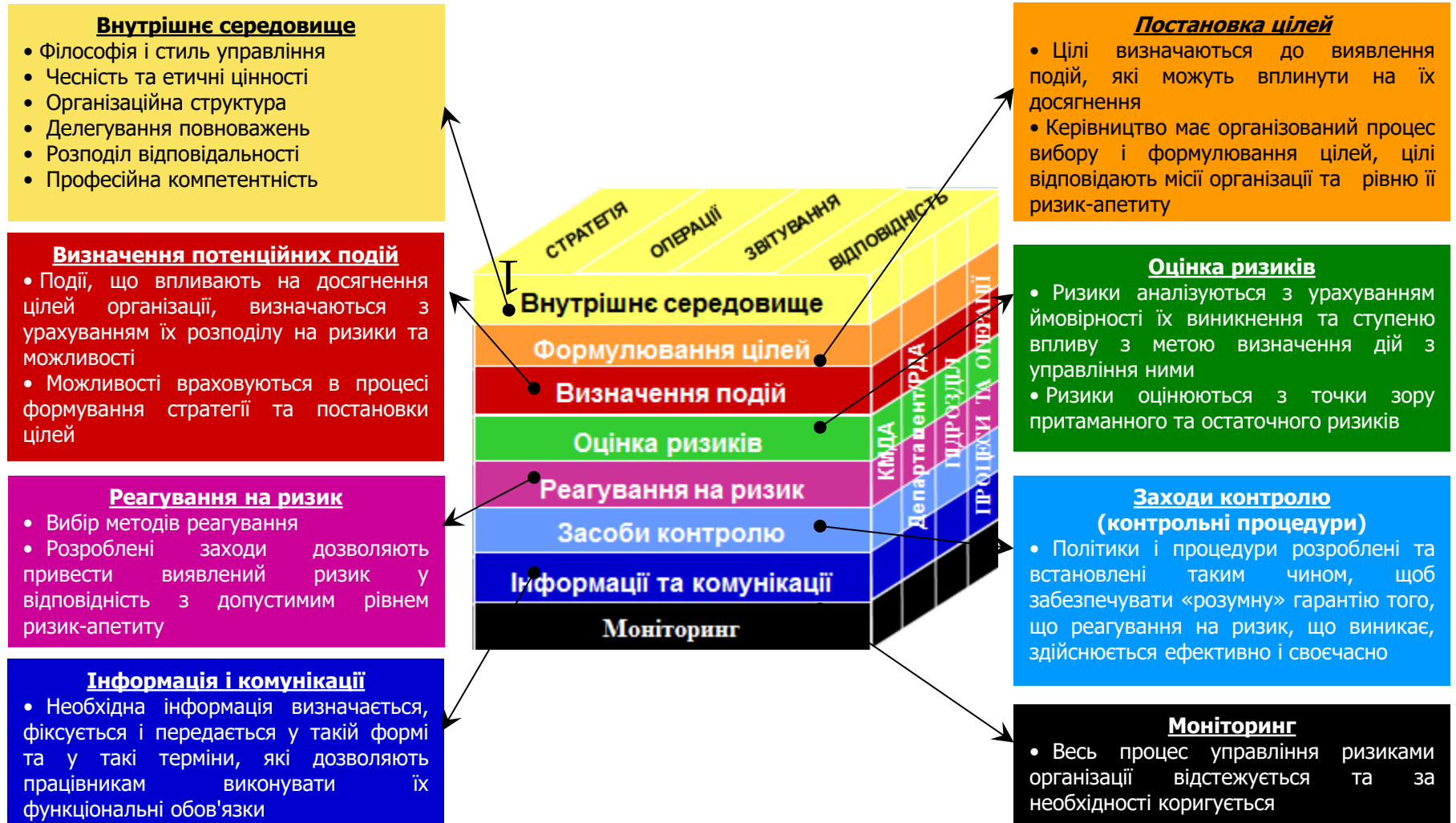
Моніторинг

Окремі оцінки - Безперервна оцінка

Компоненти мають бути ефективними для досягнення цілей



Концепція внутрішнього контролю



Що означає ефективність?

Ефективність проектування (Design Effectiveness) Спроектовано для запобігання та виявлення помилок і шахрайства	?	Внутрішнє середовище	?	Операційна ефективність (Operating Effectiveness) Функціонує так, як спроектовано
	?	Формулювання цілей	?	
	?	Визначення подій	?	
	?	Оцінка ризиків	?	
	?	Реагування на ризик	?	
	?	Засоби контролю	?	
	?	Інформація та комунікації	?	
	?	Моніторинг	?	

Що станеться, якщо компоненти спроектовані не ефективно?

**Ефективність
проектування
(Design
Effectiveness)**

?

Внутрішнє середовище

?

Формулювання цілей

?

Визначення подій

?

Оцінка ризиків

?

Реагування на ризик

?

Засоби контролю

?

Інформація та комунікації

?

Моніторинг

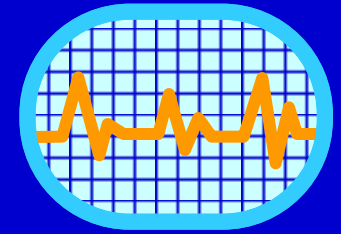
Що станеться, якщо ці компоненти працюють не ефективно?

Ефективність проектування (Design Effectiveness)	✓	Внутрішнє середовище	?	Операційна ефективність (Operating Effectiveness)
	✓	Формулювання цілей	?	
	✓	Визначення подій	?	
	✓	Оцінка ризиків	?	
	✓	Реагування на ризик	?	
	✓	Засоби контролю	?	
	✓	Інформація та комунікації	?	
	✓	Моніторинг	?	

Як виглядає неефективне проектування?



Перевірка пульсу



Якими бувають **обмеження** внутрішнього контролю?



Обмеження внутрішнього контролю

- недосконалість прийняття рішень
- відповідність затрат до вигоди (costs vs. benefits)
- обмеженість ресурсів
- зрив через прості помилки
- змова
- недбалість керівництва (management override)

Питання перед тим як рухатись далі?





Частина 2

Перші кроки по впровадженню COSO



Розподіл повноважень та відповідальності:

- **керівник** - проектування та відповідальність за функціонування;
- **заступники керівника та керівники структурних підрозділів** - організація контролю та відповідальність за дотримання принципів та за стан внутрішнього контролю в підпорядкованих сферах управління;
- **працівники** - дотримання встановлених правил, регламентів, процедур та відповідають за їх виконання

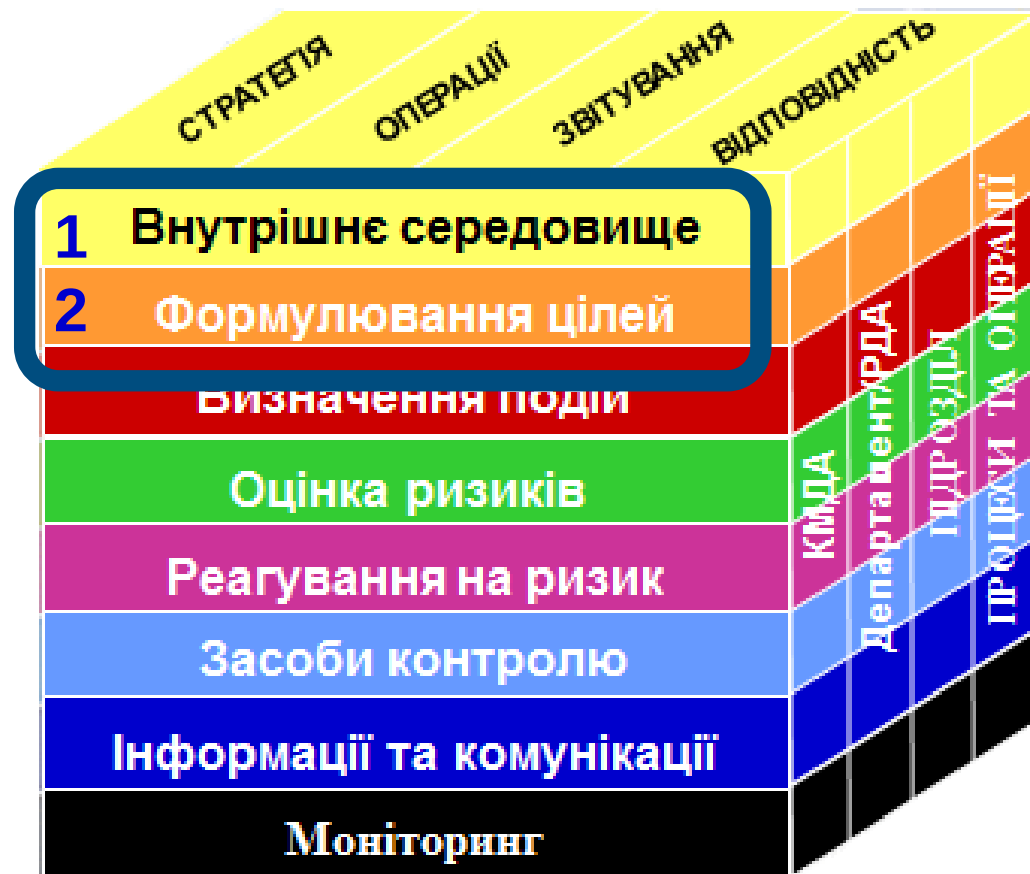
Правило документування

Якщо відповідні правила і процедури контролю **не задокументовані**, то вважається, що в цьому сегменті **контроль відсутній**



Перші кроки

- визначення внутрішнього середовища
- формулювання цілей





Частина 3

Внутрішнє середовище



Оцінка елементів внутрішнього середовища

- Філософія управління ризиками
- Культура сприйняття ризику
- Єдність та етичні принципи
- Прагнення до компетенції
- Філософія управління та стиль роботи
- Ризик-апетит
- Організаційна структура
- Призначення повноважень та відповідальності
- Кадрова політика і практика

Для чого проводиться оцінка внутрішнього середовища?

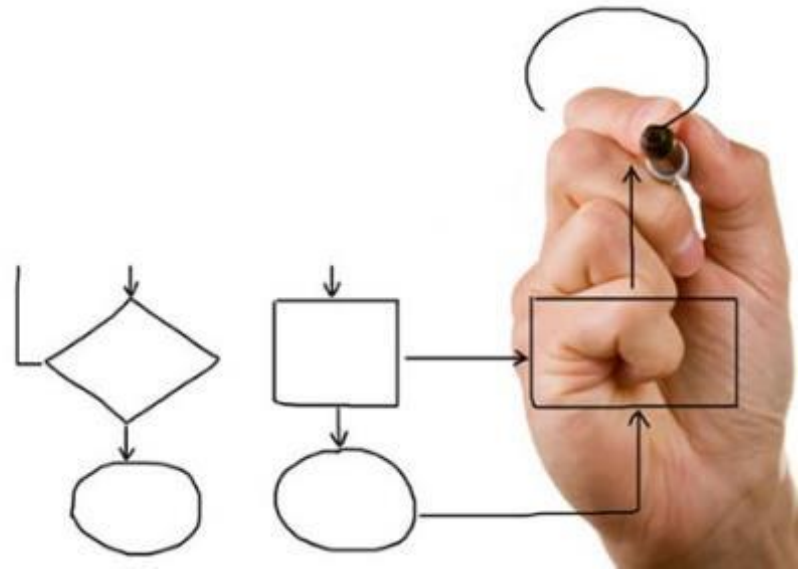
- Оцінювання якості середовища внутрішнього контролю
- Розуміння підходів керівництва до управління ризиками
- Визначення сильних та слабких сторін внутрішньої діяльності
- Визначення потенційних ризикових сфер діяльності

Етапи оцінки внутрішнього середовища

- Інвентаризація процесів
- Створення регламентів та описів для процесів та операцій
- Розробка і затвердження інструкції з внутрішнього контролю
- Гармонізація внутрішнього середовища

Що таке опис процесів?

Опис процесів розкриває його функціонування, забезпечуючи керівництву інструмент для оцінки та перевірки діяльності структурного підрозділу, що несе за нього відповідальність



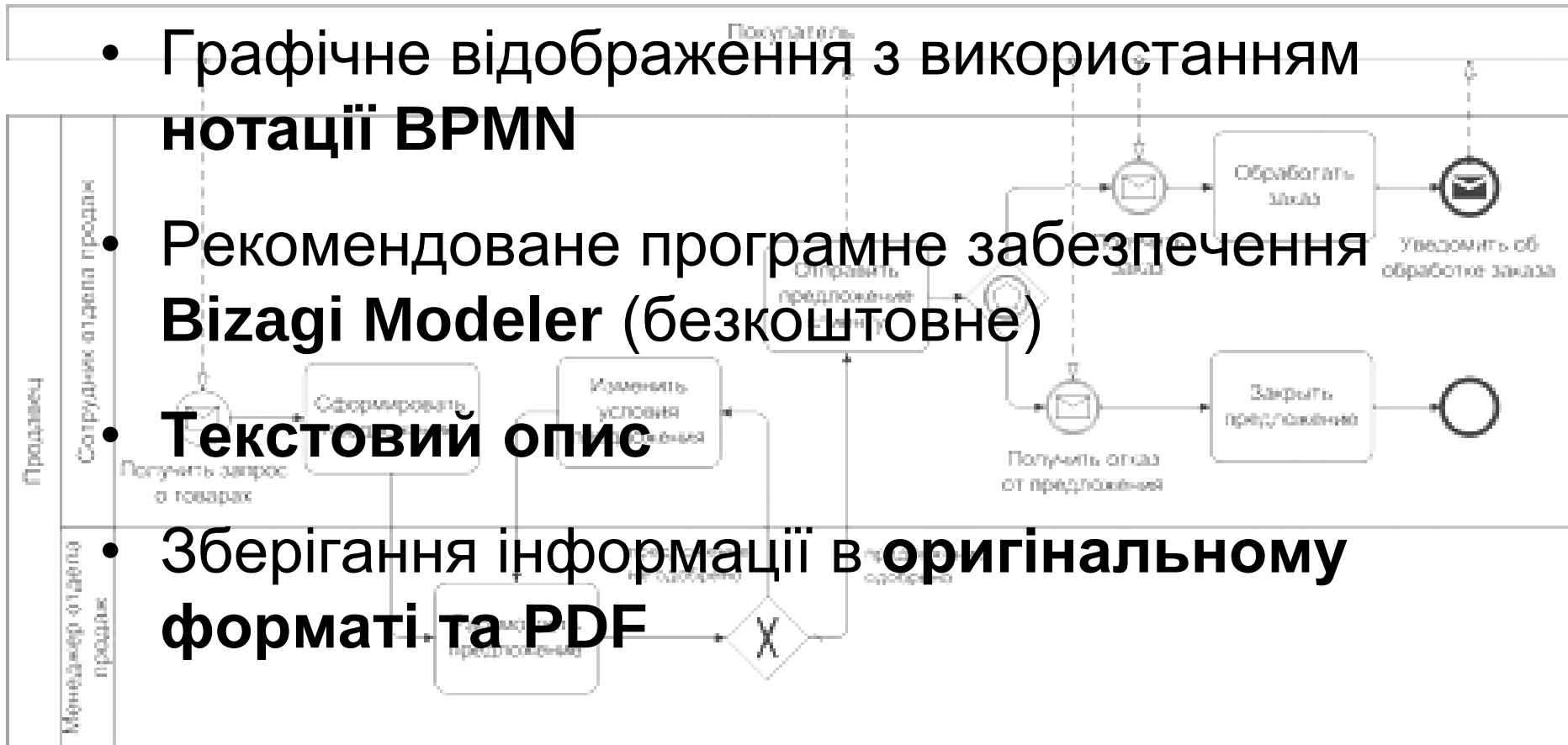
Вимоги до опису процесів

- Графічне відображення з використанням нотації BPMN

- Рекомендоване програмне забезпечення Bizagi Modeler (безкоштовне)

- Текстовий опис

- Зберігання інформації в оригінальному форматі та PDF



Заключні положення щодо оцінки внутрішнього середовища

- Кожна організація має власні сфери діяльності, процеси, операції, які потрібно ідентифікувати та описати, із визначенням відповідальності
- Відповідно, кожна організація має своє внутрішнє середовище
- Під час його аналізу важливо не лише дивитися на те, що прописано в документах, а як це реалізується на практиці
- Кінцевий результат - оцінка сильних та слабких сторін діяльності організації як передумова для **оцінки ризиків!**

Питання перед тим як рухатись далі?





Частина 4

Формулювання цілей



Критерії цілей: SMART

- S**pecific - конкретність
- M**easurable - вимірність
- A**chievable - досяжність
- R**elevant - актуальність
- T**ime bound - визначені у часі

Категорії цілей

- стратегічні
- операційні
- звітність
- відповідність

Порядок визначення цілей

МІСІЯ

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ

СТРАТЕГІЯ

Пов'язані цілі:

- **ОПЕРАЦІЇ**
- **ЗВІТНІСТЬ**
- **ВІДПОВІДНІСТЬ**

Дякуємо за участь!

Очікуємо на зворотній зв'язок

