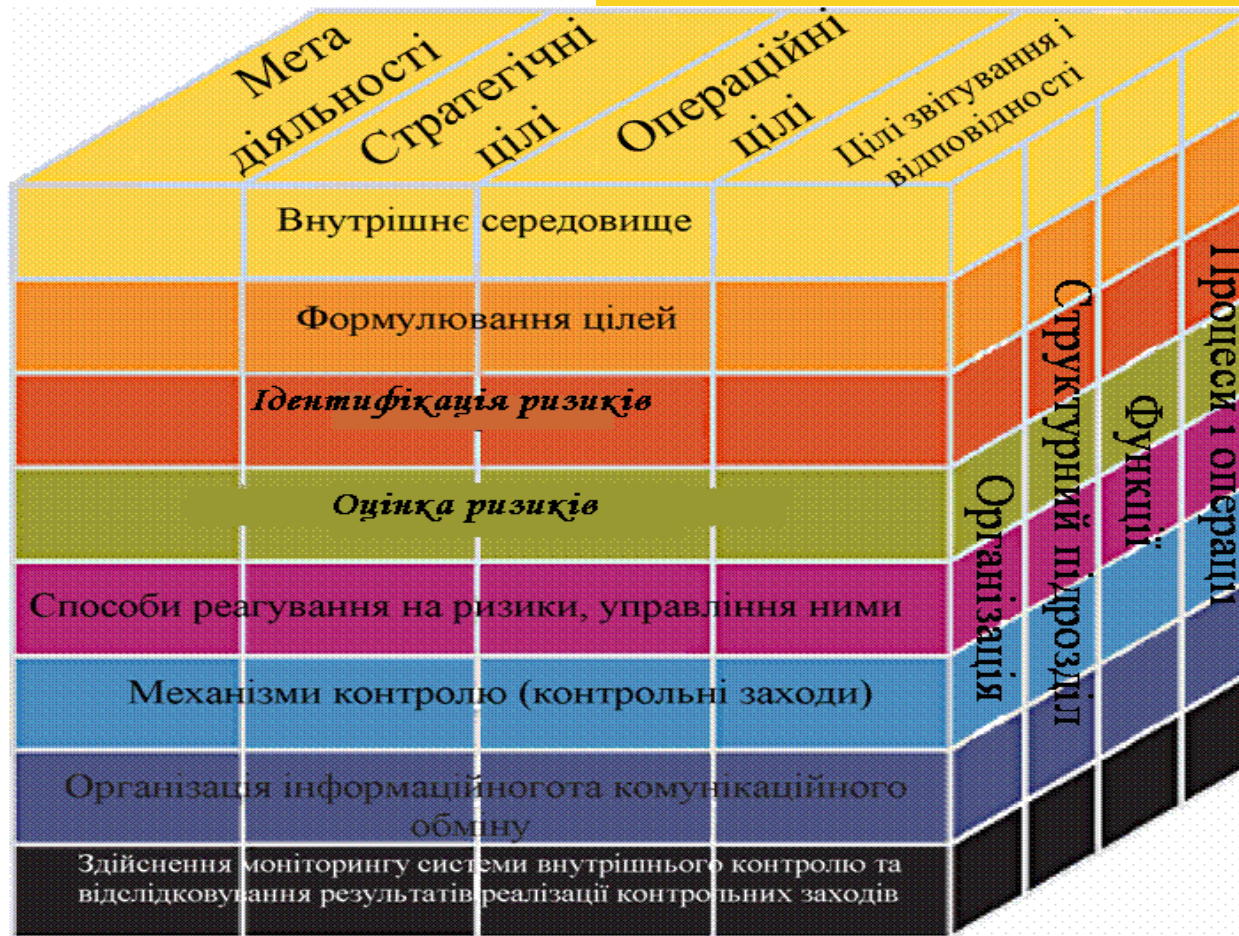




National Academy for Finance and
Economics
Ministry of Finance

Перший та другий
елементи
внутрішнього
контролю –
внутрішнє
середовище
контролю та
визначення цілей

МОДЕЛЬ COSO





National Academy for Finance and
Economics
Ministry of Finance

Перший елемент внутрішнього контролю- внутрішнє середовище



Внутрішнє середовище включає оцінку:

- **Організаційна структура**
- **Середовище контролю;**
- **Порядність та етичні цінності;**
- **Стиль управління;**
- **Визначення та опис процесів;**
- **Філософія управління ризиками;**
- **Політика управління людськими ресурсами.**



Для чого та для кого проводиться оцінка внутрішнього середовища?

- 1.Оцінювання якості середовища внутрішнього контролю**
- 2.Розуміння внутрішніх процесів та функій, підходів керівництва до управління ризиками**
- 3.Визначення сильних та слабких сторін внутрішньої діяльності органу влади/організації**
- 4.Визначення потенційних ризикових сфер у діяльності органу влади/організації**



Оцінка якості середовища контролю...

- 1.Які види контролю реалізуються на практиці?**
- 2.Як вони співвідносяться із тим, що визначено у документах?**
- 3.Якими є слабкі та сильні сторони теперішніх заходів контролю?**



Організаційна структура (ролі, обов'язки, повноваження):

- наявність чіткого опису мети, функцій, завдань діяльності організації;
- затверджена структура організації;
- функціональний розподіл повноважень та відповідальності;
- внутрішні Положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, у яких визначено обов'язки та відповідальність кожного працівника; кваліфікаційні вимоги до посад;
- внутрішні регламенти проведення процедур, операцій;
- напрямів звітування кожного структурного підрозділу



Філософія управління ризиками та стиль управління:

- **Як керівництво в загальному сприймає управління ризиками?**
- **Наявність в організації затверджених внутрішніх регламентів з питань визначення ризиків, способів управління ними;**
- **Періодичність перегляду системи внутрішнього контролю та відповідно ризиків;**
- **Допустимі межі ризиків.**



Допустимі межі ризиків:

- Які ризики керівництво може в цілому прийняти?
- В яких напрямках/сферах діяльності керівництво не приймає ризики, а в яких є толерантним до них?
- Чи відповідають допустимі межі ризиків керівництва цілям організації?



Порядність та етичні цінності:

- Наявність в організації внутрішніх документів, що регулюють питання поведінки персоналу та етики взаємовідносин (Кодекс етики);
- Відношення керівництва та персоналу до питань дотримання вимог таких документів;
- Наявності фактів порушень прийнятих норм етики та реагування керівництва організації на такі факти;
- Реакція керівництва на порушення моральних прав та професійної етики.



Політика управління людськими ресурсами

- Аналіз внутрішніх документів, що регулюють питання роботи із персоналом;
- Методи, які використовуються для підбору працівників, їх навчання, оцінки, заохочення і просування по службі;
- Здійснення добору кадрів, з відповідною освітою та досвідом, розподіл управлінських обов'язків;
- Наявність взаємозв'язку між кадровою політикою установи та системою внутрішнього контролю.

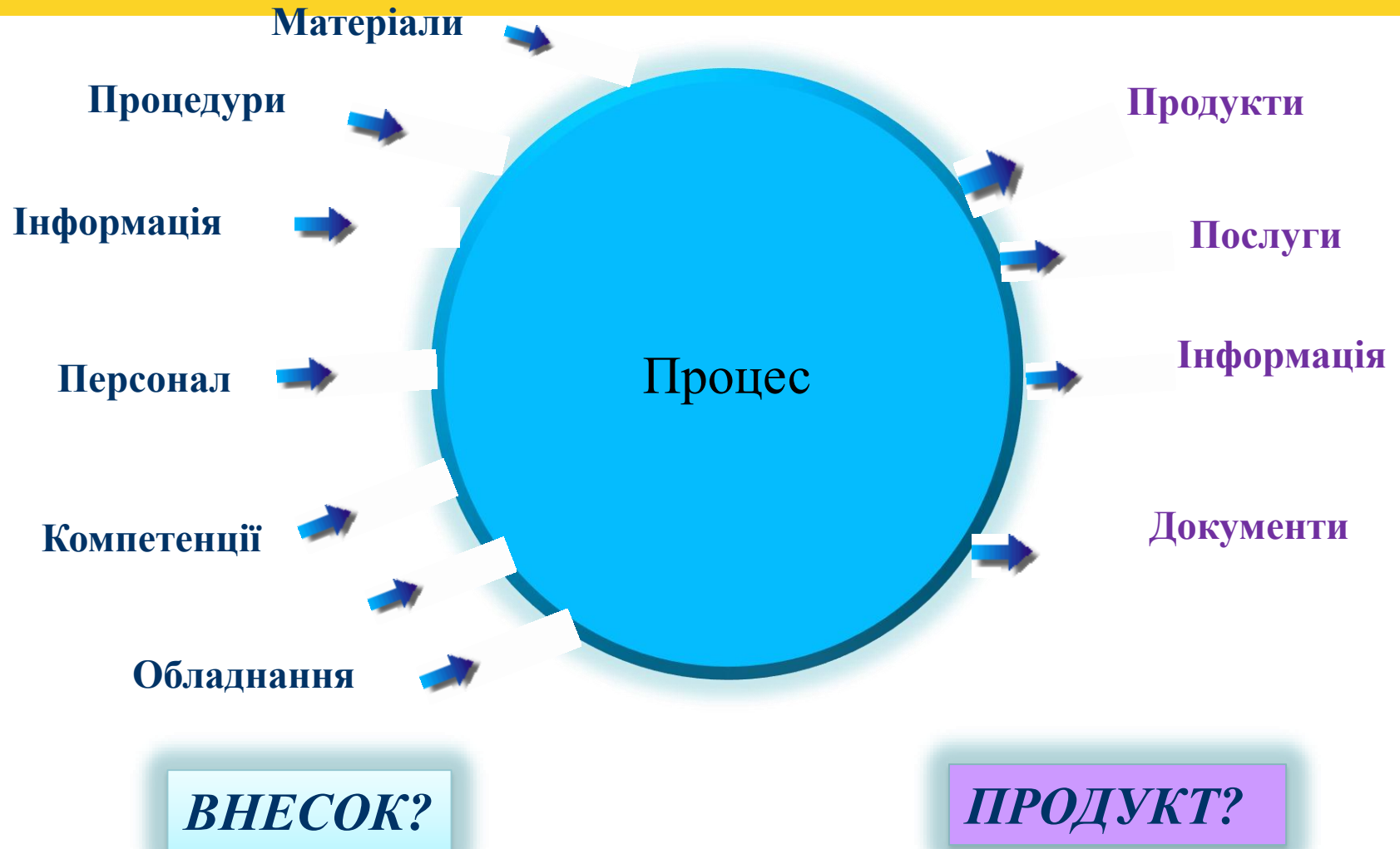


Визначення та опис процесів – частина опису середовища

Процес – логічно структурований набір заходів /діяльності, що використовує певні ресурси, забезпечує створення певного продукту, та організований з метою досягнення визначених цілей



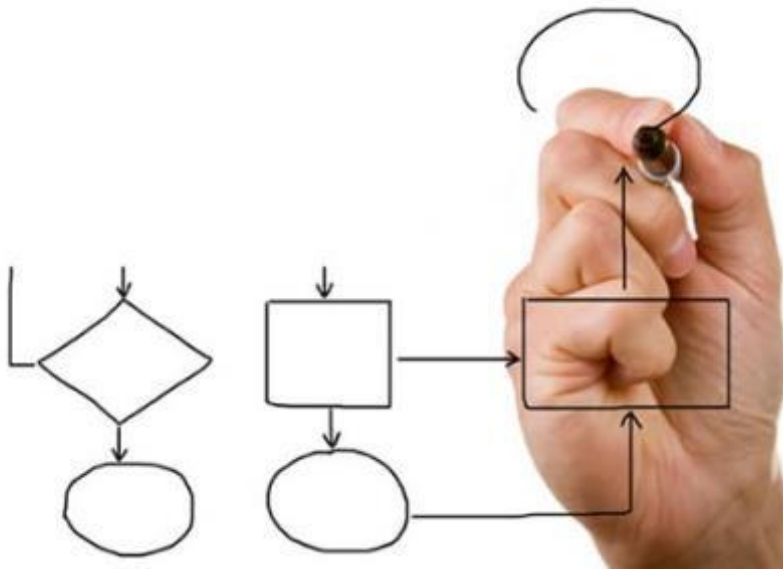
ЩО ТАКЕ ПРОЦЕС?





Що таке опис процесів?

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





Переваги опису процесів

Допомагають визначити:

- чи функціональні існуючі заходи контролю;
- чи існують більш ефективні заходи контролю, які можуть бути запроваджені;
- чи достатньо заходів контролю, чи можливо їх забагато;
- чи існуючі заходи контролю сприяють досягненню визначених цілей.



Опис процесів

Способи опису процесів



- **Графічне відображення (діаграми):** Microsoft Word, Excel (flowchart), Microsoft Visio, інші формати.
- **Описове відображення.**



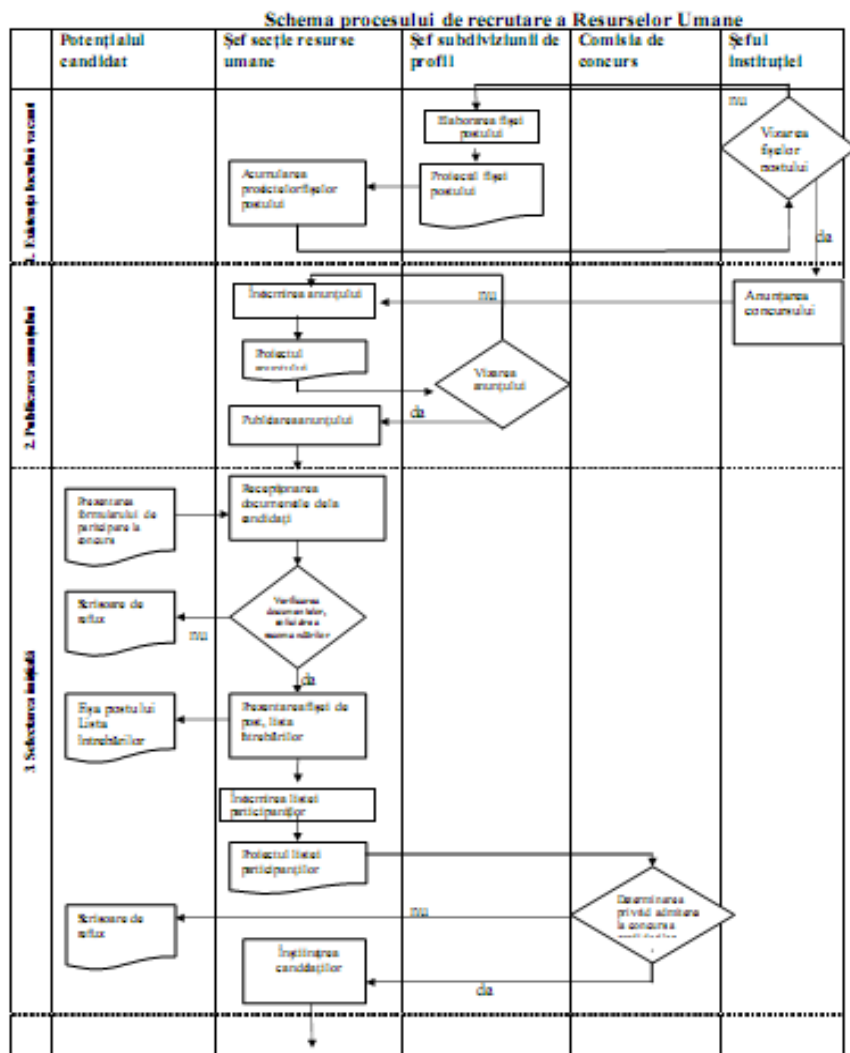
Коментар:

Може застосовуватися окремо, або разом.

Діаграма



Опис





Заключні положення щодо оцінки внутрішнього середовища

- 1.Кожна організація (або частина організації) має власні сфери діяльності, процеси, операції, які потрібно ідентифікувати та описати, із визначенням відповідальності
- 2.Відповідно, кожна організація має своє внутрішнє середовище
- 3.Під час його аналізу важливо не лише дивитися на те, що прописано в документах, а як це реалізується на практиці
- 4.Кінцевий результат - оцінка сильних та слабких сторін важливих складових діяльності організації

Як передумова для оцінки ризиків!!!

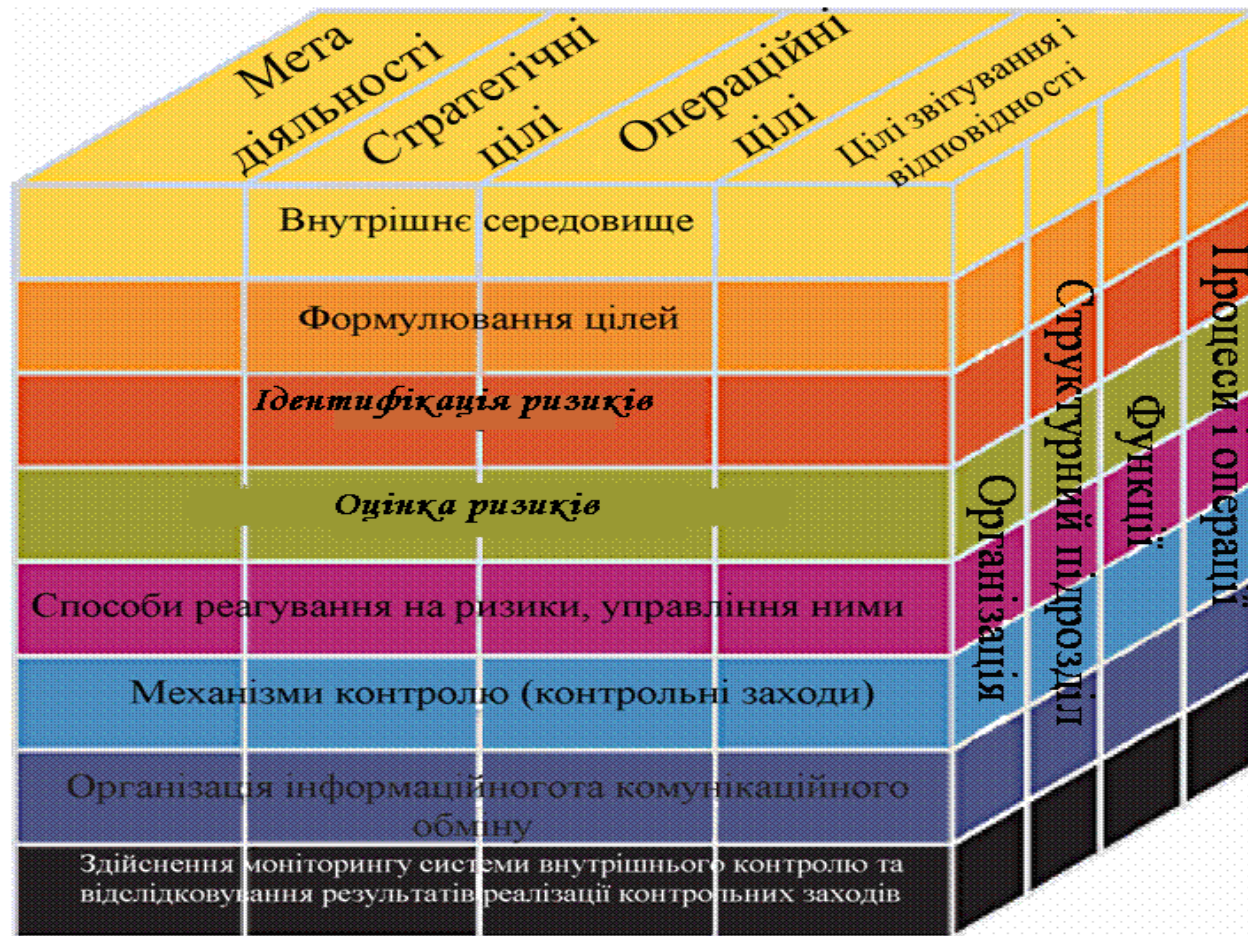


National Academy for Finance and
Economics
Ministry of Finance

Другий елемент внутрішнього контролю - визначення цілей



МОДЕЛЬ СОСО



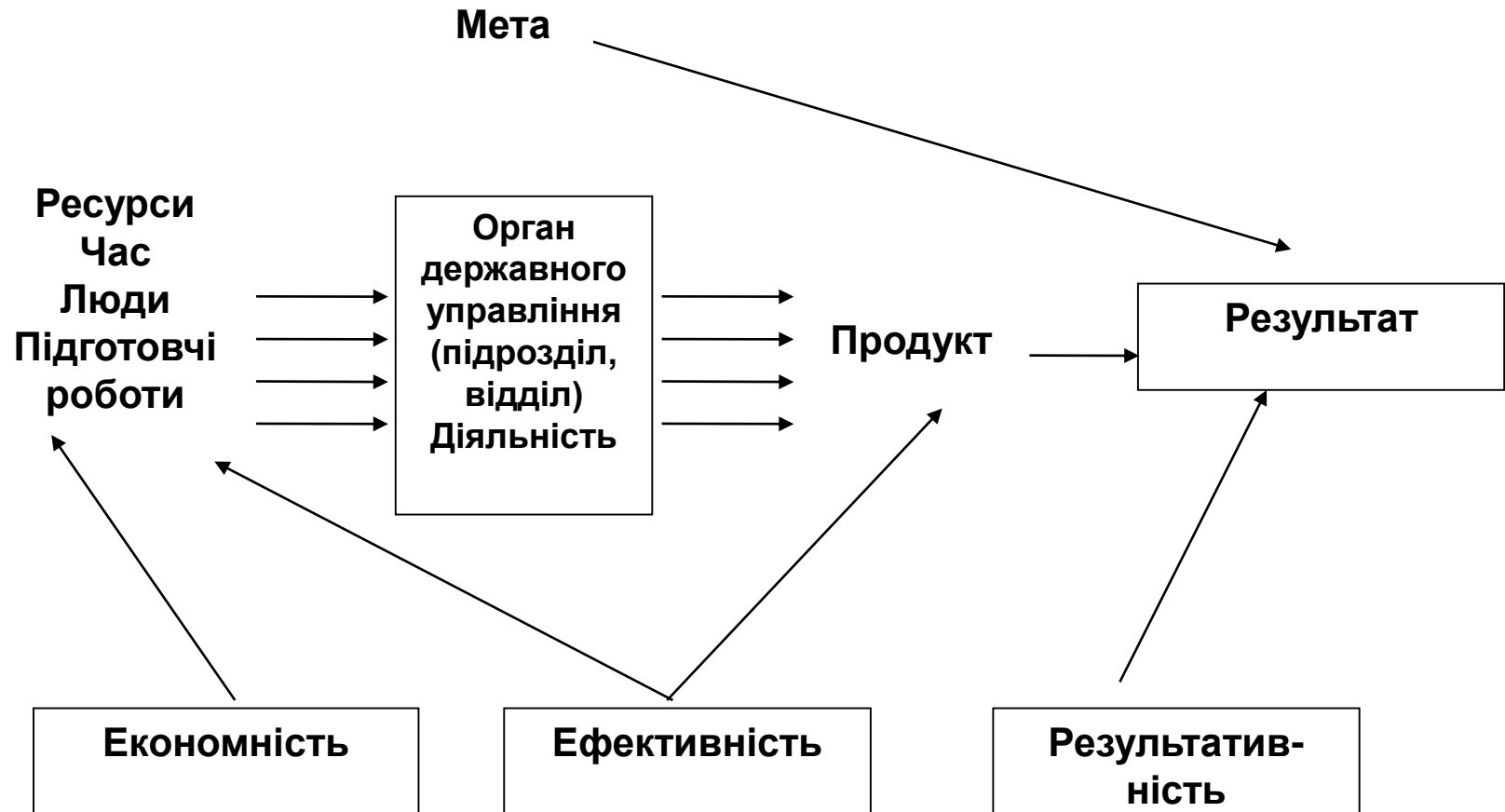


Типові складнощі у процесі визначення цілей

I. Визначення **дієвих, орієнтованих на результат** цілей та намагання їх досягнути



Модель «ВНЕСОК – ПРОДУКТ»





Три "Е" (Стандарти INTOSAI)

- Економнічність (*economy*) – мінімізація вартості ресурсів, які необхідні для здійснення діяльності (при забезпеченні необхідної якості)
- Ефективність (*efficiency*) - це співвідношення між продуктом у вигляді товарів, послуг тощо та ресурсами, використаними для їхнього виробництва
- Результативність (*effectiveness*) - це ступінь досягнення поставлених цілей, взаємозв'язок між очікуваним та реальним впливом



II. Визначення впливових та вимірюваних цілей, які передбачають відповідальність та підзвітність за їх досягнення





Цілі різного рівня

- ❖ **СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ**
- ❖ **ОПЕРАЦІЙНІ ЦІЛІ**
- ❖ **ЦІЛІ ПІДГОТОВКИ ЗВІТНОСТІ**
- ❖ **ЦІЛІ ДОТРИМАННЯ ЗАКОНОДАВСТВА**



Визначення цілей



- **Цілі повинні бути чітко визначені та відповідати критеріям SMART:**

- Конкретні;
- Вимірювані
- Досяжні;
- Реалістичні;
- Визначені у часі.





Питання: Найкраще місце в літаку?



- Позначення місць:** **Seatmap Key**
- Гарне місце Good Seat
 - Деякі недоліки Some Drawbacks
 - Погане місце Poor Seat
 - Стандартне місце Standard Seat
 - Заблоковане місце Blocked Seat
 - Місце членів екіпажу Crew Seat

Джерело: www.seatguru.com



Приклади цілей

- **100 % забезпечення хворих на цукровий діабет інсуліном, а дітей, підлітків та вагітних жінок інсуліном імпортного виробництва**
- **Забезпечення осіб, що знаходяться в місцях позбавлення волі належним харчуванням**
-
- **Розробити навчальний курс для вищого керівництва до кінця жовтня 2017 року**
- **Збільшити на 7 відсотків рівень відшкодування та поновлення втрат фінансових і матеріальних ресурсів (для яких існує механізм відшкодування) за результатами ревізій, проведених протягом 2014-2015 рр. до 01.04.2018 року**



III. Забезпечення на **регулярній** основі **оцінювання** та **звітування** щодо отриманих результатів та рівня досягнення цілей

Цілі підготовки звітності – надання точної та повної інформації щодо досягнення визначених цілей. Без чіткої та повної інформації керівництву буде дуже важко прийняти правильні подальші рішення.



National Academy for Finance and
Economics
Ministry of Finance

