EU4PFM

EU Public Finance Management
Support Programme for Ukraine

Керівництво з COSO 2013
Внутрішній контроль - Інтегрована система

Компонент 1 EU4PFM

Білл Фрейзер
Міжнародний експерт

EU4PFM
EU Public Finance Management
Support Programme for Ukraine

MOVING FORWARD TOGETHER
THIS PROJECT IS FUNDED BY EUROPEAN UNION

CPVA
CENTRAL PROJECT MANAGEMENT AGENCY

Огляд

Визначення

Внутрішній контроль :

Процес, що здійснюється керівництвом та іншим персоналом організації, покликаний забезпечити достатню впевненість у досягненні цілей, пов'язаних з операційною діяльністю, звітністю та дотриманням вимог законодавства.

Цілі внутрішнього контролю

Концептуальна основа визначає **три категорії цілей**:



Операційна діяльність (ОД)
ефективність та результативність ОД, включаючи збереження активів



Звітність
достовірність, своєчасність та прозорість внутрішньої та зовнішньої звітності



Відповідність
дотримання чинних законів та нормативно-правових актів

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Методологія презентації

Презентація включатиме приклади, які стосуються системи БПД, для демонстрації учасникам можливості застосування Інтегрованої концептуальної основи внутрішнього контролю COSO 2013 в реальному операційному середовищі.

Сесії будуть інтерактивними, учасники матимуть змогу ставити запитання, звертатися за роз'ясненнями та робити свій внесок, наприклад, у постановку цілей, визначення ризиків для цілей та запропонований підхід до цілей.

Буде надано детальний набір нотаток, які слугуватимуть відправною точкою для п'яти компонентів та сімнадцяти принципів COSO. Ці примітки включають приклади з державного сектору та шаблони документів.



EU4PFM
EU Public Finance Management
Support Programme for Ukraine

П'ять компонентів внутрішнього контролю



Основа, тон, який задає керівництво, етика, доброчесність та управління

Виявлення та аналіз ризиків для досягнення цілей

Політики, процедури та практики, які забезпечують виконання директив керівництва

Системи та процеси, які підтримують внутрішній контроль шляхом надання релевантної, своєчасної та якісної інформації

Постійне або періодичне оцінювання ефективності функціонування внутрішнього контролю

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Сімнадцять принципів внутрішнього контролю

Контрольне середовище

1. Демонструє відданість доброчесності та етичним цінностям
2. Здійснює повноваження з нагляду
3. Встановлює структуру, повноваження та відповідальність
4. Демонструє відданість компетентності
5. Забезпечує підзвітність

Оцінка ризиків

6. Визначає відповідні цілі
7. Ідентифікує та аналізує ризики
8. Оцінює ризики шахрайства
9. Ідентифікує та аналізує суттєві зміни

Заходи контролю

10. Обирає та розробляє заходи контролю
11. Обирає та розробляє загальні заходи контролю в технологіях
12. Впроваджує заходи контролю за допомогою політик та процедур

Інформація та комунікації

13. Використовує релевантну інформацію
14. Здійснює внутрішню комунікацію
15. Здійснює зовнішню комунікацію

Моніторингова діяльність

16. Проводить поточні та/або окремі оцінки
17. Оцінює та повідомляє про недоліки

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Контрольне середовище



Контрольне середовище формує «тон зверху». Воно забезпечує дисципліну, етичні засади та структуру, які впливають на поведінку людей в організації і на виконання контрольних повноважень.

Без сильного контрольного середовища інші чотири компоненти ***(управління ризиками, заходи контролю, інформаційний та комунікаційний обмін, моніторинг)*** можуть функціонувати неефективно.

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Контрольне середовище

Прихильність до доброчесності та етичних цінностей

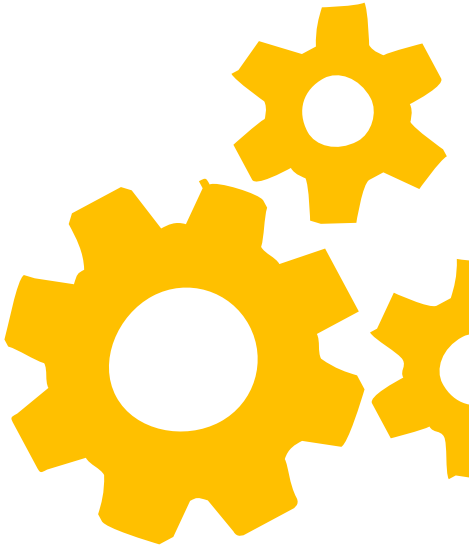
- Створення культури чесності та етичної поведінки
- Розробка кодексу поведінки та чітке донесення його змісту до працівників
- Керівництво має демонструвати особистий приклад (“тон зверху”)

Відповідальність за управлінський нагляд

- Активний, незалежний нагляд за виконавчим керівництвом
- Ефективність роботи аудиторського комітету
- Участь вищого керівництва у формуванні очікувань щодо доброчесності та підзвітності

Визначення структури, повноважень та відповідальності

- Чітка організаційна структура, ліній підпорядкування та делегування повноважень
- Розподіл ролей і відповідальності на всіх рівнях
- Запобігання конфлікту інтересів у розподілі обов’язків



EU4PFM
EU Public Finance Management
Support Programme for Ukraine

Контрольне середовище

Дотримання принципу належної компетентності

- Залучення, розвиток та утримання компетентних працівників
- Забезпечення необхідного навчання та розвитку
- Узгодження індивідуальних навичок з цілями організації

Забезпечення підзвітності

- Показники ефективності та заохочення, пов'язані з доброчесністю та етикою
- Забезпечення відповідальності за обов'язки внутрішнього контролю
- Чіткі шляхи ескалації для повідомлення про неправомірну поведінку

EU4PFM
EU Public Finance Management
Support Programme for Ukraine

Практичне застосування

Контрольне середовище



КУЛЬТУРА



СТРУКТУРА



ЕТИКА



УПРАВЛІННЯ



ЛЮДИ

EU4PFM
EU Public Finance Management
Support Programme for Ukraine

Оцінка ризиків

Визначення

Оцінка ризиків - це процес виявлення та аналізу ризиків, які можуть завадити організації досягти своїх цілей, а також формування основи для визначення способів управління ризиками.

СИСТЕМАТИЧНИЙ АНАЛІЗ

- Невизначеності
- Шахрайства
- Змін

КЕРІВНИЦТВО

ОЦІНКА ВПЛИВУ РИЗИКІВ НА

- Діяльність організації
- Фінансову звітність
- Дотримання вимог законодавства

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Оцінка ризиків

Принципи оцінки ризиків

Визначення належних цілей

- Цілі - зрозумілі, вимірювані та узгоджені з місією установи
- Охоплюють всі три категорії:
  - операційна діяльність
  - звітність
  - дотримання вимог
- Чітко сформульовані цілі дозволяють ідентифікувати ризики, що загрожують їх досягненню

Ідентифікація та аналіз ризиків

- Ризики досягнення цілей визначаються на всіх рівнях:

  стратегічні, операційні, фінансові, відповідності, репутаційні тощо

- Аналіз ризиків за ймовірністю та суттєвістю впливу
- Ураховуються внутрішні і зовнішні чинники
- Результати часто фіксуються у реєстрі ризиків

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Оцінка ризиків

Принципи оцінки ризиків

Оцінка ризику шахрайства

- Організація оцінює потенційний ризик шахрайства, зокрема:
  - Привласненні активів
  - Неправдивій звітністості
  - Корупції/хабарництві
- Включає оцінку мотивів, можливостей та обґрунтувань (раціоналізації) (**трикутник шахрайства**)



Виявлення та аналіз значних змін

- Моніторинг зовнішніх і внутрішніх змін, які можуть вплинути на ризик (наприклад, **регуляторні зміни, економічні зрушення, нові IT-системи, реструктуризація**)
- Актуалізація оцінки ризиків з урахуванням нових обставин

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Оцінка ризиків

Приклад послідовності оцінки ризиків

Крок 1 Визначте цілі

Крок 2 Визначте ризики, які можуть перешкодити досягненню цілей

Крок 3 Оцінити ймовірність та вплив кожного ризику

Крок 4 Визначити пріоритетність ризиків за ступенем суттєвості

Крок 5 Прийняти рішення щодо реагування на ризик (прийняти, уникнути, зменшити, передати)

Крок 6 Задокументувати все вищезазначене (реєстр ризиків)

Оцінка ризиків забезпечує структурований підхід, який дозволяє керівництву передбачити загрози і підготувати засоби контролю до того, як ризики матеріалізуються.

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Практичний приклад оцінки ризиків

Крок 1 Визначте цілі на стратегічному та операційному рівнях

Зі Стратегії системи надання безоплатної правничої допомоги на 2025-2030 роки **(***проект***):**

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 3: "*Розбудова ефективної системи доступу до правової інформації*"

Цю ціль можна вдосконалити, щоб вона більше відповідала принципам **SMART** (*конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеженість у часі*).

Приклад: ***"До 2030 року доступ до правової інформації збільшиться з нинішніх 1,6% до 2,5%".***

Ця стратегічна ціль тепер відповідає принципам SMART.

ОПЕРАЦІЙНА ЦІЛЬ: Повинна бути відображена у Плані реалізації заходів на 2025 рік та наступні роки.

Приклад: ***"У 2025 році відсоток доступу до правової інформації збільшиться з нинішніх 1,6% до 1,8%".***

Ця операційна ціль тепер відповідає вимогам **SMART**.

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Практичний приклад оцінки ризиків

Крок 2

Визначення ризиків, які можуть перешкодити досягненню цілей

Використовуючи методику "***мозкового штурму***", визначте ризики для досягнення спочатку **Стратегічної цілі**, а потім **Оперативної цілі.**

У цьому прикладі пропонується розглянути ризики для досягнення ***Стратегічної цілі:***

"До 2030 року доступ до правової інформації збільшиться з нинішніх 1,6% до 2,5%".

Ризики:

-
-
-

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Практичний приклад оцінки ризиків

Крок 2

Визначення ризиків, які можуть перешкодити досягненню цілей

Операційна ціль. ***"У 2025 році відсоток доступу до правової інформації збільшиться з нинішніх 1,6% до 1,8%".***

Ризики:

-
-
-
-

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Практичний приклад оцінки ризиків

Крок 3 Оцінити ймовірність та вплив кожного ризику

Шкала оцінки:

Низька ймовірність/вплив = 1
Середня ймовірність/вплив = 3
Висока ймовірність/вплив = 5

Ймовірність та вплив ризиків для СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ:

-
-
-
-

EU4PFM
EU Public Finance Management
Support Programme for Ukraine

Практичний приклад оцінки ризиків

Крок 3

Оцінити ймовірність та вплив кожного ризику

Шакала оцінки:

Низька ймовірність/вплив = 1
Середня ймовірність/вплив = 3
Висока ймовірність/вплив = 5

Ймовірність та вплив ризиків ОПЕРАЦІЙНИХ ЦІЛЕЙ:

-
-
-
-

EU4PFM
EU Public Finance Management
Support Programme for Ukraine

Практичний приклад оцінки ризиків

Крок 4 Визначити пріоритетність ризиків за ступенем суттєвості

Ранжування ризиків СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ за ступенем суттєвості:

-
-
-
-

Ранжування ризиків ОПЕРАЦІЙНИХ ЦІЛЕЙ за ступенем суттєвості:

-
-
-
-

EU4PFM
EU Public Finance Management
Support Programme for Ukraine

Практичний приклад оцінки ризиків

Крок 5 Прийняти рішення щодо реагування на ризик (*прийняти, уникнути, зменшити, передати*)

Реагування на ризики СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ :

-
-
-
-

Реагування на ризики ОПЕРАЦІЙНИХ ЦІЛЕЙ :

-
-
-
-

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Практичний приклад оцінки ризиків

Крок 6

Задокументувати все вищезазначене (реєстр ризиків)

Стратегічна мета						
До 2030 року доступ до правової інформації збільшиться з нинішніх 1,6% до 2,5%".	Опис ризику	Ймовірність	Вплив	Оцінка ризику (L x I)	Заходи з реагування/контролю за ризиком	Відповідальний
Оперативна ціль						
У 2025 році відсоток доступу до правової інформації збільшиться з нинішніх 1,6% до 1,8%".						

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Практичний приклад оцінки ризиків

Крок 1 Визначте цілі на стратегічному та операційному рівнях

Зі Стратегії системи надання безоплатної правничої допомоги на 2025-2030 роки (*проект*):

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 1: "*Розбудова комплексної системи захисту прав і надання правничої допомоги вразливим категоріям осіб*"

Цю ціль можна вдосконалити, щоб вона більше відповідала принципам **SMART**.

Приклад: ***" До 2030 року розробити комплексну систему захисту прав та надання правової допомоги вразливим категоріям осіб ".***

Ця стратегічна ціль тепер відповідає принципам SMART.

ОПЕРАЦІЙНА ЦІЛЬ: Повинна бути відображена у Плані реалізації заходів на 2025 рік та наступні роки.

Приклад: ***"У 2025 році провести аналіз правових потреб різних категорій осіб, зокрема вразливих".***

Ця операційна ціль тепер відповідає вимогам **SMART**.

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Практичний приклад оцінки ризиків

Крок 2

Визначення ризиків, які можуть перешкодити досягненню цілей

Використовуючи методику "***мозкового штурму***", визначте ризики для досягнення спочатку **Стратегічної цілі**, а потім **Операційної цілі.**

У цьому прикладі пропонується розглянути ризики для досягнення ***Стратегічної цілі:***

"Стратегічна ціль: «До 2030 розробити комплексну систему захисту прав та надання правової допомоги вразливим категоріям осіб

Ризики:

-
-
-

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Практичний приклад оцінки ризиків

Крок 2

Визначення ризиків, які можуть перешкодити досягненню цілей

Операційна ціль. ***""У 2025 році провести аналіз правових потреб різних категорій осіб, у тому числі вразливих".***

Ризики:

-
-
-
-

EU4PFM
EU Public Finance Management
Support Programme for Ukraine

Практичний приклад оцінки ризиків

Крок 3 Оцінити ймовірність та вплив кожного ризику

Шкала оцінки:

Низька ймовірність/вплив = 1
Середня ймовірність/вплив = 3
Висока ймовірність/вплив = 5

Ймовірність та вплив ризиків для СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ:

-
-
-
-

EU4PFM
EU Public Finance Management
Support Programme for Ukraine

Практичний приклад оцінки ризиків

Крок 3 Оцінити ймовірність та вплив кожного ризику

Шакала оцінки:

Низька ймовірність/вплив = 1
Середня ймовірність/вплив = 3
Висока ймовірність/вплив = 5

Ймовірність та вплив ризиків ОПЕРАЦІЙНИХ ЦІЛЕЙ:

-
-
-
-

EU4PFM
EU Public Finance Management
Support Programme for Ukraine

Практичний приклад оцінки ризиків

Крок 4 Визначити пріоритетність ризиків за ступенем суттєвості

Ранжування ризиків СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ за ступенем суттєвості:

-
-
-
-

Ранжування ризиків ОПЕРАЦІЙНИХ ЦІЛЕЙ за ступенем суттєвості:

-
-
-
-

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Практичний приклад оцінки ризиків

Крок 5 Прийняти рішення щодо реагування на ризик (*прийняти, уникнути, зменшити, передати*)

Реагування на ризики СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ :

-
-
-
-

Реагування на ризики ОПЕРАЦІЙНИХ ЦІЛЕЙ :

-
-
-
-

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Практичний приклад оцінки ризиків

Крок 6

Задокументувати все вищезазначене (реєстр ризиків)

Стратегічна мета						
До 2030 року розробити комплексну систему захисту прав та надання правової допомоги вразливим категоріям осіб	Опис ризику	Ймовірність	Вплив	Оцінка ризику (L x I)	Заходи з реагування/контролю ризиків	Відповідальний
Оперативна ціль						
У 2025 році провести аналіз правових потреб різних категорій осіб, у тому числі вразливих						

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Практичний приклад оцінки ризиків

Крок 1 Визначте цілі на стратегічному та операційному рівнях

Зі Стратегії системи надання безоплатної правничої допомоги на 2025-2030 роки (*проект*):

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 4: ***"Посилення спроможності системи БПД забезпечувати надання допомоги кожному, хто не має можливості самостійно захищати свої права та інтереси, вирішувати свої правові проблеми у правовий спосіб, зокрема через покращення її організаційної спроможності надання послуг"***

Цю ціль можна вдосконалити, щоб вона більше відповідала принципам **SMART**.

Приклад: ***" До 2030 року посилити спроможності системи БПД забезпечувати надання допомоги кожному, хто не має можливості самостійно захищати свої права та інтереси, вирішувати свої правові проблеми у правовий спосіб, зокрема через покращення її організаційної спроможності надання послуг ".*** Ця стратегічна ціль тепер відповідає принципам SMART.

ОПЕРАЦІЙНА ЦІЛЬ: Повинна бути відображена у Плані реалізації заходів на 2025 рік та наступні роки.

Приклад: ***"Оперативна ціль 4.6. У 2026 році підвищити ефективність системи управління бюджетом ".***

Ця операційна ціль тепер відповідає вимогам **SMART**.

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Практичний приклад оцінки ризиків

Крок 2

Визначення ризиків, які можуть перешкодити досягненню цілей

Використовуючи методику "***мозкового штурму***", визначте ризики для досягнення спочатку **Стратегічної цілі**, а потім **Операційної цілі.**

У цьому прикладі пропонується розглянути ризики для досягнення ***Стратегічної цілі:***

"Стратегічна ціль: "До 2030 року посилити спроможності системи БПД забезпечувати надання допомоги кожному, хто не має можливості самостійно захищати свої права та інтереси, вирішувати свої правові проблеми у правовий спосіб, зокрема через покращення її організаційної спроможності надання послуг "

Ризики:

-
-
-

EU4PFM
EU Public Finance Management
Support Programme for Ukraine

Практичний приклад оцінки ризиків

Крок 2

Визначення ризиків, які можуть перешкодити досягненню цілей

Операційна ціль. ***"Оперативна ціль 4.6. У 2026 році підвищити ефективність системи управління бюджетом ".***

Ризики:

-
-
-
-

EU4PFM
EU Public Finance Management
Support Programme for Ukraine

Практичний приклад оцінки ризиків

Крок 3 Оцінити ймовірність та вплив кожного ризику

Шкала оцінки:

Низька ймовірність/вплив = 1
Середня ймовірність/вплив = 3
Висока ймовірність/вплив = 5

Ймовірність та вплив ризиків для СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ:

-
-
-
-

EU4PFM
EU Public Finance Management
Support Programme for Ukraine

Практичний приклад оцінки ризиків

Крок 3 Оцінити ймовірність та вплив кожного ризику

Шакала оцінки:

Низька ймовірність/вплив = 1
Середня ймовірність/вплив = 3
Висока ймовірність/вплив = 5

Ймовірність та вплив ризиків ОПЕРАЦІЙНИХ ЦІЛЕЙ:

-
-
-
-

EU4PFM
EU Public Finance Management
Support Programme for Ukraine

Практичний приклад оцінки ризиків

Крок 4 Визначити пріоритетність ризиків за ступенем суттєвості

Ранжування ризиків СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ за ступенем суттєвості:

-
-
-
-

Ранжування ризиків ОПЕРАЦІЙНИХ ЦІЛЕЙ за ступенем суттєвості:

-
-
-
-

EU4PFM
EU Public Finance Management
Support Programme for Ukraine

Практичний приклад оцінки ризиків

Крок 5 Прийняти рішення щодо реагування на ризик (*прийняти, уникнути, зменшити, передати*)

Реагування на ризики СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ :

-
-
-
-

Реагування на ризики ОПЕРАЦІЙНИХ ЦІЛЕЙ :

-
-
-
-

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Практичний приклад оцінки ризиків

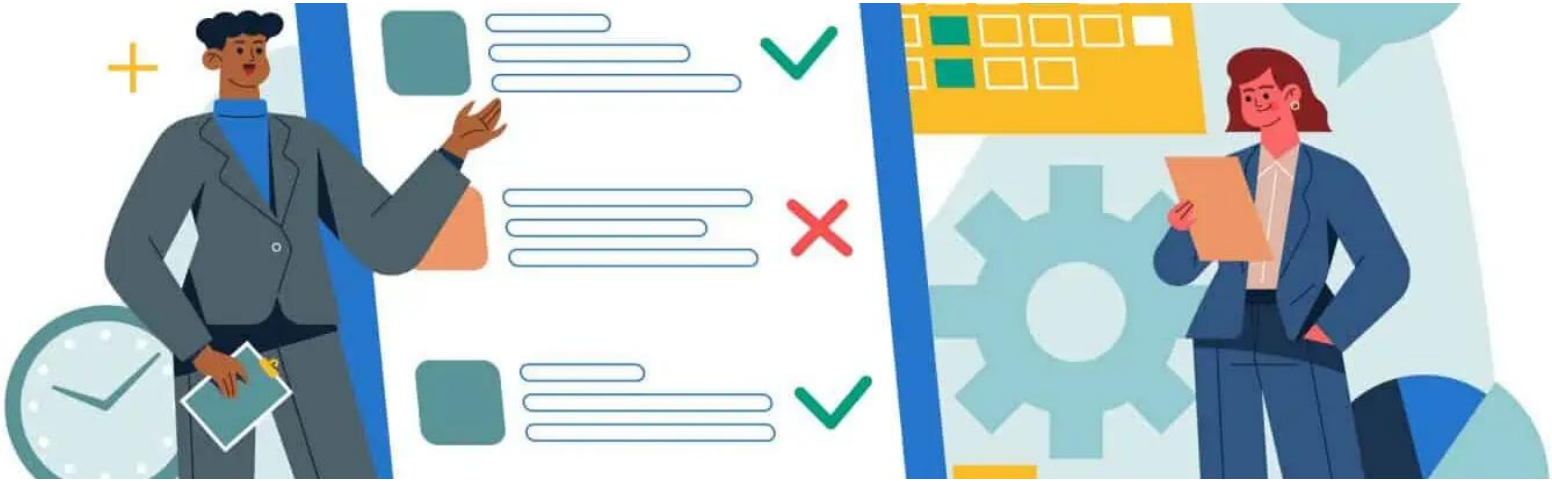
Крок 6

Задокументувати все вищезазначене (реєстр ризиків)

Стратегічна мета						
***До 2030* року посилити спроможність системи БПД надавати допомогу кожному, хто не може самостійно захистити свої права та інтереси, вирішити свої правові проблеми у правовий спосіб, зокрема шляхом підвищення її організаційної спроможності надавати послуги**	Ризик Опис	Ймовірність	Вплив	Оцінка ризику (L x I)	Заходи з реагування/контролю ризиків	Відповідальний
Оперативна ціль						
У 2026 році підвищити ефективність системи управління бюджетом						

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Діяльність (Заходи імплементації)



Зображення: freepik

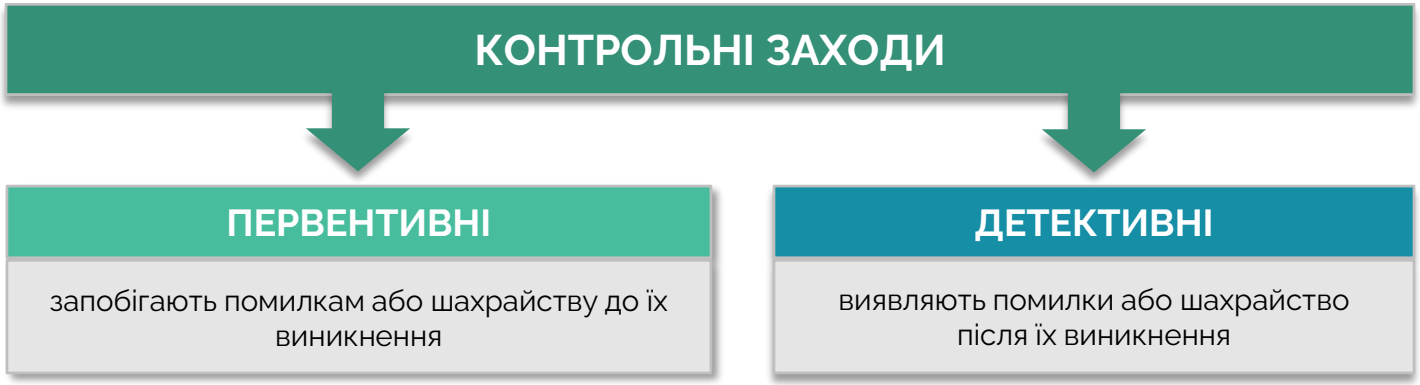
Для кожної річної операційної цілі в річному робочому плані повинні бути визначені заходи, які будуть реалізовані протягом року для повного досягнення операційної цілі

Контрольні заходи

Визначення

Контрольні заходи (КЗ) - це політики, процедури та практики, які допомагають забезпечити виконання розпоряджень керівництва з метою зменшення ризиків, що можуть завадити досягненню цілей.

КЗ застосовуються **в усій організації**, на всіх рівнях і в усіх функціях.



EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Контрольні заходи (КЗ)
Три головних принципи

1

Вибір та розробка КЗ

- Керівництво розробляє КЗ, для реагування на виявлені ризики
- Збалансоване врахування співвідношення витрат і вигоди
- Поєднання превентивного та детективного контролю (затвердження, звірки, розподіл обов'язків)

2

Вибір та розробка загальних КЗ над технологіями

Управління ризиками, пов'язаними з ІТ-системами та цифровими процесами, що включає в себе:

- Контроль доступу (паролі, двофакторна аутентифікація, розмежування прав доступу)
- Управління змінами (тестування оновлень перед впровадженням)
- Системи резервного копіювання та відновлення.
- Підтримка надійної звітності, дотримання нормативних вимог та безперервність операційної діяльності за допомогою засобів ІТ-контролю

3

Впровадження КЗ за допомогою політик і процедур

- Формалізація КЗ шляхом прийняття політик, стандартних операційних процедур та інструкцій
- Ефективне доведення цих документів до відома працівників всієї організації
- Забезпечення розуміння та дотримання їх працівниками
- Інтеграція КЗ в щоденні процеси (затвердження закупівель, автоматизовані звірки)

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Контрольні заходи

ТИПИ КОНТРОЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ		
Ручний контроль	**Автоматизований контроль**	**Гібридний контроль**
Здійснюється людиною	**Виконується системою**	**Комбінований**
Приклад: Затвердження витрат менеджером	**Приклад:** Система відхиляє дублікати рахунків-фактур постачальників	**Приклад:** Система фіксує аномалії, персонал проводить розслідування

КОНТРОЛЬНІ ЗАХОДИ ЗА ПРИЗНАЧЕННЯМ		
Превентивний контроль	**Детективний контроль**	**Коригувальний контроль**
Спрямований на запобігання помилкам/шахрайству	**Визначають, коли щось пішло не так**	**Вирішення проблем після виявлення**
Приклад: Розподіл обов'язків, попереднє схвалення транзакцій	**Приклад:** Звірки, звіти про відхилення	**Приклад:** Коригування журнальних записів, дисциплінарні стягнення

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Контрольні заходи
Приклади з практики

Фінанси — Звірка банківських рахунків, ієрархія затвердження, обмежений доступ до бухгалтерських систем

Закупівлі — Контроль відповідності трьох документів (замовлення на закупівлю, накладна, рахунок-фактура)

Нарахування заробітної плати — Незалежна перевірка звітів по заробітній платі, розмежування між службою управління персоналом та фінансовою службою

IT — Управління доступами на основі ролей, моніторинг журналів, шифрування, резервне копіювання системи

Відповідність — Автоматизована перевірка нормативних списків, сертифікація відповідності політикам

ЧОМУ КОНТРОЛЬНІ ЗАХОДИ ВАЖЛИВІ ?

- **Трансформують оцінку ризиків у дії.**
- Надають **обґрунтовану впевненість** у досягненні визначених цілей.
- Допомагають організаціям **запобігати, виявляти та реагувати** на помилки, шахрайство та неефективність.

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Інформація та комунікація

Визначення

Інформація та комунікації є одним з п'яти компонентів системи внутрішнього контролю COSO 2013. Він гарантує, що організація **отримує або генерує та використовує актуальну, якісну інформацію**, і що ця інформація ефективно передається всередині організації та зовнішнім сторонам, що дозволяє всім учасникам виконувати свої обов'язки у сфері внутрішнього контролю.

Цей компонент гарантує, що актуальна, своєчасна та якісна **інформація циркулює всередині організації та надходить до зовнішніх заінтересованих сторін**, що дозволяє ефективно виконувати обов'язки внутрішнього контролю.

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Інформація та комунікація

Три головних принципи

Використання актуальної інформації

- Дані повинні бути доречними, надійними, своєчасними.
- Джерела можуть бути внутрішніми (фінансові, операційні) або зовнішніми (економічні, регуляторні, галузеві).
- Інформаційні системи повинні збирати дані послідовно і точно.

Внутрішня комунікація

Організація здійснює внутрішню комунікацію інформації, включаючи щодо цілей та обов'язків внутрішнього контролю, необхідну для підтримки її функціонування.

- Комунікація йде вгору, вниз та через всю організацію.
- Необхідно довести до відома працівників чіткі політики, процедури та очікування.
- Співробітники розуміють свою роль у внутрішньому контролі та способи ескалації проблем.

Зовнішня комунікація

Організація спілкується із зовнішніми сторонами з питань, що впливають на функціонування внутрішнього контролю.

- Двостороння комунікація з регуляторними органами, аудиторами, клієнтами, постачальниками та акціонерами.
- Зацікавлені сторони отримують надійну, прозору та своєчасну інформацію.
- Зворотний зв'язок від зовнішніх сторінвикористовується для посилення внутрішнього контролю.

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Інформація та комунікація

Цей приклад із державного сектору демонструє, як компонент "Інформація та комунікація" реалізується згідно з моделлю внутрішнього контролю COSO 2013.
Державні фінанси: Виконання бюджету

ДЕРЖАВНІ ФІНАНСИ: ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ	
ПРИНЦИП	**ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ COSO 2013**
Використання актуальної інформації	Міністерство збирає дані про витрати та доходи для забезпечення точності фінансових звітів та дотримання бюджетного законодавства
Внутрішня комунікація	Вказівки поширюються всередині підрозділів, щоб гарантувати, що працівники дотримуються процедур контролю витрат, правил закупівель і строків звітності
Зовнішня комунікація	Обов'язкові фінансові звіти подаються до парламенту, аудиторам та донорам для забезпечення підзвітності
Звітність	Звіти стосуються законності, достовірності та дотримання встановлених вимог щодо витрачання коштів

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Моніторингова діяльність

Визначення

Діяльність з моніторингу є одним з п'яти компонентів Концептуальних засад внутрішнього контролю COSO 2013. Вона складається з поточних оцінок, окремих оцінок або їх комбінації, щоб з'ясувати, чи наявні та функціонують п'ять компонентів внутрішнього контролю. Про будь-які виявлені недоліки своєчасно повідомляється особам, відповідальним за коригувальні дії, в тому числі вищому керівництву.

ГОЛОВНІ ПРИНЦИПИ МОНІТОРИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПОТОЧНІ ТА/АБО ОКРЕМІ ОЦІНКИ

Організація обирає, розробляє та проводить поточні та/або окремі оцінки, з метою з'ясування, чи компоненти внутрішнього контролю наявні та функціонують

ОЦІНКА ТА ІНФОРМУВАННЯ ПРО НЕДОЛІКИ

Організація оцінює та своєчасно інформує про недоліки внутрішнього контролю сторони, відповідальні за вжиття коригувальних заходів

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Моніторингові заходи

Приклад роботи моніторингової діяльності COSO 2013 у державному секторі:

ДЕРЖАВНІ ФІНАНСИ: ВИКОНАННЯ БЮДЖЕТУ	
ПОТОЧНІ ОЦІНКИ	Міністерство фінансів використовує автоматизовану систему для моніторингу щоденних видаткових операцій відповідно до затвердженого бюджету, виявляючи перевитрати в режимі реального часу.
ОКРЕМІ ОЦІНКИ	Відділ внутрішнього аудиту проводить періодичні перевірки процесів закупівель і платежів, щоб оцінити, наскільки ефективним є контроль.
ПОВІДОМЛЕННЯ ПРО НЕДОЛІКИ	У разі виявлення порушень (наприклад, несанкціонованих витрат), про них повідомляється керівництву та парламентському Комітету з питань державних рахунків для вжиття коригувальних заходів.
ВИСНОВОК	У державному секторі **моніторингова діяльність** поєднує **відстеження в реальному часі** (безперервне) з **незалежними перевірками** (окремими), гарантуючи, що внутрішній контроль залишається ефективним і що проблеми оперативно доводяться до відома осіб, які приймають рішення.

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Роль внутрішнього аудиту



В COSO (2013) внутрішній аудит **не зазначений як один із п'яти компонентів чи 17 принципів**, але він відіграє важливу **допоміжну роль і забезпечує незалежну впевненість щодо ефективності всієї системи**.
Внутрішній аудит допомагає переконатися, що система внутрішнього контролю, створена керівництвом, **належним чином спроєктована й ефективно функціонує**.

1. Незалежне підтвердження

- Внутрішній аудит надає **незалежні, об'єктивні гарантії** раді директорів, аудиторському комітету та вищому керівництву щодо наявності та функціонування п'яти компонентів внутрішнього контролю (контрольне середовище, оцінка ризиків, контрольні заходи, інформація та комунікації, моніторинг).
- Підтверджує, чи належним чином ідентифікуються та вирішуються ризики в рамках системи внутрішнього контролю.

2. Моніторингова діяльність (Компонент 5)

- Внутрішній аудит є **ключовим елементом** компоненту **"Моніторингова діяльність"**.
- **Окремі оцінки** (**незалежні оцінки**) → зазвичай їх виконує внутрішній аудит.
- Забезпечує зворотній зв'язок щодо недоліків контролю та надає рекомендації для покращення.

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine

Роль внутрішнього аудиту

3. Підтримка управління та нагляду

- Підсилює **тон у вищому керівництві**, звітуючи перед радою директорів/ревізійною комісією.
- Підвищує підзвітність, оцінюючи, чи створило керівництво належну культуру внутрішнього контролю.

4. Аудит на основі оцінки ризиків

- Використовує **компонент оцінки ризиків** COSO, щоб зосередити плани аудиту на сферах найбільшого ризику.
- Узгоджує роботу внутрішнього аудиту зі стратегічними, операційними, комплаєнс цілями організації та цілями звітності.

5. Консультативна роль (без взяття на себе відповідальності)

- Внутрішній аудит може виступати в ролі **довіреного радника**:
  - Рекомендуючи вдосконалення системи контролю.
  - Ділитися інформацією про ризики, що виникають.
  - Допомагаючи впроваджувати концепцію COSO в бізнес-процеси.
- Повинен **уникати перебирання на себе управлінських обов'язків** (*загроза незалежності*).

EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine