



**МІНІСТЕРСТВО
ФІНАНСІВ
УКРАЇНИ**

РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В УПРАВЛІННІ РИЗИКАМИ



Київ, 2021

1. РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В УПРАВЛІННІ РИЗИКАМИ

Згідно з визначенням, наданим у статті 26 Бюджетного кодексу України, внутрішнім аудитом є діяльність, спрямована **на удосконалення системи управління, внутрішнього контролю**, запобігання фактам незаконного, неефективного та нерезультативного використання бюджетних коштів, виникненню помилок чи інших недоліків у діяльності розпорядника бюджетних коштів і підприємств, установ та організацій, що належать до сфери його управління, та **яка передбачає надання незалежних висновків і рекомендацій**.

Діяльність підрозділу внутрішнього аудиту має здійснюватись із застосуванням систематичного, послідовного та ризик-орієнтованого підходів до оцінки об'єкта внутрішнього аудиту та сприяти удосконаленню системи управління, внутрішнього контролю та управління ризиками через надання незалежних й об'єктивних висновків та рекомендацій (п. 1 Стандарт 5 «Сутність діяльності з внутрішнього аудиту» Стандартів внутрішнього аудиту).

Головною роллю внутрішнього аудиту в процесі управління ризиками, з урахуванням вимог Стандартів внутрішнього аудиту¹, є проведення оцінки та надання відповідних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління ризиками. При проведенні такої оцінки внутрішні аудиторі мають враховувати різні питання, пов'язані з процесами управління ризиками, у тому числі ідентифікації ризиків і проведення їх оцінки, вжиття заходів реагування на ідентифіковані та оцінені ризики, здійснення їх перегляду, а також своєчасності інформування стосовно результатів оцінки ризиків до керівника та заінтересованих підрозділів установи.

Безперечно для виконання таких завдань працівники підрозділу внутрішнього аудиту повинні мати достатні знання для оцінки ключових ризиків, які негативно впливають на досягнення цілей, виконання функцій і завдань установи, у тому числі ризиків шахрайства та ризиків, пов'язаних з інформаційними системами і технологіями. Це є не лише однією із вимог як Національних, так і Міжнародних Стандартів внутрішнього аудиту², але й також базовою передумовою для проведення оцінки процесу управління ризиками.

У міжнародній практиці роль внутрішнього аудиту в управлінні ризиками є значно ширшою з огляду на **досягнутий рівень розвитку функції внутрішнього аудиту та рівень зрілості процесу управління ризиками** (тобто той рівень, на якому процеси управління ризиками

¹ Стандарти внутрішнього аудиту, затверджені наказом Міністерства фінансів України від 04.10.2011 № 1247, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 20.10.2011 за №1219/19957 (у редакції наказу Міністерства фінансів України від 14.08.2019 № 344), далі – Стандарти внутрішнього аудиту;

² Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту (International Professional Practices Framework, IPPF), підготовлені Інститутом внутрішніх аудиторів (The Institute of Internal Auditors, IIA) редакція: січень 2017 року;

формалізовані та здійснюються в установі для виявлення, оцінки, прийняття рішення щодо реагування на ризики, а також звітування про можливості та загрози (ризиками), що впливають на досягнення цілей установи).

1.1. Класифікація ролей внутрішнього аудиту в управлінні ризиками

Міжнародний інститут внутрішніх аудиторів визначає три групи ролей внутрішнього аудиту³ в процесах управління ризиками (з урахуванням основоположних принципів незалежності й об'єктивності внутрішнього аудиту):

1) Ключові ролі внутрішнього аудиту по відношенню до процесу управління ризиками, у тому числі:

- оцінка процесів управління ризиками;
- оцінка звітування про ключові ризики;
- розгляд управління ключовими ризиками тощо.

Наприклад, під час проведення оцінки процесів управління ризиками внутрішнім аудиторам доцільно звертати увагу на такі аспекти:

- ✓ наявність чіткої політики і стратегії управління ризиками в установі та їх застосування на практиці;
- ✓ обізнаність керівництва установи щодо ключових ризиків;
- ✓ адекватність визначених способів реагування на ризики;
- ✓ імплементованість процесів управління ризиками в операційні процеси установи;
- ✓ відстежуваність процесів управління ризиками в установі;
- ✓ інші аспекти в залежності від цілей внутрішнього аудиту та очікувань керівництва установи.

Практичний приклад підходу до проведення внутрішнього аудиту управління ризиками, під час якого здійснювалась оцінка зрілості процесу управління ризиками в установі, наведений у додатку до цієї брошури. Такий підхід застосовувався внутрішніми аудиторами Великобританії⁴ та є адаптацією Моделі досконалості Європейського фонду управління якістю, що спрямована на надання гнучкого інструментарію, планомірного і структурованого моніторингу й оцінки ефективності роботи з управління ризиками.

³ The role of internal auditing in enterprise-wide risk management, IIA Position Paper

⁴ Джон Чесшир, сертифікований аудитор, Аудит управління ризиками, Київ 2018, презентація.

2) Ролі внутрішнього аудиту, які є допустимими за наявності відповідних запобіжних заходів, зокрема:

- сприяння (фасилітація) ідентифікації та оцінці ризиків;
- навчання керівництва щодо реагування на ризики тощо.

*У міжнародній практиці зазначену діяльність називають **консультаційними завданнями (або послугами) внутрішнього аудиту**. При здійсненні такої консультаційної ролі щодо управління ризиками внутрішні аудиторі повинні зберігати свою незалежність та об'єктивність, щоб мати можливість неупереджено оцінювати процес управління ризиками під час проведення внутрішніх аудитів. В рекомендаціях Міжнародного Інституту внутрішніх аудиторів зазначається, що кожного разу, коли діяльність з внутрішнього аудиту має на меті допомогти створити або покращити процеси управління ризиками в установі, необхідно забезпечувати або впроваджувати певні захисні заходи (або «запобіжники»), які дозволять зберегти незалежність і об'єктивність внутрішнього аудиту.*

Такими «запобіжниками» можуть бути:

- *рівень відповідальності внутрішнього аудиту повинен бути визначений у Положенні про внутрішній аудит та Декларації внутрішнього аудиту;*
- *наявне чітке усвідомлення того, що:*
 - ✓ *керівництво установи відповідає за всі процеси управління ризиками;*
 - ✓ *внутрішній аудит не має права здійснювати управління будь-яким ризиком від імені керівництва установи;*
 - ✓ *внутрішній аудит повинен надавати рекомендації та допомогу керівництву (без прийняття будь-яких управлінських рішень).*

В українській практиці також є вдалі приклади, коли підрозділи внутрішнього аудиту сприяють удосконаленню процесів управління ризиками, зокрема шляхом:

- ✓ *методологічної допомоги у розробці інструкції з організації внутрішнього контролю та діяльності з управління ризиками;*
- ✓ *дорадчої участі в робочій групі (комісії) з організації внутрішнього контролю та управління ризиками;*
- ✓ *організації та проведення навчальних заходів з управління ризиками для керівництва та працівників установи з метою підвищення обізнаності у цій сфері;*
 - ✓ *проведення опитувань / анкетувань для визначення розуміння працівниками установи сутності управління ризиками, а також визначення проблемних аспектів для фокусування роботи підрозділу внутрішнього аудиту.*

Тобто вирішальним фактором при прийнятті рішення про сумісність і можливість виконання внутрішніми аудиторами конкретних завдань щодо

удосконалення процесів управління ризиками (шляхом надання відповідних висновків і рекомендацій) є те, чи передбачають такі завдання будь-яку відповідальність внутрішніх аудиторів за управління ризиками в установі, чи вони мають виключно рекомендаційний і дорадчий характер.

3) Ролі, які внутрішній аудит не має виконувати, у тому числі:

- впровадження процесів управління ризиками;
- визначення «ризик-апетиту»;
- прийняття рішень щодо реагування на ризики;
- вжиття заходів реагування на ризики (заходів контролю);
- підзвітність за управління ризиками.

За наведені види діяльності відповідальним і підзвітним є керівництво установи, оскільки така діяльність передбачає прийняття відповідних управлінських рішень. При цьому діяльність внутрішніх аудиторів у цих сферах суперечитиме ключовим принципам незалежності та об'єктивності внутрішнього аудиту.

З огляду на викладене, при визначенні, яку саме роль в управлінні ризиками може відігравати внутрішній аудит в Україні насамперед необхідно врахувати принцип розмежування внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту, встановлений пунктом 2 Основних засад здійснення внутрішнього контролю⁵, яким передбачено, що внутрішній аудит здійснюється для оцінки функціонування системи внутрішнього контролю в установі, надання рекомендацій щодо її поліпшення без безпосереднього здійснення заходів з організації внутрішнього контролю, управління ризиками і прийняття управлінських рішень про управління фінансовими та іншими ресурсами. Подібні вимоги передбачені також і Стандартами внутрішнього аудиту (п. 3 Стандарту 5 «Сутність діяльності з внутрішнього аудиту»).

1.2. Ризик-орієнтований підхід у внутрішньому аудиті

Ризик-орієнтований підхід до проведення внутрішнього аудиту за визначенням Міжнародного інституту внутрішніх аудиторів - це методологія, яка поєднує внутрішній аудит із загальною системою управління ризиками відповідної установи⁶. Такий підхід дозволяє внутрішнім аудиторам надати висновки стосовно ефективності процесів управління

За ризик-орієнтованого підходу внутрішній аудитор зосереджує увагу на ризиках, а не на невідповідностях політикам чи процедурам.

⁵ Основні засади здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів, затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2018 року №1062;

⁶ Risk based internal auditing, Chartered Institute of Internal Auditors.

ризиками в установі.

На ранніх стадіях розвитку функції внутрішнього аудиту переважно застосовувався «традиційний» підхід до проведення внутрішнього аудиту, при якому внутрішні аудити проводилися за критерієм періодичності, а увага аудиторів зосереджувалася на відповідності нормам і процедурам. Водночас із кожним роком зростає роль управління ризиками як невід'ємної частини управлінської діяльності, оскільки досягнення цілей установи безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно здійснюється управління ризиками, які можуть завадити досягненню встановлених цілей. За таких умов ризик-орієнтований підхід стає «наріжним каменем» у практичній діяльності з внутрішнього аудиту.

Головні розбіжності між традиційним та ризик-орієнтованим підходами до внутрішнього аудиту, наведено нижче:



На сьогодні Стандарти внутрішнього аудиту містять чіткі вимоги щодо здійснення діяльності з внутрішнього аудиту із застосуванням ризик-орієнтованого підходу до оцінки об'єкта внутрішнього аудиту (пункт 1 Стандарту 5 «Сутність діяльності з внутрішнього аудиту»).

Впровадження та функціонування ризик-орієнтованого підходу до внутрішнього аудиту включає три головних кроки⁷:

⁷ Risk based internal auditing, Chartered Institute of Internal Auditors.

- I. Оцінка рівня зрілості процесу управління ризиками (отримання загального розуміння того, як керівництво установи визначає, оцінює, управляє та моніторить ризики. Для цього необхідно дослідити: внутрішні документи установи, що регламентують здійснення управління ризиками; фактичне здійснення цієї діяльності та врахування її результатів при прийнятті управлінських рішень. Таке вивчення забезпечить підрозділ внутрішнього аудиту загальною інформацією щодо процесів управління ризиками і стосовно надійності реєстру ризиків, у якому мають бути відображені результати оцінки ризиків, та який можна використовувати при плануванні діяльності з внутрішнього аудиту).
- II. Періодичне планування діяльності з внутрішнього аудиту (визначення завдань на конкретний період (зазвичай на рік), зокрема: визначення та пріоритезації сфер, стосовно яких буде проводитися оцінка, включаючи процеси управління ризиками, управління ключовими ризиками, документування ризиків і звітування щодо ризиків).

Детально підходи до складання стратегічних і операційних планів діяльності з внутрішнього аудиту в Україні на підставі оцінки ризиків наведено в [методичному посібнику "Ризик-орієнтоване планування діяльності з внутрішнього аудиту"](#).
- III. Планування і виконання аудиторського завдання (визначення обсягу аудиторського завдання (з урахуванням результатів попередніх двох кроків); проведення попередньої оцінки ризиків, пов'язаних з об'єктом аудиту, і визначення на основі її результатів цілей внутрішнього аудиту; тестування заходів контролю і визначення їх ефективності, підготовка відповідних висновків і рекомендацій).

Ризик-орієнтований підхід у внутрішньому аудиті є циклічним, оскільки оцінка рівня зрілості управління ризиками безпосередньо впливає як на планування діяльності з внутрішнього аудиту, так і на планування та виконання аудиторських завдань. Водночас впровадження аудиторських рекомендацій, направлених на удосконалення діяльності з управління ризиками в установі, має сприяти підвищенню рівня зрілості цієї діяльності.

Таким чином, вся діяльність з внутрішнього аудиту нерозривно пов'язана із процесами управління ризиками в установі. Ефективні процеси управління ризиками покращують управління установою та її шанси досягти своїх цілей у довгостроковій перспективі. Разом з цим ризик-орієнтований підхід у внутрішньому аудиті робить чіткий і цінний внесок у процеси управління ризиками (за результатами проведених внутрішніх аудитів і впровадження наданих рекомендацій) та сприяючи зусиллям керівництва щодо вдосконалення цих процесів.

Приклад можливого підходу до оцінки управління ризиками, який застосовується внутрішніми аудиторами Великобританії⁸

Під час оцінки процесу управління ризиками внутрішні аудитори можуть розглядати такі ключові запитання:

1. Чи підтримуються і просуваються процеси управління ризиками на рівні вищого керівництва?
2. Чи існує чітка політика і стратегія по відношенню до ризиків?
3. Чи мають працівники достатнє забезпечення і підтримку для ефективного управління ризиками?
4. Чи є процес управління ризиками частиною операційних процесів установи?
5. Чи адекватним є реагування на ризики?
6. Чи спостерігається внесок управління ризиками у досягнення результатів діяльності установи?

Кожне із цих ключових питань розділяється на ряд підпитань, за результатами вивчення яких внутрішні аудитори оцінюють за 5-тибальною шкалою досліджуваній процес.

1. Чи підтримуються і просуваються процеси управління ризиками на рівні вищого керівництва?

- Чи налаштоване керівництво постійно бути в курсі справ із ключових ризиків і чи володіє останньою інформацією щодо ризиків?
- Наскільки добре керівництво розуміє ключові ризики, що стоять перед установою? Чи обізнане керівництво про можливі збої у наданні послуг чи досягненні поставлених цілей через ймовірність виникнення ризиків?
- Чи лишилися невизначеними окремі ризики, що можуть потягнути за собою збої у наданні послуг чи недосягнення цілей? Чи існує постійний нагляд за можливістю настання таких ризиків?
- Чи ідентифіковано ключові ризики, за якими слід здійснювати першочергові заходи контролю? Чи проводиться моніторинг таких ризиків?
- Чи встановлює керівництво критерії прийнятних ризиків («ризик апетит»)?

⁸ Джон Чесшир, сертифікований аудитор, Аудит управління ризиками, Київ 2018, презентація.

- Чи встановлює керівництво критерії для підвищення уваги до ризиків на різних рівнях в установі?
- Чи розуміє операційне керівництво важливість управління ризиками у своїй сфері та чи несе відповідальність за нього?
- Чи покладено на конкретних працівників чіткі обов'язки із оцінки, звітування й управління ідентифікованими ризиками? Чи відбувається регулярний перегляд цих обов'язків?
- Чи діють працівники на випередження у питаннях вдосконалення ефективності управління ризиками?

Шкала оцінювання:

1: обізнаність і розуміння	2: вдосконалення, що заплановані або проводяться	3: включеність в усі ключові сфери	4: вбудованість і вдосконалення	5: досконале функціонування
Вище керівництво обізнане з необхідністю управління ризиками, виділяє на це ресурси	Вище керівництво бере активну участь у забезпеченні розробки і впровадження способів реагування на ризики	Вище керівництво виступає взірцем послідовного і ретельного впровадження управління ризиками в діяльність установи	Вище керівництво діє на випередження: запроваджує і вбудовує управління ризиками в операційні процеси, встановлює критерії управління ризиками і сприяє такій діяльності, підтримує добре організоване прийняття ризиків по всій управлінській вертикалі, заохочує інновації та використання нових можливостей	Вище керівництво підтримує змцнює потенціал управління ризиками, стійкість установи, націленість на успіх. Керівники виступають для наслідування

2. Чи існує чітка політика і стратегія по відношенню до ризиків?

- Чи існують внутрішні процедури з управління ризиками? Чи вони оформлені документально? Чи підтримуються керівництвом установи? Чи доведені ці процедури до відома працівників установи? Чи регулярно переглядаються?
- Чи інтегровано внутрішні процедури з управління ризиками у операційні процеси (наприклад, із планування, надання послуг тощо)?
- Чи чітко доведено до відома працівників установи і сприйнято ними

єдині підходи до визначення ризиків і способів управління ними?

Шкала оцінювання:

1: обізнаність і розуміння	2: вдосконалення, що заплановані або проводяться	3: включеність в усі ключові сфери	4: вбудованість і вдосконалення	5: досконале функціонування
Потребу стратегії управління ризиками відповідних процедурах визначено усвідомлено	Стратегію процедури управління ризиками розроблено, доведено до відома працівників введено в дію	Поінформованість про стратегію і процедури управління ризиками досягла високого рівня. Стратегія і процедури реалізуються в рамках операційних процесів	Ефективна стратегія процедури управління ризиками невіддільною складовою стратегії операційних процесів установі	Пов'язані із управлінням ризиками аспекти формування стратегії процедури регулярно переглядаються, вдосконалюються, сприяючи покращенню процесам управління ризиками і слугують взірцем для інших

3. Чи мають працівники достатнє забезпечення і підтримку для ефективного управління ризиками?

- Чи на всі рівні установи розповсюджено загальну культуру управління ризиками?
- Чи відчувають управлінці і працівники, що можуть ставити запитання, пов'язані з ризиками (навіть якщо це розглядатиметься як «погана новина»)?
- Чи є чіткі механізми постановки працівниками запитань, пов'язаних із ризиками?
- Чи уповноважують і заохочують працівників шукати і використовувати кращі способи реалізації цілей і завдань?
- Чи впевнені працівники в тому, що їх не звинувачуватимуть у невдачі, якщо управління ризиками при цьому було організовано добре?
- Чи є у працівників належним чином розподілені і відповідні їх посадам обов'язки з управління ризиками?
- Чи обізнані працівники з ключовими цілями, пріоритетами і основними ризиками, що стоять перед підрозділом установи, в якому вони працюють?

Шкала оцінювання:

1: обізнаність і розуміння	2: вдосконалення, що заплановані або проводяться	3: включеність в усі ключові сфери	4: вбудованість і вдосконалення	5: досконале функціонування
Ключові працівники обізнані з потребою оцінювати ризики й управляти ними, розуміють концепцію і принципи управління ризиками	З метою розвитку потенціалу з управління ризиками в установі розроблено відповідні вказівки і впроваджено навчальні програми для працівників	Сформовано актив працівників, що володіють знаннями і вміннями з ефективного управління ризиками	Працівників заохочують до інновацій та надають повноваження до добре організованого управління ризиками. Більшість співробітників має достатньо знань і вмінь для ефективного управління ризиками. Регулярно проводяться курси підвищення кваліфікації, завдяки яким усуваються прогалини у знаннях	Усі працівники уповноважені нести відповідальність за управління ризиками і розглядають таку діяльність як органічну складову роботи установи. У працівників є достатній досвід інноваційної діяльності і роботи з ризиками

4: Чи є процес управління ризиками частиною операційних процесів установи?

- Чи включено управління ризиками в усі ключові процеси?
- Чи є управління ризиками постійним процесом? Чи поєднаний він з іншими процедурами, завдяки чому працівники вважають його стандартною вимогою належного управління, а не одноразовим чи щорічним заходом або додатковим навантаженням?
 - Чи встановлюється монетарне (коли це доречно і можливо) чи інше числове вираження ризику для наочної демонстрації працівникам серйозності потенційних втрат (або невикористаних можливостей) у разі неякісного управління ризиками?
 - Чи переглядаються заходи із забезпечення моніторингу на предмет їх відповідності, пропорційності і витрато-ефективності?
 - Чи зверталось керівництво за порадами щодо надання рекомендацій із розробки, впровадження і підтримки надійних процесів і систем управління ризиками до внутрішнього чи зовнішнього аудиту?
 - Чи на всіх управлінських рівнях запроваджено механізми регулярного перегляду ризиків і заходів контролю, що спрямовані на ці ризики?

Шкала оцінювання:

1: обізнаність і розуміння	2: вдосконалення, що заплановані або проводяться	3: включеність в усі ключові сфери	4: вбудованість і вдосконалення	5: досконале функціонування
Визначено окремі процеси, що реалізуються в умовах ризику	Розробляються рекомендовані процеси управління ризиками	Запроваджено процеси управління ризиками у ключових сферах діяльності.	Управління ризиками є невіддільною складовою базових процесів (стратегії, планування, надання послуг). Проводиться збір даних з метою моніторингу і підвищення ефективності управління ризиками	Управління ризиками і непередбачуваними подіями є невіддільною складовою усіх процесів. Використовується і накопичується передовий досвід у цій галузі. Інші установи використовують таку модель як взірць

5: Чи адекватним є реагування на ризики?

- Чи знижено шкоду від непередбачених або малоймовірних подій?
- Чи вдається уникати криз або пом'якшувати їх?
- Чи досягнуто успіхи від реалізації планів дій у непередбачуваних обставинах і планів із забезпечення безперебійного функціонування установи?
 - Наскільки чітка підзвітність за ключові управлінські рішення щодо управління ризиками?
 - Чи визначено показники, за якими можна протягом тривалого часу вимірювати і контролювати ефективність управління ризиками?
 - Чи існує чітке розуміння й оцінка загального рівня прийнятих ризиків і підходів до управління ними?

Шкала оцінювання:

1: немає даних	2: задовільна	3: добра	4: дуже добра	5: досконала
Немає чітких доказів ефективності управління ризиками	Є поодинокі свідчення ефективності управління ризиками принаймні у ключових сферах діяльності	Чіткі докази ефективності управління ризиками в усіх відповідних сферах діяльності	Чіткі докази ефективності управління ризиками та гарного реагування на ризики в усіх сферах діяльності	Чіткі докази ідеального реагування на ризики в усіх сферах, а також постійного її вдосконалення

6. Чи спостерігається внесок управління ризиками у досягнення результатів діяльності установи?

- Чи відбулося покращення обслуговування чи надання послуг (з урахуванням якості, охоплення, часу, зменшення помилок, передбачення й уникнення потенційних проблем в обслуговуванні тощо)?

- Чи забезпечується досягнення цілей установи, у тому числі проміжних?
- Чи спостерігається зменшення коментарів ЗМІ про невдачі, спровоковані недоліками в управлінні ризиками?
- Чи відбулося покращення співвідношення ціни і якості послуг?
- Чи збільшилася довіра до управлінських рішень, в основі яких лежить оцінка ризиків?

Шкала оцінювання:

1: немає даних	2: задовільний	3: добрий	4: дуже добрий	5: досконалий
Немає чітких доказів покращення результативності діяльності	Поодинокі свідчення про покращення результативності діяльності завдяки вдосконаленим підходам до управління ризиками	Вжиті заходи щодо управління ризиками привели до покращення результативності діяльності, що підтверджується, чіткими доказами або думкою зацікавлених осіб (у відповідних випадках)	Чіткі докази дуже значного покращення результативності діяльності, що є свідченням постійного вдосконалення процесів управління ризиками	Характерні докази відчутного покращення результативності діяльності у порівнянні з іншими установами, що впроваджують передовий досвід з управління ризиками

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. The role of internal auditing in enterprise-wide risk management, IIA Position Paper.
 2. Risk based internal auditing, Chartered Institute of Internal Auditors.
 3. Ризик-орієнтований підхід у внутрішньому аудиті: особливості застосування та результати / Катерина Кайдан// Аудитор України/ 06.2020/ – с. 26-31
 4. Джон Чесшир, сертифікований аудитор, Аудит управління ризиками, Київ 2018, презентація.
-