



МІНІСТЕРСТВО  
ФІНАНСІВ  
УКРАЇНИ

---

# ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

---

Департамент гармонізації державного  
внутрішнього фінансового контролю  
Міністерства фінансів України



# ПОБУДОВА СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

## СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

розглядається як взаємопов'язані між собою п'ять елементів (модель COSO):

- ☐ *внутрішнє середовище (середовище контролю);*
- ☐ *управління ризиками;*
- ☐ *заходи контролю;*
- ☐ *інформація та комунікація;*
- ☐ *моніторинг*





## ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ (І)

**Внутрішнє середовище** – процеси, операції, регламенти, структури та розподіл повноважень щодо їх виконання, правила та принципи управління людськими ресурсами, спрямовані на забезпечення виконання установою завдань і функцій та досягнення встановлених мети (місії), стратегічних та інших цілей, планів і вимог щодо діяльності установи



# ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ - ЦІЛІ (І)

- **Стратегічні цілі** являють собою завдання вищого порядку, досягнення яких повинно сприяти меті діяльності організації. Керівництво визначає стратегічні цілі, формулює стратегію, після чого на їх основі розробляються операційні цілі.
- **Операційні цілі** – цілі, які стосуються ефективності та результативності операцій організації, включаючи виконання завдань і захист ресурсів від втрат. Операційні цілі повинні відображати певне середовище, в якому функціонує організація.
- **Цілі звітування** – цілі, які стосуються надійності звітування і можуть включати в себе як фінансові, так і не фінансові дані. Основною метою надійного звітування є надання керівництву точної та повної інформації про стан реалізації визначених операційних цілей. До того ж такі цілі мають забезпечувати всебічне інформування зовнішніх сторін і відповідно прозорість діяльності.
- **Цілі відповідності** – цілі, які стосуються відповідності законодавству та іншим нормативно-правовим актам.

*Кожна ціль (незалежно від рівня) може бути стартовою точкою для управління ризиками, оскільки як самі ризики, так і способи реагування на них напряду залежать від визначених цілей і змінюються у разі коригування цілей.*



# ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ (І)

Цілі повинні бути чітко визначені та відповідати критеріям SMART:



- ✓ Конкретні
- ✓ Вимірювані
- ✓ Досяжні
- ✓ Реалістичні
- ✓ Визначені у часі



## ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ (II)



**Управління ризиками** – діяльність керівництва та працівників установи з ідентифікації ризиків, проведення їх оцінки, визначення способів реагування на ідентифіковані та оцінені ризики, здійснення перегляду ідентифікованих та оцінених ризиків для виявлення нових і таких, що зазнали змін





## ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ (II)

**Ризик** – можливість настання події, що матиме вплив на здатність установи виконувати завдання і функції та досягати визначеної мети (місії), стратегічних та інших цілей діяльності установи;

**Ідентифікація ризиків неможлива без визначення стратегічних та операційних цілей!!!**

**Ідентифікація ризиків** – визначення ймовірних подій, які негативно впливають/вплинуть на здатність установи виконувати визначені актами законодавства завдання і функції для досягнення мети та стратегічних цілей

Визначаючи ризики, корисно задавати питання "що може відбутися не так?"





## ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ (II)

*Оцінка ризиків* може здійснюватися за критеріями ймовірності виникнення ідентифікованих ризиків і суттєвості їх впливу на здатність установи виконувати визначені завдання і функції для досягнення нею мети та стратегічних цілей



Оцінка ризиків здійснюється за критеріями:

- ✓ ймовірності, що означає вірогідність, можливість виникнення того чи іншого ризику у певний проміжок часу;
- ✓ впливу, який представляє собою суттєвість, із якою ризик може вплинути на спроможність установи досягати поставлені цілі





# Оцінка ризиків

Відповідно до критеріїв ймовірності виникнення та суттєвості їх впливу ризикам присвоюються значення:

- "високий"
- "середній"
- "низький"

ВПЛИВ

## МАТРИЦЯ РИЗИКІВ



ЙМОВІРНІСТЬ



# Оцінка ризиків

Керівництво установи інформується щодо сфер діяльності установи з "високою" ймовірністю виникнення ризиків та їх "високим" ступенем впливу (пріоритетні/ключові)

Рішення щодо способів реагування на ризики з меншою ймовірністю та ступенем впливу, а також вжиття заходів по їх зменшенню можуть прийматися керівниками структурних підрозділів установи в межах їх повноважень і компетенції з подальшим інформуванням керівництва установи про прийняті рішення (у разі потреби)



# Способи реагування на ризики:



- **Прийняття** – жодних дій відносно ризику не здійснюється;



- **Зменшення** – означає вжиття заходів, які сприяють зменшенню або повне усунення ймовірності виникнення ризиків та/або їх впливу;



- **Розділення** (передача) – означає зменшення ймовірності або впливу ризику шляхом поділу цього ризику із іншими зацікавленими сторонами, або перенесення частини ризику;



- **Уникнення** – означає призупинення (припинення) діяльності (функції, процесу, операції), що призводить до підвищення ризику.

Залишкові ризики – це ризики, які залишаються після вжитих керівництвом установи заходів щодо зменшення впливу ризиків та ймовірності настання негативних подій



# Способи реагування на ризики

При прийнятті рішення щодо способу реагування на ризик звертається увага на:

- оцінку ймовірності та впливу ризику;
- витрати, пов'язані з реагуванням на ризик, у порівнянні з отриманою вигодою від його зменшення;
- те, чи не створює обраний спосіб реагування на ризик додаткових ризиків





# Способи реагування на ризики

Важливим аспектом визначення форми реагування на ризик є ставлення установи до ризиків – "**ризиковий апетит**" (або апетит на ризики), який стосується рівня ризиків, які установа готова прийняти, та ризиків, на які будуть розроблятися відповідні заходи контролю.



Визначення допустимого рівня ризику є суб'єктивним процесом, однак залишається важливим аспектом управління ризиками.



# Роль внутрішнього аудиту в управлінні ризиками

## Внутрішній аудитор:

- проводить оцінку ефективності діяльності з управління ризиками та надає рекомендації керівнику щодо удосконалення зазначеної діяльності;
- бере до уваги систему управління ризиками, що функціонує в установі, під час планування діяльності з внутрішнього аудиту та при проведенні аудиторських досліджень.







## Роль внутрішнього аудиту в управлінні ризиками

**Внутрішній аудитор не несе відповідальність!!!** за заходи, що здійснюються керівником установи для забезпечення організації та функціонування системи внутрішнього контролю; розробку та впровадження заходів контролю з метою впливу на ризики.

Отже, при оцінці діяльності з управління ризиками внутрішні аудитори **повинні утримуватись** від прийняття на себе управлінських обов'язків, тобто від фактичного управління ризиками.



## ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – ЗАХОДИ КОНТРОЛЮ

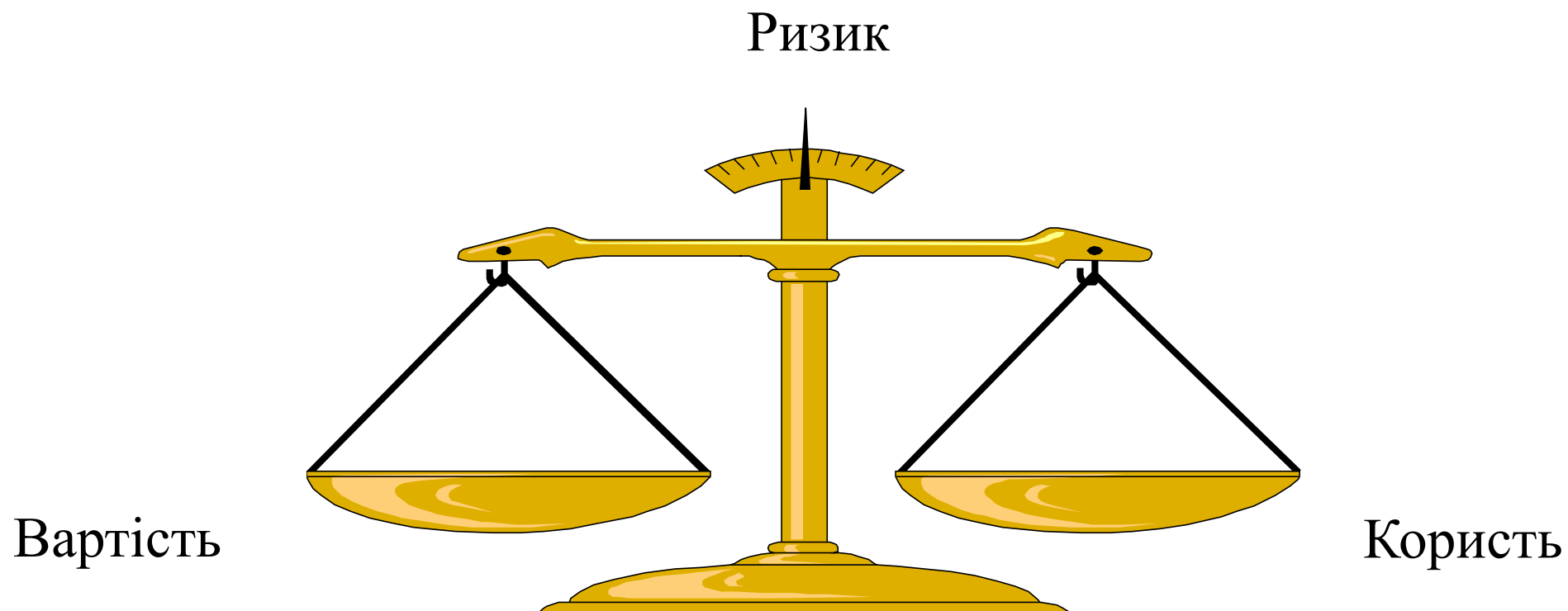
**Заходи контролю –  
сукупність запроваджених в установі управлінських  
дій, які здійснюються керівництвом усіх рівнів та  
працівниками для впливу на ризики з метою  
досягнення мети та стратегічних цілей установи.**



*Заходи контролю здійснюються  
на всіх рівнях діяльності установи та  
щодо усіх функцій і завдань  
та включають відповідні правила і процедури.*



# Заходи контролю



*Вартість заходів контролю не повинна перевищувати користь від їх запровадження*



## ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ (IV)

**Інформаційний та комунікаційний обмін в установі** - створення інформації, здійснення її збору, документування, проведення аналізу, передача інформації та користування нею керівництвом і працівниками установи для виконання і оцінювання результатів виконання завдань та функцій.

Ефективна система інформаційного та комунікаційного обміну передбачає надання **повної, своєчасної та достовірної** інформації:

**керівництву усіх рівнів** – щодо виконання завдань і функцій, ідентифікації та оцінки ризиків, стану реалізації заходів контролю та моніторингу, впровадження їх результатів, впровадження рекомендацій за результатами внутрішніх аудитів та обов'язкових вимог за результатами контрольних заходів зовнішніх контролюючих органів;

**працівникам** – для забезпечення належної реалізації ними завдань та функцій, покладених на структурні підрозділи.



## ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ

### Інформація повинна бути:

- Доцільною (чи наявна необхідна інформація?);
- Своєчасною (чи є вона тоді, коли необхідна?);
- Актуальною (чи є це остання інформація?);
- Чіткою (чи є вона вірною?);
- Доступною (чи можуть відповідні учасники процесу її легко отримати?)



# ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – МОНІТОРИНГ

## Моніторинг -

відстеження стану організації та функціонування системи внутрішнього контролю в цілому та / або окремих його елементів.

## Моніторинг полягає у здійсненні:

**постійного моніторингу**, під час поточної діяльності установи (управлінські та наглядові заходи керівників та працівників установи під час виконання ними своїх обов'язків для визначення та коригування відхилень);

**періодичних оцінок**, що передбачають виконання окремих завдань та функцій (зокрема працівниками, які не несуть відповідальності за їх виконання, та/або підрозділом внутрішнього аудиту установи) для проведення аналізу результативності системи внутрішнього контролю.

Інформування керівництва установи щодо недоліків у системі внутрішнього контролю, виявлених за результатами здійснення моніторингу.