



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

# ГЛОБАЛЬНІ СТАНДАРТИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ



GIAS | ДОМЕН IV

КЕРУВАННЯ  
ФУНКЦІЄЮ  
ВНУТРІШНЬОГО  
АУДИТУ

**SOERA** | Діяльність у рамках реформи державних підприємств України



## ЗМІСТ

<b>ПРОФЕСІЙНИЙ СЛОВНИК ВНУТРІШНЬОГО АУДИТОРА</b> .....	<b>5</b>
<b>СТАЛІ СКОРОЧЕННЯ ДЛЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТОРА</b> .....	<b>7</b>
<b>ВСТУПНЕ СЛОВО</b> .....	<b>8</b>
<b>ЗНАЙОМСТВО З ДОПОВІДАЧАМИ</b> .....	<b>9</b>
<b>ДОМЕН IV: КЕРУВАННЯ ФУНКЦІЄЮ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ</b> .....	<b>11</b>
<b>GLOBAL IA STANDARDS™ (ОГЛЯД)</b> .....	<b>12</b>
<b>ПРИНЦИП 9: ПЛАНУВАТИ СТРАТЕГІЧНО</b> .....	<b>15</b>
<b>СТАНДАРТ 9.1 Розуміння процесів управління, ризик-менеджменту та контролю (GRC)</b> ... 15	
Основні моделі управління ризиками.....	17
Модель: COSO Enterprise Risk Management (2017).....	18
Процес управління ризиками.....	19
Оцінка ризиків в процесі планування аудиторської діяльності.....	20
Практичний приклад застосування внутрішнім аудитом Матриці оцінки ризиків.....	22
Система KRI – ефективний інструмент для внутрішнього аудиту.....	23
Система KRI – ефективний інструмент для внутрішнього аудиту. Практичний приклад.....	25
<b>СТАНДАРТ 9.2 Стратегія внутрішнього аудиту</b> .....	<b>27</b>
Стратегічний план ВА.....	28
Структура планування ВА.....	29
<b>СТАНДАРТ 9.3 Методологія</b> .....	<b>30</b>
<b>СТАНДАРТ 9.4 План внутрішнього аудиту</b> .....	<b>32</b>
Цикл розробки плану внутрішнього аудиту.....	34
Окремі рекомендації ІІА щодо формування Плану ВА.....	36
<b>СТАНДАРТ 9.5 Координація діяльності і покладання на роботу</b> .....	<b>37</b>
<b>ПРИНЦИП 10: УПРАВЛЯТИ РЕСУРСАМИ</b> .....	<b>39</b>
<b>СТАНДАРТ 10.1 Управління фінансовими ресурсами</b> .....	<b>40</b>
Приклади процесу фінансування державних агентств в США.....	43
<b>СТАНДАРТ 10.2 Управління людськими ресурсами</b> .....	<b>44</b>
<b>СТАНДАРТ 10.3 Технологічні ресурси</b> .....	<b>45</b>
Автоматизовані інструменти для внутрішнього аудиту.....	46
Імплементация в державному секторі Республіка Словенія.....	51
<b>ПРИНЦИП 11: КОМУНІКУВАТИ ЕФЕКТИВНО</b> .....	<b>52</b>
<b>СТАНДАРТ 11.1 Побудова відносин і комунікація із зацікавленими особами</b> .....	<b>53</b>
Комунікація із зацікавленими сторонами.....	55
<b>СТАНДАРТ 11.2 Ефективна комунікація</b> .....	<b>56</b>
Застосування стандартів 11.1 та 11.2 в державному секторі.....	58
<b>СТАНДАРТ 11.3 Комунікація результатів</b> .....	<b>59</b>
Основні принципи формування звіту з ВА від ІІА.....	62
<b>СТАНДАРТ 11.4 Помилки та упущення</b> .....	<b>63</b>
<b>СТАНДАРТ 11.5 Повідомлення про прийняття ризиків</b> .....	<b>64</b>
Ризик-апетит та його роль в діяльності внутрішнього аудиту.....	65
Внутрішній аудит має розуміти процедуру визначення ризик-апетиту та його метрики.....	66
Приклад формування Заяви про ризик-апетит (Risk Appetite Statement).....	68





<b>ПРИНЦИП 12: ПІДВИЩУВАТИ ЯКІСТЬ</b> .....	<b>70</b>
<b>СТАНДАРТ 12.1</b> Внутрішня оцінка якості .....	<b>71</b>
Приклад Польщі щодо впровадження спеціальної форми для оцінки якості VA Quality@w .....	<b>72</b>
<b>СТАНДАРТ 12.2</b> Вимірювання ефективності.....	<b>74</b>
Ключові показники ефективності (Key performance indicators – KPIs).....	<b>75</b>
Практика Єврокомісії в частині застосування КПЕ для ВА:.....	<b>76</b>
<b>СТАНДАРТ 12.3</b> Нагляд та підвищення ефективності завдань.....	<b>78</b>
<b>ПІДСУМОК ОТРИМАНОГО ДОСВІДУ</b> .....	<b>80</b>
Резюме ДОМЕН IV: Керування функцією внутрішнього аудиту .....	<b>80</b>



Цей тренінг являє собою 5-ти годинний курс,  
який проводиться 12 грудня 2024 року з 10:00 до 15:00 за київським часом

## ЦІЛІ НАВЧАННЯ



Розуміння принципів щодо стратегічного планування, управління ресурсами, побудови ефективної комунікації та підвищення якості функції внутрішнього аудиту.



Забезпечити ефективне та якісне управління функцією внутрішнього аудиту.



Сприяти ефективному управлінню функцією внутрішнього аудиту.



Заохочувати дискусії щодо обов'язків та основних умов діяльності внутрішнього аудиту, необхідних для дотримання стандартів.





**Матеріали курсу.** Матеріали курсу будуть розіслані електронною поштою після сьогоднішнього тренінгу та відобразатимуться на екрані протягом усієї навчальної сесії (поточні/попередні матеріали тренінгів будуть розміщені на веб-сайті Міністерства Фінансів України у розділі Департаменту гармонізації ДВФК за посиланням <https://mof.gov.ua/uk/provedeni-zahodi-z-pitan-dvfk> або QR-кодом.



**Запитання.** В кінці нашого тренінгу буде сесія питань та відповідей. Разом з тим, якщо у вас будуть запитання, не зволікайте, піднімайте руку та задавайте їх. Команда викладачів опрацює питання, на які не вдасться відповісти відразу, ми надішлемо учасникам відповіді на їх електронну пошту.



**Попередження про запис.** Зауважте, що заняття буде записуватися для цілей навчання та документування. Беручи в ньому участь, ви погоджуєтесь на запис.

**Стандарти USAID (ADS) вимагають, щоб учасники були присутніми мінімум протягом 90% загальної тривалості курсу, щоб вважатися такими, що його пройшли.**



### **Присутність на тренінгах щодо GIAS.**

Присутність важлива, щоб забезпечити отримання всіма учасниками необхідної програмної інформації та навчальних матеріалів.



### **Зверніть увагу, що для отримання сертифіката про проходження курсу необхідно виконати такі вимоги:**

- ✓ Бути присутніми протягом принаймні 90% тривалості заняття.
- ✓ Пройти опитування перед початком курсу та після його завершення.
- ✓ Пройти оцінювання курсу.



У разі оголошення повітряної тривоги, зауважте, що тренінг проводиться в безпечному місці, отже не буде перериватись, оскільки здійснюється запис для навчальних та документальних цілей.



Цей тренінг був розроблений для Департаменту гармонізації державного внутрішнього фінансового контролю Міністерства фінансів України і не призначений для використання будь-якими іншими сторонами. Крім того, цей тренінг ґрунтується на галузевих практиках і вимогах чинних законів і нормативно-правових актах станом на 12 грудня 2024 року. Такі практики, закони й нормативні акти можуть змінюватися, тому учасникам тренінгу слід регулярно стежити за оновленими рекомендаціями щодо змісту цього тренінгу.

Глобальні стандарти внутрішнього аудиту (GIAS), випущені 9 січня 2024 року та розроблені Інститутом внутрішніх аудиторів (IIA), є основою цієї презентації. Переклад термінів на українську мову, використаних у цій презентації, є офіційним та сформований на основі офіційного перекладу на українську мову, опублікованого на веб-порталі Global IIA.



# ПРОФЕСІЙНИЙ СЛОВНИК ВНУТРІШНЬОГО АУДИТОРА

**Внутрішній аудит / ВА (Internal auditing)** – це незалежна та об'єктивна діяльність з надання впевненості та консультування, що має додавати вартості організації та покращувати її діяльність. Внутрішній аудит допомагає організації досягти поставлених цілей за допомогою систематичного, послідовного підходу до оцінки і підвищення ефективності процесів управління організацією, управління ризиками та контролю.

**Функція внутрішнього аудиту / Функція ВА (Internal audit function)** – професійна особа або група осіб, відповідальна за надання організації послуг з надання впевненості і консультаційних послуг.

**Керівник внутрішнього аудиту / Керівник ВА (Chief audit executive)** – керівна роль, відповідальна за ефективне управління всіма аспектами функції внутрішнього аудиту і забезпечує якісне надання послуг з внутрішнього аудиту у відповідності до Глобальних Стандартів Внутрішнього Аудиту. Конкретна назва посади і/або відповідальності може відрізнитись в різних організаціях.

**Рада / Аудиторський комітет (Board)** – орган найвищого рівня, відповідальний за врядування, наприклад: рада директорів, аудиторський комітет, рада керуючих або довірених осіб, група обраних уповноважених осіб або політичних призначених осіб, інший орган, уповноважений на відповідні управлінські функції. В організації, яка має більше ніж один орган врядування, «рада» стосується органу/органів, уповноважених на здійснення функції внутрішнього аудиту з відповідними повноваженнями, ролю та зобов'язаннями. Якщо нічого з вище переліченого не існує, поняття «рада» слід читати як посилання на групу або особу, яка діє як вищий керівний орган організації. Прикладом можуть слугувати голова організації та вище керівництво.

**Вище керівництво (Senior management)** – найвищий рівень виконавчого менеджменту організації, який повністю підпорядковується раді при виконанні стратегічних рішень організації, зазвичай група осіб, яка включає голову правління або керівника організації.

**Послуги з надання впевненості (Assurance services)** – послуги, за допомогою яких внутрішні аудитори проводять об'єктивні оцінки для надання впевненості. До прикладів послуг з надання впевненості відносяться завдання для оцінки відповідності (комплаєнс), завдання у сфері фінансів, операційної діяльності та технологій. Внутрішні аудитори можуть надавати обмежену або розумну впевненість в залежності від природи, часу та обсягу проведених процедур.

**Консультаційні послуги, консалтинг (Advisory services)** – послуги, за допомогою яких внутрішні аудитори надають консультації зацікавленим особам, не надаючи впевненість або не виконуючи обов'язки менеджменту. Природа і обсяг консультаційних послуг є предметом домовленості з відповідними зацікавленими особами. До прикладів можна віднести консультації щодо дизайну і впровадження нових процедур, процесів, систем або продуктів; надання послуг з фінансових розслідувань; проведення навчання; сприяння проведенню дискусій щодо ризиків і заходів контролю. «Консультаційні послуги» також відомі як «дорадчі послуги».

**Управління / врядування (Governance)** – комбінація процесів і структур, впроваджених радою для інформування, скерування, керівництва і моніторингу діяльності організації задля досягнення її цілей.

**Ризик-менеджмент (Risk management)** – процес ідентифікації, оцінки, управління та контролю потенційних подій або ситуацій з метою забезпечення розумної впевненості щодо досягнення цілей організації.





**Процеси контролю (Control)** – політики, процедури і заходи, розроблені і застосовані для управління ризиками з метою їх утримання в межах прийнятної для організації толерантності до ризиків.

**Комплаєнс (Compliance)** – дотримання законів, нормативних актів, контрактів, політик, процедур та інших вимог.

**Конфлікт інтересів (Conflict of interest)** – ситуація, діяльність чи взаємовідносини, які можуть впливати, або здаватися такими, що впливають, на спроможність внутрішнього аудитора робити об'єктивне професійне судження або об'єктивно виконувати свої зобов'язання.

**Незалежність (Independence)** – свобода від умов, що можуть порушити здатність функції внутрішнього аудиту виконувати зобов'язання з внутрішнього аудиту неупереджено.

**Об'єктивність (Objectivity)** – неупереджена ментальна позиція, що дозволяє внутрішнім аудиторам висловлювати професійне судження, виконувати їх зобов'язання і досягати Мети Внутрішнього Аудиту без компромісів.

**Статут (політика, положення) про внутрішній аудит (Internal audit charter)** – офіційний документ, який містить мандат функції внутрішнього аудиту, місце в організаційній структурі, підзвітність, обсяг роботи, типи послуг, і інші характеристики.

**Мандат внутрішнього аудиту (Internal audit mandate)** – повноваження, роль і відповідальність функції внутрішнього аудиту, що можуть бути надані радою та/або законами і регулятивними документами.

**План роботи внутрішнього аудиту / План роботи ВА (Internal audit plan)** – документ, розроблений керівником внутрішнього аудиту, який визначає завдання і інші послуги внутрішнього аудиту, передбачені для проведення впродовж визначеного періоду. План має бути орієнтованим на ризики, і динамічно переглядатись у відповідь на зміни, які впливають на організацію.

**Методологія внутрішнього аудиту** – методологічні документи (політики, процеси і процедури), власником котрих є керівник внутрішнього аудиту, які містять настанови і керівництва для внутрішніх аудиторів функції внутрішнього аудиту.

**Програма забезпечення і підвищення якості / QAIP (Quality assurance and improvement program)** – програма, впроваджена керівником внутрішнього аудиту для оцінки і забезпечення відповідності функції внутрішнього аудиту Глобальним Стандартам Внутрішнього Аудиту, досягнення нею цілей діяльності, і постійного її вдосконалення. Програма включає внутрішні і зовнішні оцінки

**Зацікавлена сторона (Stakeholder)** – сторона, прямо або опосередковано зацікавлена в діяльності організації і її результатах. Зацікавлені особи можуть включати раду, менеджмент, співробітників, клієнтів, постачальників, акціонерів, регуляторні органи, фінансові інституції, зовнішніх аудиторів, громадськість тощо.

**Зовнішній надавач послуг** – ресурс ззовні організації, який надає відповідні знання, навички, досвід і/або інструменти для підтримки послуг внутрішнього аудиту.

**Державний сектор (Public sector)** – органи державної влади та місцевого самоврядування, громадські організації, а також усі контрольовані або фінансовані ними установи, підприємства та інші організації, які виконують програми, постачають товари або надають послуги в інтересах суспільства.

**Робочі документи** – документація роботи внутрішнього аудиту, підготовлена в процесі планування та проведення завдань. Документація підтверджує спостереження і висновки за результатами завдань.

**Ризик** – позитивний або негативний ефект від невизначеності по відношенню до цілей.

**Матриця ризиків і заходів контролю** – інструмент, що сприяє проведенню внутрішнього аудиту.





Зазвичай поєднує цілі діяльності, ризики, заходи контролю і ключову інформацію для підтримки процесу внутрішнього аудиту.

**Ризик-апетит** – типи і обсяги ризику, який організація готова прийняти при виконанні своєї стратегії і досягненні цілей.

**Оцінка ризиків** – ідентифікація і аналіз ризиків, притаманних досягненню цілей організації. Значущість ризиків найчастіше вимірюється поняттями впливу і вірогідності.

**Ризик-менеджмент** – процес ідентифікації, оцінки, управління та контролю потенційних подій або ситуацій з метою забезпечення розумної впевненості щодо досягнення цілей організації.

**Толерантність до ризиків** – прийнятні зміни у результатах діяльності по відношенню до досягнення цілей.

**Притаманний ризик** – комбінація внутрішніх і зовнішніх факторів ризику, які існують незалежно від будь-яких дій менеджменту.

**Залишковий ризик** – частина притаманного ризику, яка залишається після впровадження заходів менеджменту.

**Першопричина** – ключова проблема чи фактор, що лежить в основі розбіжностей між критеріями і станом діяльності, що перевіряється.

**Вплив** – результат або ефект від події. Подія може мати позитивний або негативний ефект на стратегію установи або на цілі діяльності.

**Заходи контролю** – будь-які заходи, вжиті менеджментом, радою, чи іншими сторонами, з метою управління ризиками і підвищення ймовірності досягнення встановлених цілей і задач.

**Повинен** – Глобальні Стандарти Внутрішнього Аудиту використовують слово «повинен» для позначення безумовної вимоги.

**Слід** – при використанні в описі Рекомендацій щодо впровадження Глобальних Стандартів Внутрішнього Аудиту слово «слід» описує практики, яким віддається перевага, але які не вимагаються.

## СТАЛІ СКОРОЧЕННЯ ДЛЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТОРА

**ВА** – внутрішній аудит.

**КВА / Керівник ВА** – керівник функції внутрішнього аудиту.

**АК** – аудиторський комітет.

**БП** – бізнес-процес.

**РМ** – ризик менеджмент або управління ризиками.

**КПЕ (KPIs)** – ключові показники ефективності.

**КІР (KRI)** – ключові індикатори ризиків (Key risk indicators).

**КІ (CoI)** – конфлікт інтересів (Conflict of Interest).

**GRC** – концепт модель, яка об'єднує процеси управління (Governance), ризик менеджменту (Risk management) та контролю (Control).

**ПЗПЯ (QAIP)** – Програма забезпечення і підвищення якості (Quality assurance and improvement program).

**ЗОЯ** – зовнішня оцінка якості внутрішнього аудиту.

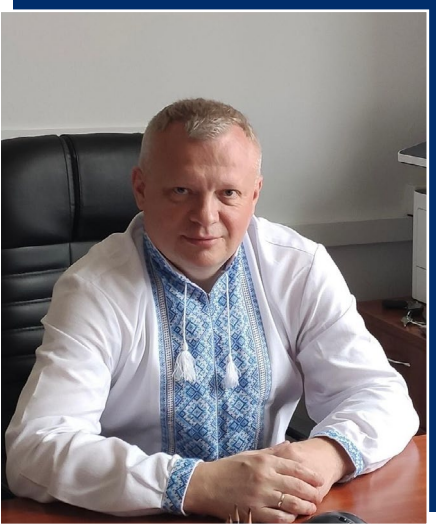
**ВОЯ** – внутрішня оцінка якості внутрішнього аудиту.





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

# ВСТУПНЕ СЛОВО



## **БУГРАК ІГОР МИХАЙЛОВИЧ**

*Директор Департаменту  
гармонізації державного  
внутрішнього фінансового  
контролю Міністерства  
фінансів України*





# ЗНАЙОМСТВО З ДОПОВІДАЧАМИ



## ГЕОРГІЙ ЛЕЩИНСЬКИЙ (GEORGE LESHCHYNSKYI)

### Головний фасилітатор

**Георгій Лещинський (George Leshchynskiy)** обіймає посаду Старшого експерта USAID SOERA з питань внутрішнього аудиту та внутрішнього контролю, надаючи технічну підтримку Міністерству Фінансів України щодо посилення зазначених напрямків.

Георгій має понад 12 років досвіду роботи в сфері внутрішнього аудиту та ризик-менеджменту. В тому числі досвід запуску функції внутрішнього аудиту з «нуля», як в державному, так і комерційному секторі. Працював на керівних посадах в державному секторі та комерційних корпораціях, таких як BNP Paribas Group, DTEK Energy, IDS International.

Георгій має глибокі знання та досвід щодо застосування міжнародних стандартів внутрішнього аудиту, включаючи організацію та управління функцією внутрішнього аудиту. Володіє практиками налаштування ефективної діяльності внутрішнього аудиту та впровадження передових інструментів.



## МИКОЛА РОЄНКО (MYKOLA ROIENKO)

### Співфасилітатор

**Микола Роєнко (Mykola Roienko)** обіймає посаду Старшого експерта в проєкті USAID SOERA з напрямку внутрішнього аудиту та контролю, надаючи технічну підтримку Міністерству Фінансів України щодо посилення зазначених напрямків.

Микола має понад 20 років досвіду в галузі внутрішнього аудиту, комплаєнсу, ризик-менеджменту та бюджетування, зокрема у таких компаніях, як Deloitte, Ernst & Young, а також в державному секторі, у компаніях ДК «Укроборонпром» та ДУ «Фонд енергоефективності». Він спеціалізується на впровадженні функцій внутрішнього аудиту та комплаєнсу, проведенні внутрішніх розслідувань щодо можливих зловживань, а також аналізі ефективності бізнес-процесів.

Микола має значний досвід і знання у застосуванні міжнародних стандартів внутрішнього аудиту, зокрема в організації та управління функцією внутрішнього аудиту. Він добре знайомий із практиками побудови ефективної системи внутрішнього аудиту та впровадження сучасних інструментів для підвищення її результативності.





# ЗНАЙОМСТВО З ДОПОВІДАЧАМИ



## ОЛЕНА ШИШЛОВА (OLENA SHYSHLOVA)

### Співфасилітатор

**Олена Шишлова (Olena Shyslova)** обіймає посаду Старшого експерта USAID SOERA з питань внутрішнього аудиту та внутрішнього контролю, надаючи технічну підтримку ДАСУ щодо посилення зазначених напрямків.

Олена має понад 12 років досвіду роботи в сфері внутрішнього аудиту. В тому числі досвід розробки методології та оцінки ризиків, як в державному, так і комерційному секторі. Працювала на керівних посадах в державному секторі та комерційних корпораціях, таких як BNP Paribas Group, Метінвест, UniCredit Group.

Олена має глибокі знання та досвід щодо застосування міжнародних стандартів внутрішнього аудиту. Володіє практиками налаштування оцінки якості функції внутрішнього аудиту та впровадження передових інструментів.





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

# **ДОМЕН IV: КЕРУВАННЯ ФУНКЦІЄЮ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ**

# GLOBAL IA STANDARDS™ (ОГЛЯД)

## МЕТА СТАНДАРТИВ

Скерувувати міжнародну професійну практику діяльності внутрішніх аудиторів і служити **базою для оцінювання та підвищення якості роботи функції внутрішнього аудиту**. В основі Стандартів лежать керівні принципи, дотримання яких **дає змогу ефективно проводити внутрішній аудит**.

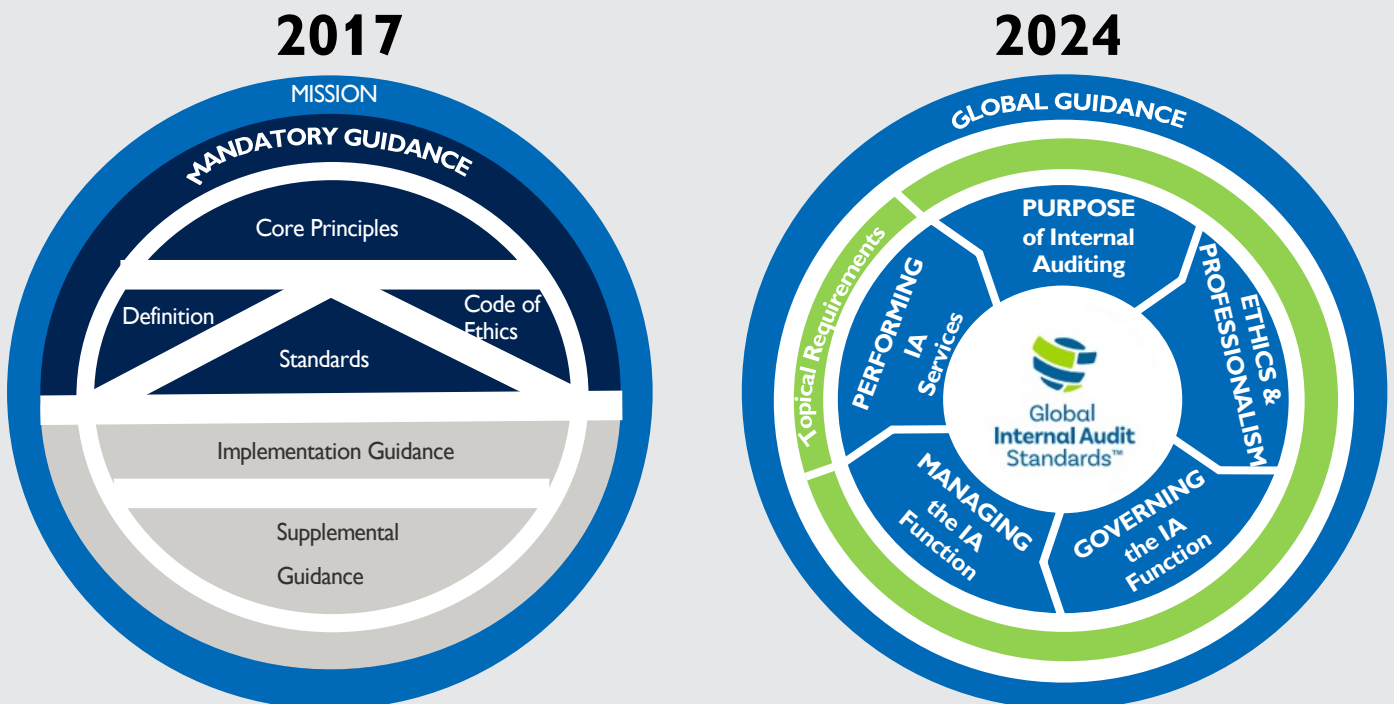
## СТРУКТУРА НОВИХ СТАНДАРТИВ

Нова структура Стандартів охоплює:

- ✓ **5 СФЕР (ДОМЕНІВ);**
- ✓ **15 ПРИНЦИПІВ;**
- ✓ **52 СТАНДАРТИ.**

Стандарти містять вимоги (**фрази зі словом «ПОВИНЕН»**), фактори, які необхідно враховувати під час впровадження (**настанови**) і докази відповідності (**вимоги**).

Ці компоненти допомагають внутрішнім аудиторам **дотримуватися принципів і досягати мети внутрішнього аудиту**.



Source: 2024 Global IA Standards (theiia.org)

## ДЛЯ НОТАТОК

---

---

---

---





Цей домен підкреслює вимоги до керівника ВА ефективно співпрацювати з радою для управління функцією ВА у відповідності до вимог GIAS.

## ПРИНЦИП 9: ПЛАНУВАТИ СТРАТЕГІЧНО

# 9

- Стандарт 9.1 Розуміння процесів управління, ризик-менеджменту та контролю
- Стандарт 9.2 Стратегія внутрішнього аудиту
- Стандарт 9.3 Методологія
- Стандарт 9.4 План внутрішнього аудиту
- Стандарт 9.5 Координація діяльності і покладання на роботу

## ПРИНЦИП 10: УПРАВЛЯТИ РЕСУРСАМИ

# 10

- Стандарт 10.1 Управління фінансовими ресурсами
- Стандарт 10.2 Управління людськими ресурсами
- Стандарт 10.3 Технологічні ресурси

## ПРИНЦИП 11: КОМУНІКУВАТИ ЕФЕКТИВНО

# 11

- Стандарт 11.1 Побудова відносин і комунікація із зацікавленими особами
- Стандарт 11.2 Ефективна комунікація
- Стандарт 11.3 Комунікація результатів
- Стандарт 11.4 Помилки та упущення
- Стандарт 11.5 Повідомлення про прийняття ризиків

## ПРИНЦИП 12: ПІДВИЩУВАТИ ЯКІСТЬ

# 12

- Стандарт 12.1 Внутрішня оцінка якості
- Стандарт 12.2 Вимірювання ефективності
- Стандарт 12.3 Нагляд та підвищення ефективності завдань





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

# **ПРИНЦИП 9: ПЛАНУВАТИ СТРАТЕГІЧНО**

**Стандарт 9.1 Розуміння процесів управління, ризик-менеджменту та контролю**

**Стандарт 9.2 Стратегія внутрішнього аудиту**

**Стандарт 9.3 Методологія**

**Стандарт 9.4 План внутрішнього аудиту**

**Стандарт 9.5 Координація діяльності і покладання на роботу**

**Приклади: міжнародна практика**

**Практичні кейси**

## ПРИНЦИП 9: ПЛАНУВАТИ СТРАТЕГІЧНО

Керівник ВА стратегічно планує позиціонування функції ВА так, щоб вона виконувала свій мандат і досягала довгострокового успіху.

### СТАНДАРТ 9.1 РОЗУМІННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА КОНТРОЛЮ (GRC)



#### ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- ✓ Керівник ВА повинен розуміти процеси управління, ризик-менеджменту та контролю
- ✓ Керівник ВА повинен розглянути, як організація: встановлює стратегічні цілі та приймає стратегічні та операційні рішення, здійснює нагляд за ризик-менеджментом та контролем, сприяє розвитку етичної культури, забезпечує ефективне управління продуктивністю та підзвітністю, структурує свої управлінські та операційні функції, передає інформацію про ризики та контроль у всій організації, координує діяльність і комунікацію між радою, внутрішніми/зовнішніми надавачами аудиторських послуг та керівництвом.
- ✓ Керівник ВА повинен розглянути, як організація ідентифікує та оцінює значущі ризики, а також обирає відповідні контрольні процеси. Це включає розуміння, як організація управляє наступними областями ризику: надійність і добросовісність фінансової та операційної інформації; збереження активів; результативність і ефективність операцій і програм; відповідність законам і нормативно-правовим вимогам.



#### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- ✓ Керівнику ВА слід бути добре поінформованим про провідні принципи управління, загальноприйняті у всьому світі структури та моделі управління, а також професійні рекомендації, специфічні для галузі та сектора, в якому працює організація.
- ✓ Керівнику ВА слід розуміти загальноприйняті принципи, структури та моделі ризик-менеджменту, а також галузеві професійні рекомендації; збирати інформацію для оцінки зрілості процесів ризик-менеджменту організації, включаючи ризик-апетит і стратегії, проводити обговорення з радою та керівництвом для розуміння їхніх пріоритетів, а також аналізувати завершені оцінки ризиків і пов'язані комунікації, підготовлені внутрішніми й зовнішніми надавачами послуг, регуляторами та аудиторами.
- ✓ Керівнику ВА слід ознайомитися із загальновизнаними структурами контролю та розглянути ті, що використовуються організацією, розвивати і підтримувати розуміння процесів контролю та їхньої ефективності, створювати загально-організаційну матрицю ризиків і контролів для документування ризиків, оцінки їхньої значущості, визначення ключових заходів контролю та їхньої адекватності, що дозволить ідентифікувати та пріоритизувати можливості для вдосконалення управління, ризик-менеджменту та контролю, які формують основу стратегії та плану внутрішнього аудиту.







# ОСНОВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

## COSO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



У 2001 році COSO ініціював проєкт із розроблення концептуальних засад управління ризиками для використання керівництвом компаній під час оцінювання системи управління ризиками та її подальшого вдосконалення.

Період розроблення концептуальної бази з управління ризиками був відзначений низкою корпоративних скандалів і банкрутств, які набули широкого розголосу та принесли значні збитки інвесторам, персоналу компаній та іншим зацікавленим сторонам. Як наслідок, з'явилася потреба перегляду корпоративного управління та вдосконалення системи управління ризиками шляхом введення нових законів, нормативних актів і нових вимог.

У 2004 році випущено першу версію рекомендацій COSO ERM «Концептуальні основи управління ризиками організацій».

У 2017 році COSO оновила рекомендації з урахуванням акценту на інтеграцію зі стратегією та управлінням діяльністю.

## ISO 31000 «УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ»



ISO 31000 «Управління ризиками» – це міжнародний стандарт управління ризиками, розроблений для допомоги великим і малим організаціям в державному та приватному секторі з метою ефективного управління ризиками.

ISO 31000 було розроблено технічним комітетом № 262 «Менеджмент ризику» Міжнародної організації зі стандартизації (The International Organization for Standardization, ISO). У лютому 2018 року вийшла нова версія стандарту.

Незважаючи на те, що загальна структура стандарту ISO 31000 у новій редакції залишилася незмінною, все ж певні зміни таки відбулись, зокрема нова редакція документу стала значно коротшою та налічує 15 сторінок, принципи також зазнали змін і тепер їх не 11, а лише 8:

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 1 – Постійне вдосконалення;           | 5 – Інклюзивність;                                |
| 2 – Об'єднаність;                     | 6 – Динамічність;                                 |
| 3 – Структурованість та всеосяжність; | 7 – Використання найновішої доступної інформації; |
| 4 – Налаштованість;                   | 8 – Людські та культурні фактори.                 |

В даному стандарті робиться акцент на тому, що ефективність управління ризиками буде залежати від її інтеграції до процесів управління та всієї діяльності організації.



# МОДЕЛЬ: COSO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (2017)

## УПРАВЛІННЯ ТА КУЛЬТУРА



1. Здійснення радою директорів наглядової функції за управлінням ризиками
2. Створення операційних структур
3. Визначення бажаної етичної культури
4. Демонстрація прихильності основним цілям
5. Залучення, розвиток та утримання кваліфікованих спеціалістів

## СТРАТЕГІЯ І ПОСТАНОВКА ЦІЛЕЙ



6. Аналіз умов ведення діяльності
7. Визначення ризик-орієнтованості
8. Оцінка стратегічних альтернатив
9. Формулювання цілей

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ



10. Виявлення ризиків
11. Оцінка виявлених ризиків
12. Пріоритизація ризиків
13. Реагування на ризики
14. Комплексний погляд на ризики

## МОНІТОРИНГ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН



15. Оцінка суттєвих змін
16. Аналіз ризиків та ефективності діяльності
17. Підвищення ефективності системи управління ризиками

## ІНФОРМАЦІЯ, КОМУНІКАЦІЯ ТА ЗВІТНІСТЬ



18. Використання інформації й технологій
19. Розповсюдження інформації про ризики
20. Звітність по ризикам, корпоративній культурі та ефективності діяльності

У практичній площині сформована традиційна модель РМ була більше сконцентрована на процесах управління ризиками, що здійснювалися **відокремлено** від процесів планування та **прийняття управлінських рішень**.

У новій редакції COSO ERM 2017: **інтеграція зі стратегією** та управлінням діяльністю, впроваджено **нові тенденції** в практиці та баченні РМ. Компоненти системи РМ стали більше сфокусовані на **практичних аспектах** їх впровадження та інтеграції з діяльністю установи.



# ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ



## ІДЕНТИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ

- ✓ ідентифікація ризиків
- ✓ внесення виявлених ризиків до реєстру
- ✓ проведення анкетування



## АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ

- ✓ визначення джерел і видів ідентифікованих ризиків
- ✓ співставлення результатів оцінки ризиків критеріям суттєвості наслідків
- ✓ встановлення граничного розміру ризиків



## МОНІТОРИНГ ТА КОНТРОЛЬ РИЗИКІВ

- ✓ визначення стану ризиків щодо граничного розміру
- ✓ проведення прямого та зворотного стрес-тестування ризиків
- ✓ розроблення та реалізація заходів щодо усунення виявлених порушень в частині заходів мітигації ризиків
- ✓ оцінка ефективності управління ризиками
- ✓ забезпечення контролю за виконанням заходів



## ОБМІН ІНФОРМАЦІЄЮ ПРО РИЗИКИ

- ✓ обмін інформацією про ризики між підрозділами, між функціями та органами управління
- ✓ складання та подання на розгляд органів управління звітів про результати функціонування системи управління ризиками

## ОЦІНКА РИЗИКІВ

**Оцінка ризиків** – це сукупний процес ідентифікації, аналізу та оцінювання ризику.

Оцінювання ризику має проводитися систематично, ітераційно та спільно, ґрунтуючись на знаннях і поглядах зацікавлених сторін. Під час оцінки необхідно використовувати всю доступну інформацію, у міру необхідності, доповнюючи її новою інформацією.

**Метою ідентифікації ризиків** є пошук, визначення та опис ризиків, які можуть перешкодити організації в досягненні встановлених цілей. Для ідентифікації ризиків необхідна належна, відповідна та актуальна інформація.

**Мета аналізу ризиків** полягає в забезпеченні розуміння характеру ризиків та їх особливостей, у тому числі (коли це необхідно) рівня ризику. Аналіз ризиків включає детальний розгляд невизначеностей, джерел ризику, наслідків, імовірності, подій, сценаріїв, засобів контролю та їхньої ефективності. Подія може мати різні причини та наслідки, а отже може впливати на різні цілі.

Аналіз ризиків може піддаватись впливу зі сторони будь-яких розбіжностей думок, необ'єктивності, сприйняття ризику та суджень. Додатковий вплив чинить якість використовуваної інформації, припущення і винятки, будь-які обмеження методик і способів їх виконання. Ці фактори необхідно вивчити, документувати та повідомляти особам, відповідальним за прийняття рішень.

**Метою оцінювання ризику** є сприяння прийняттю рішень. Оцінювання ризиків включає порівняння результатів аналізу зі встановленими критеріями ризику для визначення його суттєвості.





# ОЦІНКА РИЗИКІВ В ПРОЦЕСІ ПЛАНУВАННЯ АУДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ТА ПЕРІОДИЧНІСТЬ

- ✓ Кожна функція аудиту має бути залучена до процесу не рідше ніж 1 раз на рік.
- ✓ Оцінка ризиків (Risk assessment) має бути оновлена в режимі безперервного моніторингу шляхом огляду бізнес-процесів та функцій за допомогою проведення:
  - Аналізу результатів аудиторських перевірок;
  - Зустрічей із ключовими учасниками процесу на рівні локального менеджменту;
  - Зустрічей із ключовими учасниками процесу на рівні корпоративного процесу;
  - Аналізу звітності про інциденти, прогнозу динаміки інцидентів;
  - Аналізу нормативних і законодавчих оновлень;
  - тощо.

### ОБ'ЄКТ АУДИТУ (ПРОСТІР)

Процеси управління (Governance) та управління ризиками (Risk management) є складовою простору та мають підлягати аудиту, а отже можуть бути включені в План аудиту.

**Оцінка ризику** з боку аудиту є частиною планування і являє собою процес, під час якого аудитори розглядають, як окремі події, так і пов'язані з ними ризики та можливості для досягнення цілей елементів простору аудиту і притаманні фактори ризику, що допомагають встановити пріоритетність робіт у галузях із найвищим ступенем ризику.

**Метою оцінки ризику** є забезпечення ресурсами для аудиту областей, що становлять найвищий ступінь ризику для організації.

*Коли в Компанії є налагоджена функціонуюча система управління ризиками, аудитори повинні використовувати її як основу для здійснення своєї власної оцінки ризиків.*

*Коли процес управління ризиками відсутній, аудитору необхідно виявити можливі події, що можуть створювати ризики, та оцінити їх з погляду ймовірності виникнення та можливого впливу з їхнього боку.*

ПОСІБНИКИ  
GLOBAL IIA

ОЦІНКА ПРОЦЕСУ  
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

АУДИТ УПРАВЛІННЯ  
РИЗИКАМИ 3-Х СТОРІН

ДЛЯ НОТАТОК



# ОЦІНКА РИЗИКІВ В ПРОЦЕСІ ПЛАНУВАННЯ АУДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## СТЕП 1

### ВИЗНАЧЕННЯ ПРОСТОРУ АУДИТУ

- 1) Визначення сукупності об'єктів, які підлягають аудиту. Необхідно встановити окремі частини діяльності, системи або процеси, які можуть бути піддані аудиту. У більшості випадків - це бізнес-процеси.
- 2) Необхідно провести консультації з вищим керівництвом організації, щоб зрозуміти їхнє ставлення до важливості виявлених систем, наявних механізмів контролю та загальної системи контролю. Слід обговорити:
  - ✓ виявлення основних ризиків, з якими вони стикаються при досягненні цілей організації та завдань своїх департаментів;
  - ✓ результати внутрішнього і зовнішнього аудиту, проведеного протягом року;
  - ✓ будь-які питання, які турбують керівництво у зв'язку з внутрішнім контролем, ефективністю діяльності департаментів / функцій, забезпеченням досягнення цілей організації, на які аудиту необхідно звернути увагу.

## СТЕП 2

### ВИЯВЛЕННЯ / ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИКІВ

- 3) Необхідно вивчити реєстри ризиків, для того щоб зрозуміти ті події, які було виявлено керівниками, а потім проаналізувати їх, для того щоб визначити, чи було виявлено всі ключові ризики під час оцінювання ризиків; розглянути, як керівництво класифікувало події та які заходи було передбачено за основними ризиками; проаналізувати ефективність заходів зі зниження ризиків із погляду їхнього впливу на залишкові ризики та виявлення високого рівня залишкового ризику.
- 4) Якщо система РМ відсутня, то необхідно:
  - ✓ Сформувати опитувальники в периметрі бізнес-процесу, функцій, напрямів.
  - ✓ Провести інтерв'ю з керівництвом кожного окремого процесу з метою ідентифікації можливих ризиків та отримання інформації щодо вжитих заходів з їх зниження;
  - ✓ Проведення «мозкового штурму» (брейнстормінгу) в частині визначення можливих ризиків бізнес-процесів.
- 5) Може використовуватися Форма оцінки ризиків БП, яка надсилається власникам процесу. Власники процесу фіксують бальний рівень ризику, а також доповнюють коментарі про поточні контролю.

## СТЕП 3

### ОЦІНКА РИЗИКІВ АУДИТОМ

- 6) Щодо ідентифікованих ризиків - аудит має забезпечити оцінку. При цьому, притаманний ризик слід оцінити з точки зору **впливу** та **ймовірності виникнення**.
- 7) Необхідно використовувати єдину Матрицю оцінки ризиків, що базується на впливі та ймовірності.
- 8) Для оцінки впливу рекомендується включення 3-4 критеріїв, наприклад: фінансовий вплив, вплив на репутацію, комплаєнс, навколишнє середовище.
- 9) Оцінювання має проводитися з урахуванням визначення залишкового ризику:

**Inherent risk - Inherent risk mitigated via IC = Residual risk**

(!) Аудитору важливо правильно оцінити притаманний ризик, слідом провести його коригування з урахуванням вжитих заходів контролю, тим самим визначивши залишковий ризик.



# ПРАКТИЧНИЙ ПРИКЛАД ЗАСТОСУВАННЯ ВНУТРІШНІМ АУДИТОМ МАТРИЦІ ОЦІНКИ РИЗИКІВ

	Критичний ризик	75% – 100 % може або має місце один і більше разів на рік усередині організації	Часто
	Високий ризик	50% – 75 % мало місце один раз усередині організації	Регулярно
	Середній ризик	25% – 50 % відомо про один випадок у галузі	Не часто
	Низький ризик	0% – 25 % раніше інформації про те, щоб це відбувалося в галузі, не надходило	Рідко

Вірогідність	ЧАСТО				
	РЕГУЛЯРНО				
	НЕ ЧАСТО				
	РІДКО				
	Суттєвість				
		НЕЗНАЧНІ	ПОМІРНІ	СУТТЄВІ	ДУЖЕ СУТТЄВІ
ФІНАНСОВИЙ ВПЛИВ	< 10 тис. долл.	10 тис. долл. > 30 тис. долл.	30 тис. долл. > 50 тис. долл.	≥ 50 тис. долл.	
РЕПУТАЦІЯ	є можливості для покращення захисту/ посилення репутації	Занепокоєння на регіональному рівні	Занепокоєння на національному рівні	Занепокоєння на міжнародному рівні	
ЗАКОНОДАВСТВО	є можливості для покращення синхронізації із законодавством	Незначні порушення законодавчих норм	Порушення законодавчих норм, ризики штрафних санкцій	Порушення законодавчих та міжнародних норм, ризики суттєвих штрафних санкцій	
НАВКОЛИШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	Обмежені обсяги збитків	Перевищення допустимого рівня. Відсутність незворотних збитків.	Серйозне перевищення допустимого рівня. Шкідливість навколишньому середовищу.	Серйозні екологічні наслідки. Потребує негайного реагування.	



# СИСТЕМА КRІ – ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

Система КRІ – аналітична система, що є комплексом показників, які дозволяють в режимі реального часу ідентифікувати встановлений перелік суттєвих відхилень в бізнес-процесах, в тому числі оцінювати ризики операційних збоїв та зловживань. Внутрішній аудит використовує дану систему для ефективного планування діяльності та здійснення безперервного аудиту бізнес-процесів.



## ПЕРЕДУМОВИ СИСТЕМИ КRІ

Вимоги знизити обсяги втрат, неефективностей, порушень.  
Необхідність посилення СВК, корп-го клімату та зрілості організації.



## МЕТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КRІ

Зниження рівня втрат у БП шляхом впровадження системи, що дозволяє в режимі реального часу відслідковувати ознаки відхилень/зловживань, а також зони недостатньої ефективності СВК та своєчасно реагувати на них.



## ОБЛАСТІ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ

**Менеджмент:** самоконтроль ефективності СВК.

**Внутрішній аудит:** визначення областей, які потребують підвищеної уваги, планування аудитів, проведення безперервних аудитів.

## ПОСЛІДОВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КRІ

### ВІЯВЛЕННЯ РИЗИКІВ В БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ (БП)

1. Визначення структури БП;
2. Ідентифікація цілей БП;
3. Виявлення ризиків БП (операційні ризики, в т.ч. ті, що пов'язані із шахрайськими діями «Red Flags»);
4. Попередня оцінка ризиків (при проведенні оцінки ризиків використовується: історія збоїв/порушень, притаманних для організації (матеріали службових розслідувань, перевірок ВА).
5. Формування рейтингу БП

### СТВОРЕННЯ ГРУП РИЗИКІВ

6. Кожен із бізнес-процесів першого етапу аналізується на предмет виявлення видів притаманного ризику, а також типів зловживань;
7. Детальне вивчення внутрішніх ресурсів та відкритих джерел: практика ринку, сегменту та інше, результати розслідувань, відкриті матеріали та інше.







# СИСТЕМА КРІ - ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ. ПРАКТИЧНИЙ ПРИКЛАД.

RISK DESCRIPTION	SCENARIO	KRI WEIGHT (%)	KRI NAME	Data assessment				Джерела даних	Алгоритм отримання даних
				авто/напів-авто/ручний	доступ (наявний/ відсутній)	зовнішній / внутрішній	кількість джерел		
Закупівля може бути авторизована у постачальника, який не проходив перевірку щодо властивих ризиків.	1) Наявність закупівельної активності у контрагентів, які не проходили скринінгу ризиків СЕБ	15%	SENSATIVE SUPPLIER	напів-авто	відсутній	внутрішній	декілька	Реєстр СЕБ / Contentum	Звірка контрагентів, які авторизовані на постачання товарів, робіт, послуг на предмет проходження перевірки з боку СЕБ.
	2) Постачальник надає критичні послуги, товари або роботи / обсяг послуг або товарів, що надаються, перевищує еквівалент 10 K USD на рік.	7%	SENSATIVE SUPPLIER	напів-авто	відсутній	внутрішній	декілька	Облікові системи / APS Tender	Перевірка в Облікових системах та APS Tender обсягів закуплених матеріалів, робіт та послуг по контрагентам, які не проходили перевірку СЕБ.
Авторизація співпраці з контрагентами, які отримали високий рівень (RED) ризику за результатами скринінгу СЕБ	1) Наявність у звітному періоді закупівель у контрагентів, яким було надано високий рівень ризику за результатами скринінгу СЕБ;	15%	SENSATIVE SUPPLIER	ручний	наявний	внутрішній	декілька	Реєстр СЕБ / Облікові системи	Отримати доступ до Реєстру СЕБ (у режимі перегляду). Вибірка з Реєстру перевірок СЕБ переліку контрагентів, яким було надано високий рівень ризику.
	2) Відсутнє затверджене Бізнес-рішення, яке допускає співпрацю з високоризикованим контрагентом та/ або Бізнес-рішення затверджено особою, яка не має достатнього рівня повноважень на прийняття ризику.	15%	SENSATIVE SUPPLIER	ручний	відсутній	внутрішній	декілька	Реєстр СЕБ / Облікові системи	Отримати доступ до бази, де зберігаються затверджені Бізнес-рішення щодо контрагентів з високим рівнем ризику. Провести огляд прийнятих рішень щодо кореляції з переліком контрагентів, яким було присвоєно високий рівень ризику.
	3) Бізнес-рішення приймає ризик, що екстраполює на всю Групу (AML, Compliance, Sanction, etc.)	16%	SENSATIVE SUPPLIER	ручний	відсутній	внутрішній	один	Реєстр СЕБ	Отримати доступ до бази, де зберігаються затверджені Бізнес-рішення щодо контрагентів з високим рівнем ризику. Провести огляд прийнятих ризиків щодо екстраполяції на всю Групу (AML, Compliance, Sanction, etc.)
У межах вибору постачальника можна проігнорувати історію взаємовідносин, зокрема й негативну практику. Як наслідок, можлива повторна співпраця з контрагентами з Black List	1) Наявність у звітному періоді закупівель у контрагентів, які мають негативну практику комерційних взаємин із Компанією, а також внесені до Black List.	10%	SENSATIVE SUPPLIER	ручний	наявний	внутрішній	декілька	Black List (Info-portal)/ APS Tender/ Облікові системи	Перелік контрагентів з Black List (Info-portal), звірка оборотів за звітний період у Облікових системах, а також вивантаження "Заявок на закупівлю" із системи APS Tender
	2) Наявність простроченої дебіторської заборгованості по постачальнику.	10%	SENSATIVE SUPPLIER	автом	наявний	внутрішній	один	Облікові системи	Вивантаження звіту з Облікових системи з дебіторської заборгованості у розрізі контрагентів. Провести огляд за строками виконання згідно з договірними відносинами.
	3) Щодо постачальника ведеться та/ або велася претензійно-позовна робота.	12%	SENSATIVE SUPPLIER	ручний	відсутній	внутрішній	декілька	Реєстр ППР / APS Tender / Облікові системи	Отримати доступ до Реєстру ППР. Провести огляд контрагентів з Реєстру ППР у системах APS Tender та Облікові системи.





## ПРИНЦИП 9: ПЛАНУВАТИ СТРАТЕГІЧНО

Керівник ВА стратегічно планує позиціонування функції ВА так, щоб вона виконувала свій мандат і досягала довгострокового успіху.

### СТАНДАРТ 9.2 СТРАТЕГІЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ



#### ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- ✓ Керівник ВА повинен розробити та впровадити стратегію функції ВА, яка підтримує стратегічні цілі та успіх організації та відповідає очікуванням зацікавлених осіб.
- ✓ Керівник ВА повинен періодично переглядати стратегію ВА з радою та вищим керівництвом.
- ✓ Стратегія ВА повинна включати бачення, стратегічні цілі та ініціативи з підтримки функції внутрішнього аудиту.



#### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- ✓ Для розробки бачення та цілей стратегії ВА Керівнику ВА слід почати з розгляду стратегії та цілей організації, а також очікувань, ради, вищого керівництва, та інших зацікавлених сторін. Бачення описує бажаний майбутній стан функції внутрішнього аудиту, надихає на вдосконалення та окреслює напрями для виконання мандату, тоді як стратегічні цілі визначають віхи для його досягнення, а супроводжуючі ініціативи деталізують конкретні кроки
- ✓ Керівник ВА враховує види послуг, які необхідно надавати, та, очікування інших зацікавлених осіб, які обслуговуються функцією ВА.
- ✓ Керівник ВА пріоритезує та встановлює цільові дати для дій, що супроводжують стратегічні цілі та ініціативи з підтримки.
- ✓ Стратегію ВА слід коригувати щоразу, коли відбуваються зміни у стратегічних цілях організації або очікуваннях зацікавлених осіб.



#### ПРИКЛАДИ ДОКАЗІВ ВІДПОВІДНОСТІ

- ✓ Задokumentована стратегія ВА, яка включає в себе бачення, стратегічні цілі та супроводжуючі ініціативи.
- ✓ Протоколи або кореспонденція з нарад із зацікавленими особами, на яких обговорювалися очікування.
- ✓ Нотатки, що показують інформацію та аналізи, які лягли в основу стратегії.
- ✓ Методологія ВА для розробки та перегляду стратегії ВА та моніторингу її впровадження.
- ✓ Результати періодичних самооцінок або інших оглядів прогресу в реалізації ініціатив.



# СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН ВА

Стратегічний план ВА відрізняється від плану ВА тим, що він передбачає заходи та проактивні кроки для досягнення поточних та майбутніх планів внутрішнього аудиту, а також узгодження зі стратегічними ініціативами організації та встановленим мандатом.



Приклад

	Елементи	Цілі	Заходи
 Талант	<ul style="list-style-type: none"> <li>Чи має функція ВА потрібних людей для виконання свого мандату, бачення та мети?</li> <li>Чи є у функції ВА люди, які розуміють технологічні ризики та способи використання технологій у сфері ВА?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Незалежні та об'єктивні</li> <li>Майстерність і професіоналізм</li> <li>Джерело талантів для організації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сертифікація та навчання CPE</li> <li>Покриття компетенцій</li> <li>Утримання персоналу</li> </ul>
 Процес	<ul style="list-style-type: none"> <li>Чи функція ВА постійно вдосконалює процеси, вимірює та звітує про свою ефективність та результативність?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Незалежність та об'єктивність</li> <li>Постійне вдосконалення</li> <li>Програма забезпечення та покращення якості (QAIP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Зворотній зв'язок після залучення</li> <li>Формування плану аудиту на основі оцінки ризиків</li> <li>Внутрішнє/зовнішнє оцінювання</li> </ul>
 Технологія	<ul style="list-style-type: none"> <li>Чи використовує функція ВА новітні технології для надання високоякісних послуг з аудиту та консультування? Чи охоплює план аудиту технологічні ризики?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Забезпечення цінності через ефективність</li> <li>Передове використання технологій</li> <li>Проактивність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Економія витрат</li> <li>Автоматизація в аудиті</li> <li>Аналітика даних</li> <li>ШІ</li> </ul>
 Стратегічний Радник	<ul style="list-style-type: none"> <li>Чи створює функція ВА репутацію такого органу, який буде відносини та відповідає, а то й перевершує очікування зацікавлених сторін? Чи забезпечується розуміння та передбачення в режимі реального часу?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стратегічний партнер</li> <li>Радник з питань ризиків</li> <li>Каталізатор змін</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Покриття ризиків</li> <li>Опитування зацікавлених сторін</li> <li>Галузевий бенчмаркінг</li> <li>Рівень зрілості</li> </ul>



## СТРУКТУРА ПЛАНУВАННЯ ВА

Планування діяльності ВА не є ізольованим або окремим видом діяльності. Воно передбачає необхідний зв'язок між статутом ВА, стратегією ВА, стратегічним планом ВА та річним планом ВА. Цей низхідний зв'язок між повноваженнями ВА, його ключовими пріоритетами та планами - має вирішальне значення для розробки річного плану. Наведена нижче схема ілюструє взаємозв'язок між чотирма ключовими компонентами. Важливо, щоб усі компоненти регулярно переглядалися, оновлювалися за необхідності та затверджувалися АК для забезпечення узгодженості та збереження їхньої цінності.



Приклад

Затвердження Аудиторським комітетом

### Статут (мандат) ВА

- ✓ Місія та роль
- ✓ Обов'язки та сфера діяльності
- ✓ Незалежність
- ✓ Звітність
- ✓ Планування

### Стратегія внутрішнього аудиту

- ✓ Зосередьтеся на ключових цілях, пріоритетах та ризиках
- ✓ Ініціативи з розвитку підходу до аудиту

### Стратегія організації

- ✓ Узгодженість

### Стратегічний план ВА

- ✓ 3-5 років

### Річний план ВА

- ✓ Річна програма роботи
- ✓ Виконання рекомендацій аудиту
- ✓ Висновок ВА щодо управління, ризиків та контролю
- ✓ Періодичний перегляд та оновлення



## ПРИНЦИП 9: ПЛАНУВАТИ СТРАТЕГІЧНО

Керівник ВА стратегічно планує позиціонування функції ВА так, щоб вона виконувала свій мандат і досягала довгострокового успіху.

### СТАНДАРТ 9.3 МЕТОДОЛОГІЯ



#### ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- ✓ Керівник ВА повинен розробити методологію для систематичного та дисциплінованого управління функцією ВА, для реалізації стратегії ВА, розробки плану ВА та відповідності GIAS.
- ✓ Керівник ВА повинен оцінювати ефективність методології і оновлювати її у міру необхідності для покращення функції ВА та реагування на значні зміни, які впливають на функцію.
- ✓ Керівник ВА повинен забезпечити внутрішніх аудиторів навчанням з методології.



#### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- ✓ Методологія ВА, залежно від очікувань зацікавлених сторін, зрілості організації та функції ВА, може існувати як в окремих документах, бути зібраною в посібник ВА або інтегрованою в програмне забезпечення, доповнюючи Стандарти конкретними інструкціями, критеріями, процесами комунікації та наглядом.
- ✓ Задokumentована методологія ВА охоплює ключові підходи для реалізації стратегії, виконання плану та забезпечення відповідності Стандартам, включаючи оцінку ризиків для організації та кожного завдання, балансу між завданнями з надання впевненості та консультаційними, координацію із внутрішніми та зовнішніми надавачами впевненості та керування зовнішніми постачальниками, виконання завдань ВА та комунікація щодо їх результатів, управління записами, моніторинг виконання рекомендацій, якості і вдосконалення.
- ✓ Ефективність методології ВА слід перевіряти при оцінці якості функції ВА
- ✓ Причини для оновлення методології включають значні зміни в професійних Стандартах ВА та керівництвах, правових та/або нормативних вимогах, в технологіях та в розмірі чи складі підрозділу. Заміна Керівника ВА або голови ради має також вимагати перегляду методології.

### ДЛЯ НОТАТОК





## ПРИНЦИП 9: ПЛАНУВАТИ СТРАТЕГІЧНО

Керівник ВА стратегічно планує позиціонування функції ВА так, щоб вона виконувала свій мандат і досягала довгострокового успіху.

### СТАНДАРТ 9.4 ПЛАН ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ



#### ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- ✓ Керівник ВА повинен створити план ВА, спрямований на досягнення цілей організації.
- ✓ Керівник ВА повинен ґрунтувати план ВА на задокументованій оцінці стратегій, цілей і ризиків організації. План ВА повинен: враховувати мандат ВА, визначати послуги ВА щодо управління, ризик менеджменту і контролю, враховувати напрями управління ІТ, ризиком шахрайства, ефективності програм комплаєнсу, визначати людські, фінансові та ІТ ресурси тощо
- ✓ Керівник ВА повинен переглядати та оновлювати план ВА, якщо це необхідно, і своєчасно повідомляти раді та вищому керівництву про вплив обмежень ресурсів, обґрунтування рішень невключення до плану завдань з високим ризиком, високо пріоритетні запити, нові ризики або заміна завдань з надання впевненості на консультаційні, обмеження обсягу завдань чи доступу до інформації.
- ✓ Керівник ВА повинен обговорити план ВА, включаючи істотні проміжні зміни, з радою та вищим керівництвом.



#### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- ✓ Керівнику ВА слід постійно отримувати інформацію про ризики, відповідно оновлюючи оцінку ризиків і план ВА. Якщо середовище динамічне, план ВА може потребувати оновлення кожні шість місяців, щоквартально або навіть щомісяця. Керівник ВА, рада, вище керівництво повинні узгодити критерії, які визначають значні зміни, що потребують перегляду плану аудиту.
- ✓ Одним із підходів до підготовки плану ВА є створення всесвіту аудиту, який ґрунтується на розумінні цілей і стратегічних ініціатив організації, узгоджується з її структурою або системою ризиків, охоплює об'єкти аудиту (бізнес-підрозділи, процеси, програми та системи) та дозволяє Керівнику ВА ідентифікувати, оцінити й пріоритизувати ризики для забезпечення комплексного аудиторського покриття в усій організації, покладаючись на інформацію керівництва про ризики лише за умови ефективності процесів управління ризиками
- ✓ Керівник ВА розглядає цілі та стратегії не лише на загальному рівні організації, а й на рівні окремих підрозділів, які підлягають перевірці. Додатково Керівнику ВА належним чином слід враховувати ризики пов'язані з шахрайством, етикою, ІТ, відносинами з третіми сторонами, та недотриманням законодавчих вимог.
- ✓ При розробці плану, керівнику ВА слід враховувати завдання, що вимагаються законами чи НПА, критичні для стратегії організації сфери та діяльність із високим рівнем ризику, забезпечення покриття значних ризиків надавачами впевненості, консультаційні запити, а також час, ресурси та потенційні переваги завдань для вдосконалення процесів управління, ризик-менеджменту та контролю організації.



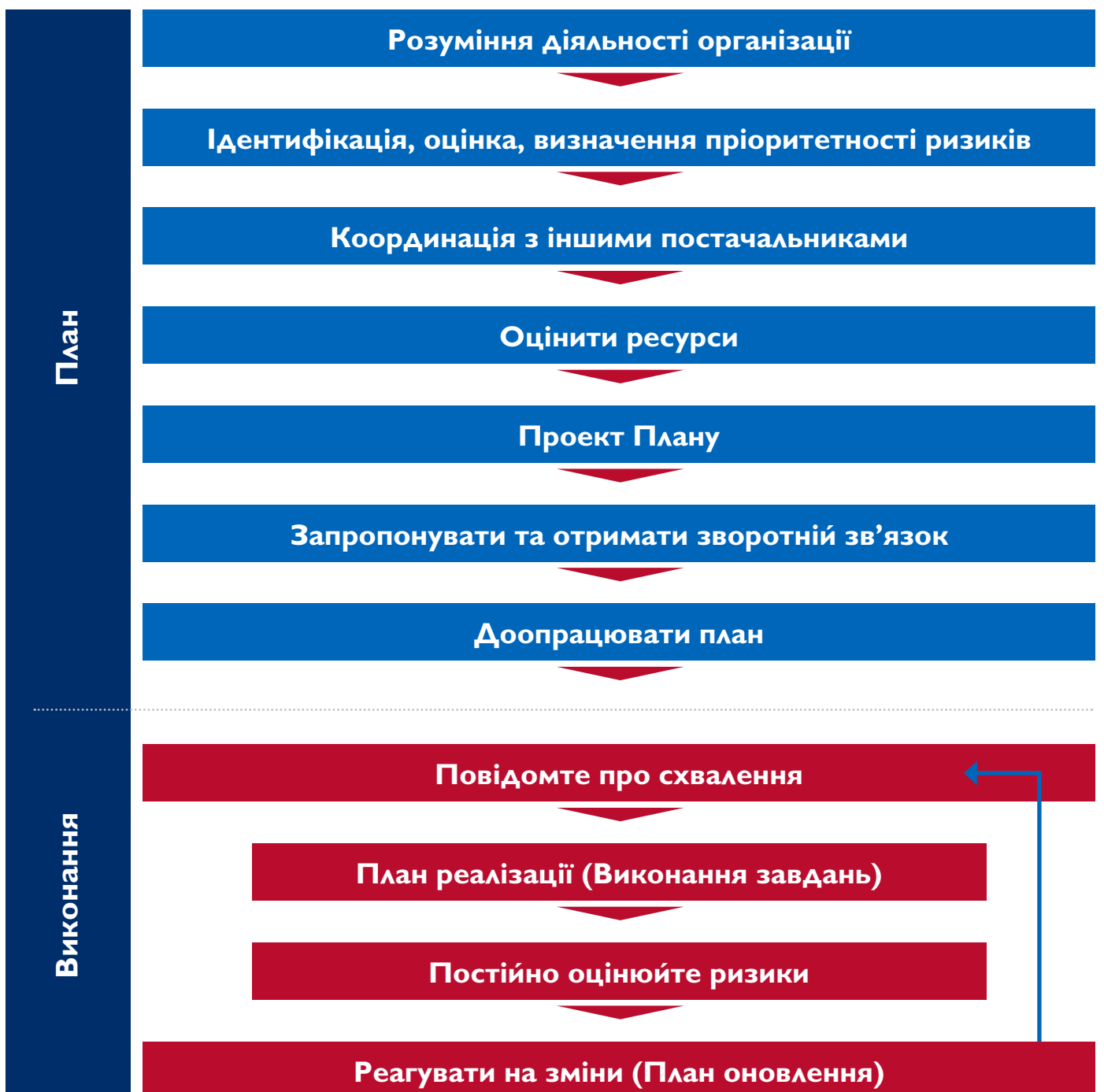






# ЦИКЛ РОЗРОБКИ ПЛАНУ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

Процес розробки плану внутрішнього аудиту, як правило, складається з наступних етапів. Однак поняття кожного етапу слід трактувати вільно, оскільки деталі планування внутрішнього аудиту варіюються залежно від виду діяльності та організації внутрішнього аудиту. Внутрішні аудитори повинні розглядати весь процес підготовки як єдиний комплексний захід, що відповідає організаційним змінам.





## ОКРЕМІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ІА ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПЛАНУ ВА

Для розробки Плану аудиту розглядаються різні види діяльності, які повинні включати кілька вхідних даних для подальшого визначення пріоритетності робіт у плані. Зокрема, в Плані виділяється час на опрацювання нових ризиків, які не були ідентифіковані на момент розробки. В результаті, ВА підтримує динамічний процес планування з можливістю гнучкого коригування Плану відповідно до ризиків, що виникають.



### Практичний підхід

**Рівень 1 (обов'язковий):** роботи, які повинні бути виконані на основі нормативних вимог або юридичних зобов'язань перед третьою стороною.

**Рівень 2 (очікуваний):** аудиторська діяльність, яка охоплює стратегічні напрямки діяльності та ключові ризики організації, але не є обов'язковою згідно із законодавством чи нормативно-правовими актами.

**Рівень 3:** робота, яка базується на оцінці ризиків та необхідній періодичності (цикли аудиту).



### Заходи аудиту

**Аудиторські перевірки:** 1, 2 та 3 рівень.

**Узгодження проблематики** (регуляторні, аудиторські та управлінські проблеми): забезпечення розгляду та вирішення виявлених проблем. Аудит має планувати заходи, направлені на посилення ВА.

**Позапланові огляди нових ризиків:** врахування ризиків, які виникають несподівано і не були ідентифіковані на момент формування Плану.

**Безперервний моніторинг:** постійна оцінка ключових заходів контролю та процесів для виявлення потенційних проблем у режимі реального часу.

**Ініціативи змін / аудит проектів:** аналіз значних організаційних змін або проектів для забезпечення ефективного управління ними та зменшення ризиків.

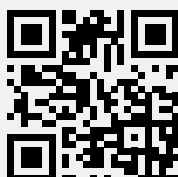
**Консультаційні послуги:** надання консультацій та ідей для покращення процесів управління, управління ризиками та контролю (периметр GRC);

**Підтримка зовнішнього аудиту:** колаборація в рамках діяльності зовнішнього аудиту для забезпечення всебічного охоплення та ефективного використання ресурсів.

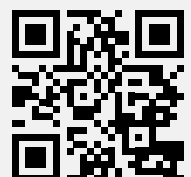


### Інструкції ІА

Оцінка ризиків  
та складання  
плану ВА



Шаблон  
наповнення /  
формування  
плану ВА



## ПРИНЦИП 9: ПЛАНУВАТИ СТРАТЕГІЧНО

Керівник ВА стратегічно планує позиціонування функції ВА так, щоб вона виконувала свій мандат і досягала довгострокового успіху.

### СТАНДАРТ 9.5 КООРДИНАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ І ПОКЛАДАННЯ НА РОБОТУ



#### ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- ✓ Керівник ВА повинен координувати з внутрішніми і зовнішніми надавачами послуг з впевненості і розглядати питання, чи можна спиратися на їхню роботу.
- ✓ Керівник ВА має підняти питання перед вищим керівництвом і, якщо це необхідно, з радою, якщо неможливо досягти відповідного рівня координації.
- ✓ Керівник ВА повинен задокументувати, на що спирався при такому покладанні, і продовжує відповідати за висновки, яких дійшла функція ВА.



#### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- ✓ Керівнику ВА слід розробити методологію для оцінки інших надавачів аудиторських і консультаційних послуг, яка включатиме основу щодо можливості покладання на їхню роботу.
- ✓ Керівнику ВА слід ідентифікувати надавачів аудиторських і консалтингових послуг організації шляхом комунікації з вищим керівництвом і огляду структури звітності організації, а також порядку денного чи протоколів засідань ради. Внутрішні надавачі впевненості і консалтингу включають функції, які можуть звітувати або бути частиною вищого керівництва, такі як комплаєнс, екологічний, фінансовий контроль, охорона здоров'я і безпека, інформаційна безпека, юридична служба, ризик-менеджмент.
- ✓ Приклади координації діяльності включають в себе: синхронізацію характеру, ступеню і часу проведення запланованої роботи, встановлення спільного розуміння технік, методів і термінології надання впевненості, надання взаємного доступу до робочих програм, використання інформації керівництва щодо ризик-менеджменту для формування спільної оцінки ризиків, створення реєстру ризиків зі спільним доступом, комбінування результатів для спільної звітності.
- ✓ Один із методів координації покриття з надання впевненості – створити карту надання впевненості, або матрицю ризиків організації, і внутрішніх та зовнішніх надавачів впевненості, які покривають ці ризики.
- ✓ Щоб визначити, чи функція ВА може покладатися на роботу інших надавачів, в методології слід враховувати такі характеристики: конфлікти інтересів, відносини підзвітності, відповідність досвіду, кваліфікації і сертифікації тощо.
- ✓ Після оцінки роботи іншого надавача впевненості, Керівник ВА може визначити, що функція ВА не може покладатися на його роботу. ВА в такому разі можуть заново протестувати роботу.







**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

# **ПРИНЦИП 10: УПРАВЛЯТИ РЕСУРСАМИ**

**Стандарт 10.1 Управління фінансовими ресурсами**

**Стандарт 10.2 Управління людськими ресурсами**

**Стандарт 10.3 Технологічні ресурси**

**Приклади: міжнародна практика**

**Практичні кейси**

## ПРИНЦИП 10: УПРАВЛЯТИ РЕСУРСАМИ

Керівник ВА управляє ресурсами з метою реалізації стратегії функції ВА та виконання її плану та мандату.

### СТАНДАРТ 10.1 УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ



#### ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- ✓ Керівник ВА повинен управляти фінансовими ресурсами функції.
- ✓ Керівник ВА повинен розробити бюджет, який дозволить успішно реалізувати стратегію ВА та досягти плану.
- ✓ Керівник ВА повинен ефективно та результативно керувати повсякденною діяльністю функції ВА у відповідності до бюджету.
- ✓ Керівник ВА повинен затвердити бюджет з радою.
- ✓ Керівник ВА повинен оперативно інформувати раду та вище керівництво про наслідки нестачі фінансових ресурсів.



#### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- ✓ Керівнику ВА слід дотримуватись бюджетного процесу, встановленого організацією.
- ✓ Керівник ВА переглядає запланований бюджет у порівнянні з фактичним бюджетом, та аналізувати суттєві відхилення, щоб визначити, чи потрібні коригування.
- ✓ Якщо у зв'язку з непередбачуваними обставинами необхідні значні додаткові ресурси, Керівнику ВА слід негайно обговорити ці обставини з радою і вищим керівництвом.
- ✓ Незалежно від того, чи сформована функція ВА в середині компанії, чи передана на аутсорсинг, рада має затвердити відповідний бюджет.



#### ПРИКЛАДИ ДОКАЗІВ ВІДПОВІДНОСТІ

- ✓ Документація плану внутрішнього аудиту в порівнянні з бюджетом, прогнозом і фактичними витратами.
- ✓ Протоколи зустрічей, на яких Керівник ВА обговорював бюджет внутрішнього аудиту з радою та вищим керівництвом.
- ✓ Протокол засідання ради з обговоренням та затвердженням бюджету функції ВА.

#### ДЛЯ НОТАТОК





## ПРИНЦИП 10: УПРАВЛЯТИ РЕСУРСАМИ

Державний сектор – уряди і всі контрольовані або засновані державою агенції, підприємства, установи, які постачають програми, товари чи послуги громадськості.

### СТАНДАРТ 10.1 УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ

навіть якщо бюджет встановлюється законами та/або НПА, керівник ВА повинен дотримуватися інших вимог Стандартів щодо управління бюджетом.

#### ФІНАНСУВАННЯ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ

Процеси фінансування функцій ВА значно відрізняються в державному секторі. Характер цих структур і пов'язані з ними умови можуть залежати від юрисдикції та рівня урядових організацій, в яких працює функція ВА. Деякі урядові та організаційні структури не надають раді та вищому керівництву повноважень щодо бюджету. Ці умови перешкоджають керівнику ВА запитувати затвердження бюджету від ради та вищого керівництва та обмежують можливість шукати або отримувати додаткове фінансування через інші пріоритети в організації.

Наприклад, деякі функції ВА в державному секторі можуть подавати незалежні бюджетні запити на затвердження своїй раді чи законодавчому органу. Бюджети інших функцій є частиною більшого бюджету організації, а розподіл коштів на функцію ВА визначається керівником організації та часто затверджується зовнішнім законодавчим органом. У будь-якому випадку, керівник ВА може звернутися до ради з проханням виділити необхідні ресурси.

#### Обмеження щодо використання фінансових ресурсів:

- ✓ Класифікації посад та трудові угоди: часто встановлюють діапазони оплати праці для кожної класифікації посади на основі знань, навичок і обов'язків посади. Це обмежує повноваження керівника ВА / ради щодо встановлення винагороди для кожного працівника. У таких ситуаціях керівнику ВА слід співпрацювати з кадровою функцією (Стандарт 10.2 Управління людськими ресурсами).
- ✓ Технологічні обмеження: від функції ВА може вимагатися використання лише того ПЗ, яке схвалене для організації, що може обмежити можливість керівника ВА отримувати технології для підтримки функції ВА. В держсекторі до функції ВА слід залучати свою раду як адвокатів для підтримки своїх технологічних потреб і, можливо, використовувати доступне ПЗ для виконання плану ВА найбільш ефективним способом. (Стандарт 10.3 Технологічні ресурси).
- ✓ Зовнішня оцінка якості: якщо обмеження у фінансуванні заважають керівнику ВА отримати достатні ресурси для проведення ЗОЯ, функції ВА в держсекторі можуть отримати вигоду від участі в програмах проведення оцінки функцій в подібних організаціях (Стандарт 8.4 ЗОЯ).







# ПРИКЛАДИ ПРОЦЕСУ ФІНАНСУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ АГЕНТСТВ В США

Формування незалежних бюджетних запитів та інтегрованого бюджету в США



**США**

## Офіс Генерального інспектора (OIG) (Незалежні бюджетні запити)

Підготовка бюджету OIG

Перегляд агентством,  
яке перебуває під наглядом OIG

Подання до Управління з питань бюджету  
(УПБ)

Перегляд/коригування OIG

Включення до Бюджетної пропозиції  
Президента

Подання до Конгресу

Огляд та слухання в Конгресі

Поправки та схвалення Конгресу

Виділення коштів для OIG

## Міністерство оборони (DOD) (Інтегровані бюджети)

Підготовка бюджетів армії, флоту, військово-  
повітряних сил, морської піхоти, космічних сил

Консолідація міністром оборони

Подання до управління з питань бюджету  
(УПБ)

Огляд/коригування УПБ

Включення до Бюджетної пропозиції  
Президента

Подання до Конгресу

Огляд та слухання в Конгресі

Поправки та схвалення Конгресу

Виділення коштів Міністерству оборони

## ДЛЯ НОТАТОК

---



---



---



## ПРИНЦИП 10: УПРАВЛЯТИ РЕСУРСАМИ

Керівник ВА управляє ресурсами з метою реалізації стратегії функції ВА та виконання її плану та мандату.

### СТАНДАРТ 10.2 УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ



#### ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- ✓ Керівник ВА повинен встановити підхід до найму, розвитку та утримання внутрішніх аудиторів, які мають Кваліфікацію для успішного впровадження стратегії та виконання плану ВА.
- ✓ Керівник ВА повинен забезпечити відповідне, достатнє та ефективне використання людських ресурсів, необхідних для виконання затвердженого плану ВА.
- ✓ Керівник ВА повинен спілкуватися з радою та вищим керівництвом щодо відповідності та достатності людських ресурсів ВА.
- ✓ Керівник ВА повинен оцінювати компетенцію окремих внутрішніх аудиторів у межах функції ВА та заохочувати їх професійний розвиток.



#### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- ✓ Керівник ВА розглядає терміни або графік виконання завдань ВА на основі графіків окремих внутрішніх аудиторів і наявності доступу до персоналу, відповідального за діяльність, що підлягає перевірці.
- ✓ Керівник ВА може забезпечити навчання для наявного персоналу, найняти додатковий персонал, або покластися на інших постачальників послуг з надання впевненості, якщо ресурсів недостатньо для покриття запланованих завдань.
- ✓ Керівнику ВА слід дотримуватись кадрової політики організації, або, як у державному секторі, дотримуватись нормативно-правових або договірних засад управління кадрами.



#### ПРИКЛАДИ ДОКАЗІВ ВІДПОВІДНОСТІ

- ✓ Задокументований аналіз розбіжностей між наявними компетенціями внутрішніх аудиторів та необхідними компетенціями.
- ✓ Посадові інструкції.
- ✓ Резюме внутрішніх аудиторів, які працюють в організації.
- ✓ Задокументовані плани навчання та докази завершення навчання.
- ✓ Контракти із зовнішнім надавачем послуг і висновки внутрішніх аудиторів, призначених постачальником.
- ✓ Порівняння запланованих робочих годин із фактичними годинами виконання завдання.



## ПРИНЦИП 10: УПРАВЛЯТИ РЕСУРСАМИ

Керівник ВА управляє ресурсами з метою реалізації стратегії функції ВА та виконання її плану та мандату.

### СТАНДАРТ 10.3 ТЕХНОЛОГІЧНІ РЕСУРСИ



#### ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- ✓ Керівник ВА повинен прагнути до того, щоб функція ВА мала технології для підтримки процесу ВА.
- ✓ Керівник ВА повинен регулярно оцінювати технології, що використовуються функцією ВА, і шукати можливості для підвищення результативності та ефективності.
- ✓ Керівник ВА повинен провести відповідне навчання для внутрішніх аудиторів щодо ефективного використання технологічних ресурсів.
- ✓ Керівник ВА повинен співпрацювати з функціями ІТ та інформаційної безпеки в організації для належного впровадження технологічних ресурсів.



#### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- ✓ Керівник ВА забезпечує що функцією ВА використовуються такі технології, як системи управління аудитом, інструменти, які допомагають у дослідженні даних та аналітиці, інструменти, які допомагають у комунікації та співпраці, додатки для візуалізації процесів управління, ризик-менеджменту та контролю.
- ✓ Керівник ВА оцінює доцільність придбання та впровадження технологічних рішень у процеси функції ВА.
- ✓ Керівник ВА співпрацює з іншими підрозділами стосовно спільних систем щодо управління, ризик-менеджменту і контролю.



#### ПРИКЛАДИ ДОКАЗІВ ВІДПОВІДНОСТІ

- ✓ Розділи стратегії ВА, що описують поточні або заплановані ініціативи щодо використання технологій для досягнення цілей функції.
- ✓ Задokumentовані обговорення або плани, пов'язані із запитом щодо технологій та їх впровадження.
- ✓ Прізвища внутрішніх аудиторів, їхні сертифікати та кваліфікації, пов'язані з технологіями.
- ✓ Політики та процедури щодо інформаційної безпеки, управління записами та інші, пов'язані з використанням технологічних ресурсів функцією ВА.



# АВТОМАТИЗОВАНІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ



## АДМІНІСТРУВАННЯ ПЕРЕВІРОК

- ✓ Перевірки та аудити на робочому місці (офлайн).
- ✓ Планування перевірок.
- ✓ Фіксація інцидентів і проблем за допомогою фото- і відео.
- ✓ Динамічні шаблони перевірок і контрольні списки.
- ✓ Шаблони перевірок за допомогою AI.
- ✓ Імпорт контрольних списків з PDF, Word і Excel.
- ✓ Оцифрування паперових шаблонів та контрольних форм.
- ✓ Бібліотека шаблонів для перевірок.



## ЗВІТНІСТЬ

- ✓ Компіляція звітів після заповнення контрольних списків.
- ✓ Персоналізація звітів. Управління доступами.
- ✓ Архівація та зберігання звітів у хмарі та офлайн.



## УПРАВЛІННЯ ЗАДАЧАМИ

- ✓ Створення завдань, призначення дій відповідальним.
- ✓ Сповіщення та нагадування про призначення дій.
- ✓ Контекст: фото і PDF-файли.



## МОДУЛЬ НАВЧАНЬ

- ✓ Навчальні курси та керівництва по роботі ВА;
- ✓ Бібліотека з більш ніж 1000 редагованих курсів;
- ✓ Робочі інструкції.





**AUDITBOARD**

**OpsAudit**



## АДМІНІСТРУВАННЯ ПЕРЕВІРОК

Програмна платформа надає організаціям перегляд планів аудиту, статусів впровадження коригуючих заходів та звітів про проблеми в реальному часі. Він також заохочує співпрацю в усіх аспектах аудиту, включаючи планування, роботу на місцях і звітність, таким чином підвищуючи гнучкість і цінність аудиторської місії. Ключовими аспектами інструменту є його здатність швидко визначати аудиторські ризики та тенденції.



## ЗВІТНІСТЬ

- ✓ Формування аудиторських звітів.
- ✓ Аналіз ризиків, комплексний модуль для РМ.
- ✓ Створення шаблонів для операційних аудитів.



## УПРАВЛІННЯ ЗАДАЧАМИ

- ✓ Координація аудиторських перевірок.
- ✓ Комунікація із зацікавленими сторонами, моніторинг реко.
- ✓ Формування задач та їх контроль/підтвердження.



## МОДУЛЬ НАВЧАНЬ

- ✓ Навчальні курси та інтерактивне навчання з ВА;
- ✓ Довідкова інформація та посібники

## ДЛЯ НОТАТОК

---

---

---

---

---









## SAP Audit Management



### АДМІНІСТРУВАННЯ ПЕРЕВІРОК

- ✓ Планування аудитів та відстеження виконання.
- ✓ Моніторинг та керування проблем виконання аудиту.
- ✓ Фіксація інцидентів і проблем за допомогою фото- і відео.
- ✓ Динамічні шаблони перевірок і контрольні списки.
- ✓ Залучення аудиторів за допомогою зручних інтерфейсів та інструментів для співпраці.
- ✓ Інтеграція з SAP Risk Management, SAP Process Control і SAP Business Integrity Screening.



### ЗВІТНІСТЬ

Стандартизація звітів за допомогою попередньо встановлених шаблонів і автоматичного відстеження проблем. Каталог спеціальних шаблонів для ВА.



### УПРАВЛІННЯ ЗАДАЧАМИ

- ✓ Створення завдань, призначення дій відповідальним.
- ✓ Сповіщення та нагадування про призначення дій.
- ✓ Інформаційна панель з показниками діяльності ВА.



### МОДУЛЬ НАВЧАНЬ

- ✓ Програмне забезпечення також має мобільні можливості та зручні інструменти.
- ✓ Інтеграція з іншими модулями SAP: FI, FM, MM, тощо.

## ДЛЯ НОТАТОК

---

---

---

---

---









**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

# **ПРИНЦИП 11: КОМУНІКУВАТИ ЕФЕКТИВНО**

**Стандарт 11.1 Побудова відносин і комунікація із зацікавленими особами**

**Стандарт 11.2 Ефективна комунікація**

**Стандарт 11.3 Комунікація результатів**

**Стандарт 11.4 Помилки та упущення**

**Стандарт 11.5 Повідомлення про прийняття ризиків**

**Міжнародна практика**

**Практичні кейси**

# ПРИНЦИП 11: КОМУНІКУВАТИ ЕФЕКТИВНО

Керівник ВА скеровує функцію ВА спілкуватися ефективно зі своїми зацікавленими особами.

## СТАНДАРТ 11.1 ПОБУДОВА ВІДНОСИН І КОМУНІКАЦІЯ ІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ ОСОБАМИ



### ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- ✓ Керівник ВА повинен розробити підхід для функції ВА з метою встановлення відносин і довіри з ключовими зацікавленими сторонами, в т.ч., з радою, вищим керівництвом, операційним керівництвом, регуляторами, а також внутрішніми і зовнішніми постачальниками послуг з надання впевненості та іншими консультантами.
- ✓ Керівник ВА повинен сприяти офіційній та неформальній комунікації між функцією ВА та зацікавленими особами, сприяючи взаєморозумінню :
  - організаційних інтересів та проблем;
  - підходів до ідентифікації та управління ризиками та надання впевненості;
  - ролей та обов'язків відповідних сторін і можливостей для співпраці;
  - відповідних нормативних вимог;
  - важливих організаційних процесів, включаючи фінансову звітність.



### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

Керівнику ВА слід:

- ✓ Брати участь у ключових комунікаційних каналах організації для інформованості про події та заходи, що впливають на цілі організації.
- ✓ Обговорювати методологію комунікацій з радою та вищим керівництвом щодо критеріїв визначення суттєвих питань, формату, змісту та частоти офіційної комунікації.
- ✓ Налагоджувати стосунки через персональні зустрічі з керівниками вищої ланки, членами ради та операційного керівництва.
- ✓ Ініціювати обговорення стратегій, ризиків, галузевих новин і регуляторних змін із керівництвом та радою.
- ✓ Використовувати веб-сайти, інформаційні бюлетені та презентації для поширення інформації про роль внутрішнього аудиту.
- ✓ Підтримувати неформальне спілкування для зміцнення довіри та обміну ідеями, що сприяє розумінню контрольного середовища.





# КОМУНІКАЦІЯ ІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ

Невід’ємною частиною завдань внутрішнього аудиту є ефективна комунікація із зацікавленими сторонами, яка може здійснюватися шляхом надання регулярних оновлень, випуску детальних звітів, обговорення ризиків і висновків, а також адаптації комунікації до потреб зацікавлених сторін. Нижче наведено приклади регулярної та постійної комунікації з різними зацікавленими сторонами, які мають вирішальне значення для досягнення єдиного розуміння ризиків та пріоритетів організації у сфері забезпечення впевненості.

**1**

## КЕРІВНИЦТВО ТА ВІДПОВІДНИЙ ПЕРСОНАЛ

### Зустріч

#### на початку аудиту: (Entrance meeting):

Обговорення мети, обсягу та термінів проведення аудиту, а також методології аудиту та оціночної потреби в ресурсах

#### Заключний брифінг (Exit Briefing):

Обговоріть попередні висновки та будь-які невіршені питання перед публікацією фінального звіту

#### Комунікація щодо виконання рекомендацій (Follow-up communication):

Обговоріть стан виконання рекомендацій аудиту та будь-які проблеми, з якими ви зіткнулися

**2**

## АУДИТОРСЬКИЙ КОМІТЕТ

### План аудиту:

Детальний план обсягу, цілей і термінів проведення аудиту

### Квартальний звіт:

Оновлена інформація про аудиторську діяльність, суттєві висновки та прогрес у виконанні заходів з усунення недоліків

### Річний звіт:

Комплексний звіт, що підсумовує аудиторську діяльність за рік, включаючи ключові висновки та загальну оцінку засобів контролю

**3**

## РАДА ТА ВИЩЕ КЕРІВНИЦТВО

### Методологія комунікації:

Визначити важливі питання, які потребують офіційного спілкування, формат і зміст такого спілкування та його частоту.

### Незалежні зустрічі:

Обговоріть питання чи проблеми та надайте можливість налагодити стосунки з вищим керівництвом та членами Ради



# ПРИНЦИП 11: КОМУНІКУВАТИ ЕФЕКТИВНО

Керівник ВА скеровує функцію ВА спілкуватися ефективно зі своїми зацікавленими особами.

## СТАНДАРТ 11.2 ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ



### ВИМОГИ СТАНДАРТУ

Керівник ВА повинен встановити та впровадити методологію для сприяння точній, об'єктивній, чіткій, лаконічній, конструктивній, повній та своєчасній комунікації внутрішнього аудиту.



### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- ✓ Керівник може організувати проведення тренінгів із комунікації, зокрема письмового викладення інформації та підготовки фінальних презентацій.
- ✓ Керівник ВА встановлює КПЕ для оцінки комунікацій
- ✓ Основні характеристики комунікації:
  - **Точність:** Відсутність помилок і викривлень, використання достовірної інформації, що відповідає основним фактам (див. також Стандарт 11.4)
  - **Об'єктивність:** Неупередженість, справедливість та зваженість висновків
  - **Чіткість:** Використання логічної та зрозумілої мови, адаптованої до термінології організації, з уникненням надмірної технічності
  - **Лаконічність:** Стислість, уникнення зайвих деталей та багатослівності
  - **Конструктивність:** Викладення інформації в тоні співпраці, що сприяє вдосконаленню
  - **Повнота:** Надання достатньої інформації для підтвердження спостережень, висновків і рекомендацій, що адаптується до потреб аудиторії
  - **Своєчасність:** Забезпечення передачі комунікації у відповідний час для коригувальних дій.

### ДЛЯ НОТАТОК

---

---

---

---

---









# ПРИНЦИП 11: КОМУНІКУВАТИ ЕФЕКТИВНО

Керівник ВА скеровує функцію ВА спілкуватися ефективно зі своїми зацікавленими особами.

## СТАНДАРТ 11.3 КОМУНІКАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ



### ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- ✓ Керівник ВА повинен повідомляти результати послуг ВА раді та вищому керівництву періодично, а також за результатами кожного завдання, якщо необхідно.
- ✓ Керівник ВА повинен розуміти очікування ради та вищого керівництва щодо характеру та періодичності/часу комунікації.
- ✓ Результати внутрішнього аудиту можуть включати:
  - Висновки за результатами завдання
  - Такі теми, як ефективні практики або першопричини недоліків.
  - Висновки на рівні бізнес-підрозділу чи організації



### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- ✓ Результати послуг внутрішнього аудиту можуть ґрунтуватися на окремих завданнях, на сукупності завдань, а також на взаємодії з радою та вищим керівництвом протягом певного часу.



### ПРИКЛАДИ ДОКАЗІВ ВІДПОВІДНОСТІ

- ✓ Фінальна комунікація (звіт) за результатами завдання, включаючи спостереження, рекомендації та висновки.
- ✓ Нотатки Керівника ВА, протоколи зустрічей, замітки до виступів, слайди або документи, що вказують на комунікацію з радою та вищим керівництвом.
- ✓ Аналітичні матеріали, включаючи звіти з даними, діаграми та графіки, що показують тенденції.
- ✓ Відповідні системи ризику чи контролю або інші критерії, на підставі яких сформовано загальний висновок.

ДЛЯ НОТАТОК

---

---







## РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

### ВИСНОВКИ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ЗАВДАННЯ

- ✓ Керівник ВА несе відповідальність за надання фінальної комунікації (звіту) відповідним сторонам.
- ✓ Відповідні сторони можуть включати: Раду, вище керівництво, осіб, відповідальних за розробку та реалізацію планів дій керівництва.
- ✓ Керівнику ВА слід заохочувати відображення задовільних і позитивних результатів у комунікації (звіті) та використання прикладів гарних практик, визначених у рамках завдань.

### ТЕМИ

- ✓ Відслідковування спостережень і висновків кількох завдань може сприяти: Виявленню тенденцій, таких як покращення чи погіршення стану, аналізу першопричин поточного стану поділу практиками для покращення результативності або ефективності.
- ✓ У комунікації до ради та вищого керівництва слід включати:
- ✓ значні слабкі місця заходів контролю та аналіз першопричин.
- ✓ тематичні чи системні питання, заходи або прогрес у кількох завданнях чи бізнес-підрозділах.
- ✓ Під час визначення тем слід враховувати інформацію від інших надавачів впевненості.

### ВИСНОВКИ НА РІВНІ БІЗНЕС-ПІДРОЗДІЛУ ЧИ ОРГАНІЗАЦІЇ

- ✓ Керівник ВА повинен враховувати, як висновки узгоджуються зі стратегіями, цілями та ризиками.
- ✓ Керівник ВА повинен оцінити, чи висновок вирішує проблему та додає цінності.
- ✓ Керівник ВА враховує період часу, якого стосується висновок, обмеження обсягу завдання.
- ✓ Загальний висновок може ґрунтуватися на сукупності окремих висновків (місцевий, регіональний, національний рівні).
- ✓ Слід враховувати результати роботи незалежних третіх сторін або регуляторів.

### ДЛЯ НОТАТОК

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ЗВІТУ З ВА ВІД ІІА

Формат звіту ВА адаптований до потреб аудиторської команди та адресатів (керівництва, аудиторського комітету тощо).

## СТРУКТУРА ЗВІТУ

### ВСТУП ТА ОБСЯГ РОБОТИ



- ✓ Мета аудиту
- ✓ Опис об'єкта аудиту

### РЕЗЮМЕ



- ✓ Короткий огляд результатів та ключових висновків
- ✓ Висновки щодо ризиків та контрольного середовища

### СПОСТЕРЕЖЕННЯ



- ✓ Умови, критерії, причини, наслідки, рейтинг ризику
- ✓ Рекомендації щодо покращення
- ✓ План дій керівництва: відповідальні особи та терміни виконання

## ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ



### Використання інфографіки:

- ✓ діаграми та таблиці для візуалізації даних.



### Своєчасна комунікація:

- ✓ Попередній звіт перед фінальним.
- ✓ Регулярне оновлення статусу виконання рекомендацій.



### Персоналізація звіту:

- ✓ Повні звіти для операційних підрозділів.
- ✓ Виконавчі резюме для керівництва.



# ПРИНЦИП 11: КОМУНІКУВАТИ ЕФЕКТИВНО

Керівник ВА скеровує функцію ВА спілкуватися ефективно зі своїми зацікавленими особами.

## СТАНДАРТ 11.4 ПОМИЛКИ ТА УПУЩЕННЯ



### ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- ✓ Керівник ВА повинен невідкладно повідомити виправлену інформацію всім сторонам, які отримали оригінальне повідомлення, якщо фінальна комунікація (звіт) за результатами завдання містить значущу помилку або упушення.
- ✓ Значущість визначається відповідно до критеріїв, узгоджених з радою.



### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- ✓ Керівнику ВА та раді слід узгодити порядок повідомлення про виправлення.
- ✓ Керівнику ВА слід оцінити, чи помилка або упушення можуть мати юридичні або регуляторні наслідки або змінити спостереження, висновки, рекомендації чи плани заходів керівництва.
- ✓ Керівник ВА визначає найбільш релевантний спосіб комунікації для того, щоб виправлену інформацію отримали всі сторони, які отримали оригінальну комунікацію. Додатково до надання виправленої інформації Керівнику ВА слід визначити причину помилки або упушення, та вжити коригуючих заходів, щоб запобігти виникненню подібної ситуації в майбутньому.



### ПРИКЛАДИ ДОКАЗІВ ВІДПОВІДНОСТІ

- ✓ Методологія ВА щодо роботи з помилками і упушеннями.
- ✓ Узгоджені з радою критерії, які використовуються Керівником ВА для визначення рівня значущості.
- ✓ Листування та інші записи, що фіксують, як Керівник ВА визначив значущість і причину помилки або упушення.
- ✓ Календар Керівника ВА, протоколи засідань ради або інших засідань, службові записки та листування електронною поштою, в яких обговорювалася помилка чи упушення.
- ✓ Оригінальні та виправлені документи з фінальною комунікацією результатів.
- ✓ Документація того, що відповідні сторони отримали виправлені комунікації.

## ДЛЯ НОТАТОК



# ПРИНЦИП 11: КОМУНІКУВАТИ ЕФЕКТИВНО

Керівник ВА скеровує функцію ВА спілкуватися ефективно зі своїми зацікавленими особами.

## СТАНДАРТ 11.5 ПОВІДОМЛЕННЯ ПРО ПРИЙНЯТТЯ РИЗИКІВ



### ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- ✓ Керівник ВА повинен повідомляти про неприйнятні рівні ризику.
- ✓ Керівник ВА має обговорити з вищим керівництвом, якщо робить висновок, що керівництво прийняло рівень ризику, який перевищує рівень ризик-апетиту організації або толерантності до ризику.
- ✓ Керівник ВА має ескалювати питання на рівень Ради якщо він визначає, що питання не було вирішено вищим керівництвом.
- ✓ Усунення ризику не входить до обов'язків Керівника ВА.



### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- ✓ Керівник ВА отримує розуміння ризиків організації та толерантності до ризиків через обговорення з радою та вищим керівництвом, відносини та постійне спілкування з зацікавленими особами, а також результати послуг ВА.
- ✓ Керівник ВА може обговорювати та шукати згоди ради щодо методології документування та повідомлення про прийняття ризиків, які перевищують рівень ризик-апетиту або толерантності до ризику. У методології слід враховувати процес, політики та процедури ризик-менеджменту організації. До методології ВА також слід включити процедури документування обговорень і вжитих дій, включаючи опис ризику, причину занепокоєння, причину невиконання керівництвом рекомендацій внутрішніх аудиторів.
- ✓ Професійне судження Керівника ВА сприяє визначенню того, чи прийняло керівництво рівень ризику, який перевищує ризик-апетит або толерантність до ризику.
- ✓ Якщо ризик, визначений як неприйнятний, залишається невирішеним після обговорення з вищим керівництвом, Керівник ВА ескалює це питання раді. Рада відповідає за остаточне рішення щодо подальших дій з управління неприйнятними ризиками.



### ПРИКЛАДИ ДОКАЗІВ ВІДПОВІДНОСТІ

- ✓ Документування обговорень і погодження з радою методології комунікації занепокоєння щодо ризиків.
- ✓ Документування обговорень щодо ризику та дій, рекомендованих операційному керівництву та вищому керівництву, включаючи протоколи зустрічей.
- ✓ Документація, що пояснює занепокоєння щодо ризику та заходи ВА, вжиті для вирішення занепокоєння, включаючи процес ескалації обговорення від операційного керівництва до вищого керівництва.
- ✓ Документація із засідань ради, включно з приватними чи закритими сесіями, під час яких мала місце ескалація на рівень ради.





# РИЗИК-АПЕТИТ ТА ЙОГО РОЛЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

Під концепцією ризик-апетиту мається на увазі прийняте в компанії поняття ризик-апетиту, його показники, а також місце і роль ризик-апетиту в системі управління ризиками компанії. Внутрішній аудит має враховувати ризик-апетит в рамках ризик-орієнтованого планування діяльності. Концепція ризик-апетиту містить такі основні елементи:

<b>Поняття ризик-апетиту</b>	Визначення ризик-апетиту, прийняте організацією, наприклад: «Ризик-апетит характеризує готовність Компанії до прийняття ризиків для досягнення поставлених цілей, що виражається кількісними та якісними показниками».
<b>Підхід до ризик-апетиту</b>	Характеризує типологію показників, що застосовуються для оцінювання ризик-апетиту: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Якісний</li><li>✓ Кількісний</li><li>✓ Кількісно-якісний</li></ul>
<b>Оцінка ризик-апетиту</b>	Підхід до встановлення рівня ризик-апетиту ґрунтується на типології показників, наприклад: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Формулювання тверджень, що виражають ставлення компанії до рівня прийняття ризику за функціональними областями/групами ризиків</li><li>✓ Якісна оцінка показників за бальною шкалою в рамках «системи світлофорів»</li><li>✓ Встановлення порогових значень щодо відхилень кількісних показників від планових значень (EBITDA, ROE, Бюджет)</li></ul>
<b>Застосування ризик-апетиту</b>	Підхід до впровадження встановленого рівня ризик-апетиту в діяльність компанії та управління ризиками. Наприклад, ризик-апетит може використовуватися: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ У рамках процесу планування та бюджетування</li><li>✓ У рамках аналізу прийнятих рішень</li><li>✓ Як порогове значення рівня достатності економічного капіталу на покриття істотних ризиків</li><li>✓ У межах лімітування проведених операцій та/або метрик ризику (наприклад, коефіцієнта концентрації)</li></ul>
<b>Метод декомпозиції ризик-апетиту</b>	Характеризує спосіб і глибину декомпозиції ризик-апетиту: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ За функціональними галузями (інвестиції, виробнича діяльність, репутація)</li><li>✓ За напрямками діяльності (наприклад за основними напрямками діяльності компанії без подальшої декомпозиції)</li><li>✓ За ризиками (наприклад, до рівня агрегованих груп ризиків або ризиків 2 і 3 рівня)</li></ul>





# ВНУТРІШНІЙ АУДИТ МАЄ РОЗУМІТИ ПРОЦЕДУРУ ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИК-АПЕТИТУ ТА ЙОГО МЕТРИКИ

## ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИК-АПЕТИТУ

### Ідентифікація ризиків, розроблення реєстру

- ✓ Ідентифікація характерних для Компанії ризиків;
- ✓ Розробка реєстру ризиків

### Визначення поняття ризик-апетиту

- ✓ Розробка шкали для визначення рівня ризик апетиту

### Цільовий рівень ризик-апетиту

- ✓ Визначення цільового рівня ризик-апетиту Компанії

### Поточний рівень ризик-апетиту

- ✓ Визначення поточного рівня ризик-апетиту

### Аналіз результатів



- ✓ Порівняння цільового та поточного рівня ризик-апетиту;
- ✓ Ідентифікація ризиків за межами рівня ризик-апетиту

## ДЛЯ НОТАТОК

---

---

---

---

---

---

---

---









Типи та обсяг ризику, в широкому розумінні, який організація готова прийняти у процесі досягнення цілей

## КАТЕГОРІЇ РИЗИКІВ ТА РІВЕНЬ РИЗИК-АПЕТИТУ

### ПРОГРАМНІ РИЗИКИ / РИЗИКИ РОЗВИТКУ

**РІВЕНЬ АПЕТИТУ:** Високий.

**ПОЯСНЕННЯ:**

USAID готове приймати високий рівень ризиків для досягнення довгострокових програмних цілей та розвитку.

**ПРИКЛАД:** Інвестиції в проєкти з потенційно високою вигодою.

### ФІДУЦІАРНІ РИЗИКИ (ШАХРАЙСТВО, КОРУПЦІЯ):

**РІВЕНЬ АПЕТИТУ:** Низький.

**ПОЯСНЕННЯ:** Пріоритетом є захист фін. Ресурсів, боротьба з шахрайством.

**ПРИКЛАД:** Запровадження строгих процедур фінансового контролю.

### РЕПУТАЦІЙНІ РИЗИКИ

**РІВЕНЬ АПЕТИТУ:** Середній.

**ПОЯСНЕННЯ:**

Організація готова до помірних репутаційних ризиків для підтримки інноваційних рішень та розширення програм.

**ПРИКЛАД:** Публікація суперечливих досліджень щодо прозорості.

### ЮРИДИЧНІ РИЗИКИ

**РІВЕНЬ АПЕТИТУ:** Низький.

**ПОЯСНЕННЯ:** Забезпечення суворої відповідності регуляторним вимогам.

**ПРИКЛАД:** Уникнення діяльності, яка може викликати юридичні суперечки.

### РИЗИКИ БЕЗПЕКИ

**РІВЕНЬ АПЕТИТУ:** Низький.

**ПОЯСНЕННЯ:** Захист персоналу, фізичних ресурсів є ключовим пріоритетом.

**ПРИКЛАД:** Зміцнення системи безпеки в зонах конфлікту.

### РИЗИКИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

**РІВЕНЬ АПЕТИТУ:** Середній.

**ПОЯСНЕННЯ:** Підтримка інновацій у розвитку та управлінні персоналом.

**ПРИКЛАД:** Впровадження нових моделей в умовах віддаленої зайнятості.

### ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ

**РІВЕНЬ АПЕТИТУ:** Середній.

**ПОЯСНЕННЯ:** Прийняття ризиків, пов'язаних із впровадженням нових ІТ.





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

# **ПРИНЦИП 12:**

# **ПІДВИЩУВАТИ ЯКІСТЬ**

**Стандарт 12.1 Внутрішня оцінка якості**

**Стандарт 12.2 Вимірювання ефективності**

**Стандарт 12.3 Нагляд та підвищення ефективності завдань**

**Міжнародна практика**

**Практичні кейси**

## ПРИНЦИП 12: ПІДВИЩУВАТИ ЯКІСТЬ

Керівник ВА відповідає за дотримання GIAS та постійне вдосконалення роботи функції внутрішнього аудиту.

### СТАНДАРТ 12.1 ВНУТРІШНЯ ОЦІНКА ЯКОСТІ



#### ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- ✓ Керівник ВА повинен розробити та провести внутрішню оцінку відповідності функції ВА відповідно до GIAS та прогресу в досягненні цілей ефективності.
- ✓ Керівник ВА повинен розробити методологію ВОЯ, як описано в Стандарті 8.3 Якість.
- ✓ Керівник ВА повинен розробити план заходів для усунення випадків невідповідності Стандартам і можливості для покращення.
- ✓ Керівник ВА повинен доводити результати періодичної самооцінки та статус плану заходів керівництву.
- ✓ Керівник ВА повинен розкрити раді та вищому керівництву інформацію про невідповідність та її вплив.



#### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- ✓ Керівник ВА розробляє шаблони або автоматизовані робочі документи для внутрішніх аудиторів, які будуть використовуватися під час виконання завдань для сприяння Стандартизації та узгодженості в застосуванні робочих практик.
- ✓ Керівник ВА додатково до оцінки відповідності функції ВА Стандартам, може розглянути можливості покращення функції, визначені шляхом постійного моніторингу, через розробку плану дій.
- ✓ Керівник ВА слід розглянути можливість залучення внутрішніх аудиторів до процесу періодичної самооцінки, щоб покращити розуміння ними Стандартам.
- ✓ Періодичні самооцінки дозволяють функції ВА підтвердити свою відповідність Стандартам.



#### ПРИКЛАДИ ДОКАЗІВ ВІДПОВІДНОСТІ

- ✓ Заповнені чек-листи, які використовуються для перегляду робочої документації, результати опитувань та показники ефективності та результативності функції ВА.
- ✓ Дії, вжиті для підвищення ефективності, результативності та відповідності Стандартам функції ВА.
- ✓ Презентації для ради та керівництва та протоколи засідань, що висвітлюють результати внутрішніх оцінок.
- ✓ Задokumentовані результати поточного моніторингу та періодичної самооцінки, включаючи плани заходів.





# ПРИКЛАД ПОЛЬЩІ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СПЕЦІАЛЬНОЇ ФОРМИ ДЛЯ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ВА

## QUALITY@W

забезпечує систематичний підхід до аналізу відповідності діяльності підрозділів ВА встановленим стандартам та найкращим практикам, сприяючи підвищенню ефективності і прозорості процедур ВА, обміну практиками між держорганами.

### СТРУКТУРА ОЦІНОЧНОЇ МОДЕЛІ

ОРГАНІЗАЦІЯ ВА	40	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Мета, повноваження та відповідальність ВА (9)</li> <li>✓ Незалежність та об'єктивність ВА (12)</li> <li>✓ Керівник ВАліфікація та професійна ретельність (5)</li> <li>✓ Принципи та процедури внутрішнього аудиту (8)</li> <li>✓ Програма забезпечення та покращення якості (6)</li> </ul>
ПЛАНУВАННЯ ТА ЗВІТНІСТЬ	36	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Аналіз ризиків та кадрових ресурсів для Плану аудиту (10);</li> <li>✓ Розробка та розповсюдження Плану аудиту (10);</li> <li>✓ Виконання Плану аудиту (3);</li> <li>✓ Підготовка та розповсюдження Звіту про ВА (7);</li> <li>✓ Підготовка та розповсюдження інформації про результати діяльності ВА (6).</li> </ul>
ЗАВДАННЯ З НАДАННЯ ВПЕВНЕНOSTI (АУДИТ)	47	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Планування та розробка програми завдання з надання впевненості (19)</li> <li>✓ Виконання завдання з надання впевненості (10)</li> <li>✓ Підготовка, узгодження та звітування результатів завдання з надання впевненості (14)</li> <li>✓ Моніторинг виконання рекомендацій та подальші дії (4)</li> </ul>
КОНСУЛЬТАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ	16	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Підготовка, виконання та документування консультативної діяльності (16).</li> </ul>



Невідповідностей із законодавством та стандартами ВА не виявлено, окрім помилок несуттєві для діяльності ВА → **Пропозиція щодо вдосконалення діяльності ВА.**



Невідповідностей із законодавством не виявлено, але зафіксовано невідповідності стандартам ВА / несуттєві помилки для діяльності ВА → **Рекомендації щодо ВА.**



Невідповідність закон-ву та Стандартам, яка впливає на ВА → **Термінові рекомендації.**







## ПРОЦЕС ОЦІНКИ

### САМООЦІНКА:

керівник ВА заповнює Quality @w, яка охоплює ключові аспекти ВА.

### РАТИФІКАЦІЯ (ВАЛІДАЦІЯ):

незалежна команда аналізує документи, проводить опитування працівників і керівників підрозділів ВА та заповнює форму Quality @w.

### ЗВІТ І РЕКОМЕНДАЦІЇ:

на основі аналізу формуються висновки, рекомендації та план коригувальних дій.

### ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ:

встановлює принципи взаємної оцінки. Мінфін рекомендує проводити ЗОЯ командами з двох осіб з різних підрозділів ВА за умови підписання декларації щонайменше п'ятьма підрозділами ВА.

## ФАКТОРИ ОЦІНКИ

**Наявність невідповідностей** критеріям законодавства чи стандартів.

**Вплив невідповідностей** на функцію ВА (суттєвість).

**Суттєва помилка:** невідповідність внутрішніх правил (наприклад, положення статуту аудиту, методології, тощо) законодавчим нормам та стандартам.

**Незначна помилка:** індивідуальні випадки порушення прийнятих правил і процедур.

**Тип невідповідності:** системна або індивідуальна помилка.

**Системна помилка:** виявлена помилка повторюється в наступних завданнях, потребує додаткових заходів.

**Індивідуальна помилка:** помилка була виявлена протягом періоду, що оцінюється, і були вжиті заходи для запобігання її повторенню.

**Необхідність надання рекомендацій:** наявність ефективних механізмів контролю.

**Обговорення результатів:** валідатор обговорює результати оцінки з аудитором для уточнення розбіжностей. Розбіжності в оцінках можуть вимагати додаткової перевірки.

## ДЛЯ НОТАТОК

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## ПРИНЦИП 12: ПІДВИЩУВАТИ ЯКІСТЬ

Керівник ВА відповідає за дотримання GIAS та постійне вдосконалення роботи функції внутрішнього аудиту.

### СТАНДАРТ 12.2 ВИМІРЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ



#### ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- ✓ Керівник ВА повинен розробити цілі для оцінки ефективності функції внутрішнього аудиту.
- ✓ Керівник ВА повинен розробити методологію вимірювання ефективності, щоб оцінити прогрес у досягненні цілей функції та сприяти постійному вдосконаленню функції ВА.
- ✓ Керівник ВА повинен отримати відповідний відгук від ради та вищого керівництва при оцінці діяльності функції ВА.
- ✓ Керівник ВА повинен розробити план дій щодо виявлених прогалин та можливостей для покращення.



#### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- ✓ Керівник ВА обирає окремий набір цілей ефективності, які звітуються раді та вищому керівництву, використовуючи при цьому більш широкий набір цілей ефективності для управління функцією ВА.
- ✓ Керівник ВА має визначити цілі ефективності, таким чином щоб вони сприяли досягненню бажаних результатів і були збалансовані між областями: відповідали очікуванням зацікавлених осіб, обсягом висновків бізнес-підрозділу чи організації, потребами в людських ресурсах, фінансовою та операційною ефективністю, а також навчанням і розвитком.
- ✓ Керівник ВА слід встановити показники, як кількісні, так і якісні, щоб відстежувати прогрес у досягненні цілей ефективності.



#### ПРИКЛАДИ ДОКАЗІВ ВІДПОВІДНОСТІ

- ✓ Цілі ефективності, визначені як найбільш впливові для функції ВА, які відповідають Принципам Стандартів, статуту ВА та стратегії ВА.
- ✓ Показники ефективності, які відповідають відстежуваним цілям ефективності та відповідним значенням для цих показників.
- ✓ Плани заходів щодо виявлених проблем і можливостей для досягнення визначених цілей ефективності.





# ПРАКТИКА ЄВРОКОМІСІЇ В ЧАСТИНІ ЗАСТОСУВАННЯ КПЕ ДЛЯ ВА:



## СВА РОЗРОБЛЯЄ КПЕ ТА ЗВІТУЄ ЗА ЦИМИ ПОКАЗНИКАМИ ФОКУСУЮЧИСЬ НА 3-х ЦІЛЯХ

### Завдання / КПЕ

#### Ціль 1: Забезпечити додаткову цінність роботи СВА з погляду зацікавлених сторін

- КПЕ 1.1 – Рівень задоволеності зацікавлених сторін (комітет з аудиту /управління та вище керівництво управлінь)
- КПЕ 1.2 – Рівень задоволеності тих, кого перевіряють
- КПЕ 1.3 – Своєчасне надання загального висновку СВА про управління фінансами до Комісії.
- КПЕ 1.4 – Своєчасна видача висновку СВА про стан внутрішнього контролю (внесок у річні звіти служб Комісії)

#### Ціль 2: Забезпечити високу якість роботи СВА

- КПЕ 2.1 – Загальна відповідність внутрішньої методології та керівним принципам СВА, а також міжнародним стандартам внутрішнього аудиту, що визначається за допомогою внутрішньої оцінки якості
- КПЕ 2.2 – Загальна відповідність внутрішньої методології та керівним принципам СВА, а також міжнародним стандартам внутрішнього аудиту, що визначається за допомогою зовнішньої оцінки якості

#### Ціль 3: Забезпечити дієве та ефективне виконання СВА планів аудиту

- КПЕ 3.1 – Показник виконання річного плану аудиту
- КПЕ 3.2 – Частки робочого часу аудиторів на аудиторську роботу та допоміжні роботи
- КПЕ 3.3 – Своєчасність завершення і подання звітів про аудиторські перевірки (робочі дні між нарадою з підтвердження аудиторських даних і остаточним звітом)
- КПЕ 3.4 – Різниця між фактичним і передбаченим у бюджеті часом за кожним аудиторським завданням

### ДЛЯ НОТАТОК

---

---

---





## ПРИНЦИП 12: ПІДВИЩУВАТИ ЯКІСТЬ

Керівник ВА відповідає за дотримання GIAS та постійне вдосконалення роботи функції внутрішнього аудиту.

### СТАНДАРТ 12.3 НАГЛЯД ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАВДАНЬ



#### ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- ✓ Керівник ВА повинен розробити та впровадити методологію для нагляду за виконанням завдань, забезпечення якості та розвитку компетенцій.
- ✓ Ступінь необхідного нагляду залежить від зрілості функції внутрішнього аудиту, кваліфікації та досвіду внутрішніх аудиторів, а також складності завдань.
- ✓ Керівник ВА повинен впевнитися, що докази нагляду документуються та зберігаються відповідно до встановленої методології функції ВА.



#### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- ✓ Керівник ВА/призначеному куратору завдання слід перевірити цілі завдання, під час планування завдання.
- ✓ Керівник ВА може визначити, які внутрішні аудитори мають Кваліфікацію для здійснення нагляду за виконанням завдань, і зробити відповідні призначення, на основі результатів оцінювання навичок.
- ✓ Керівник ВА/призначений куратор зустрічаються з внутрішніми аудиторами, призначеними для виконання завдання, та обговорюють процес виконання завдання, що дає можливість навчати, розвивати та оцінювати внутрішніх аудиторів.
- ✓ Керівник ВА встановлює засоби вирішення будь-яких розбіжностей у професійних судженнях, це може включати обговорення відповідних фактів, проведення додаткового запиту чи дослідження, а також документування різних точок зору в робочих документах завдання/висновках.



#### ПРИКЛАДИ ДОКАЗІВ ВІДПОВІДНОСТІ

- ✓ Робочі документи за результатами виконання завдання з документуванням слідів нагляду.
- ✓ Заповнені чек-листи щодо перегляду робочих документів.
- ✓ Результати інтерв'ю та опитувань, які включають відгуки про досвід виконання завдань від внутрішніх аудиторів та інших осіб, безпосередньо залучених до виконання завдань.
- ✓ Документація щодо комунікацій між куратором завдання та внутрішніми аудиторами щодо виконання завдання.





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

# ПІДСУМОК ОТРИМАНОВОГО ДОСВІДУ

Резюме ДОМЕН IV



# ПІДСУМОК ОТРИМАНОВОГО ДОСВІДУ

## РЕЗЮМЕ ДОМЕН IV: КЕРУВАННЯ ФУНКЦІЄЮ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ.

### 4 ПРИНЦИПИ ТА 16 СТАНДАРТІВ

#### ПЛАНУВАТИ СТРАТЕГІЮ

(9.1 Розуміння процесів управління, ризик-менеджменту та контролю, 9.2 Стратегія ВА, 9.3 Методологія, 9.4 План ВА, 9.5 Координація діяльності і покладання на роботу).

#### УПРАВЛЯТИ РЕСУРСАМИ

(10.1 Управління фінансовими ресурсами, 10.2 Управління людськими ресурсами, 10.3 Технологічні ресурси ).

#### КОМУНІКУВАТИ ЕФЕКТИВНО

(11.1 Побудова відносин і комунікація із зацікавленими особами, 11.2 Ефективна комунікація, 11.3 Комунікація результатів, 11.4 Помилки та упущення, 11.5 Повідомлення про прийняття ризиків).

#### ПІДВИЩУВАТИ ЯКІСТЬ

(12.1 Внутрішня оцінка якості, 12.2 Вимірювання ефективності, 12.3 Нагляд та підвищення ефективності завдань).

### ТЕПЕР ВИ МОЖЕТЕ:

- ✓ Розуміти, що Керівник ВА несе відповідальність за стратегічне планування, залучення та розподіл ресурсів, налагодження взаємовідносин, спілкування із зацікавленими особами, а також забезпечення і підвищення ефективності функції.
- ✓ Розуміти, що Керівник ВА може делегувати відповідні обов'язки іншим кваліфікованим фахівцям у функції ВА, але зберігає за собою остаточну відповідальність
- ✓ Визнавати, що відносини прямого підпорядкування між радою та Керівник ВА дозволяють функції ВА виконувати мандат ВА

### ВАЖЛИВІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ДОМЕНУ IV

- ✓ Підкреслює важливість розуміння процесів управління, ризик-менеджменту та контролю, а також, важливість відображення стратегії, місії, галузевих специфік організації при складанні стратегії, методології, плану ВА та координації діяльності функції. (Принцип 9)
- ✓ Наголошує на ефективному плануванні, управлінні та розподілі ресурсів для забезпечення мандату аудиту. (Принцип 10)
- ✓ Виділяє переваги побудови ефективної комунікації з зацікавленими сторонами, які допомагають в побудові відносин для комунікації результатів, помилок та упущень, повідомлень про прийняття ризиків у формі та з періодичністю, яка прийнятна і зрозуміла раді та вищому керівництву. (Принцип 11)
- ✓ Підкреслює необхідність підвищувати якість через запровадження внутрішньої оцінки, вимірювання ефективності та наглядом да підвищенням ефективності, що результує в більшу довіру результатам завдань. (Принцип 12).







# ДЯКУЄМО ВАМ ЗА УВАГУ ТА ОЧІКУЄМО НА НАСТУПНІ ТРЕНІНГИ

## СТЕЖТЕ ЗА НОВИНАМИ ТРЕНІНГИ ГІАС:

- ✓ Лютий 2025 року. Очний тренінг. Домен V: Надання послуг внутрішнього аудиту.
- ✓ Лютий / Березень 2025 року. Консультаційні послуги внутрішнього аудиту.

## ТРЕНІНГИ З ІТ Аудиту:

- ✓ Березень 2025 року. Онлайн тренінг. ІТ-аудит. Частина IV.



Матеріали з попередніх/поточних тренінгів будуть розміщені на сайті Міністерства Фінансів України у розділі Департаменту гармонізації ДВФК — ви можете перейти за посиланням <https://mof.gov.ua/uk/provedeni-zahodi-z-pitan-dvfk> або скористатись QR-кодом

