

# Практикующее сообщество казначейства (TCoP) REMPAL

## Казначейский внутренний контроль

Киев

Апрель 2013 г.

[www.michaelparry.com](http://www.michaelparry.com)

1

## Подходы к внутреннему контролю



2

# Государственный внутренний финансовый контроль (PIFC)

- Концепция ЕС
  - Применяется по отношению к странам членам и странам кандидатам в члены ЕС
  - Модель лучшей практики для всех стран
- Цели PIFC
  - «Обеспечить достаточную уверенность в том, что государственные средства используются для целей, выбранных бюджетной организацией ...[и] ... предотвращается коррупция и мошенничество»
- Финансовый управленческий (или внутренний) контроль – это ключевой компонент PIFC
  - На основании принципов COSO

3

## COSO

- COSO – Комитет спонсирующих организаций
  - 5 профессиональных организаций бухгалтерского учета и аудита США
- Разработали признанные на международном уровне основы внутреннего контроля (IC)
  - Типичные для всех предприятий государственного и частного секторов
  - Основаны на принципах
  - Подходящая основа для казначейского внутреннего контроля
- Новые основы внутреннего контроля COSO будут выпущены в 2013 году
  - Настоящая презентация основана на предлагаемом проекте новых основ COSO

4

# COSO определение внутреннего контроля

Внутренний контроль – это *процесс*, осуществляемый советом директоров организации, руководством и другим персоналом, призванный обеспечить *разумную уверенность* в отношении достижения целей в следующих категориях:

- Результативность и эффективность операций
- Надежность финансовой отчетности
- Соответствие применимым законам и регламентам

5

## Основы и принципы Внутреннего Контроля - COSO



6

# Применение COSO в отношении Казначейства: Группы задач

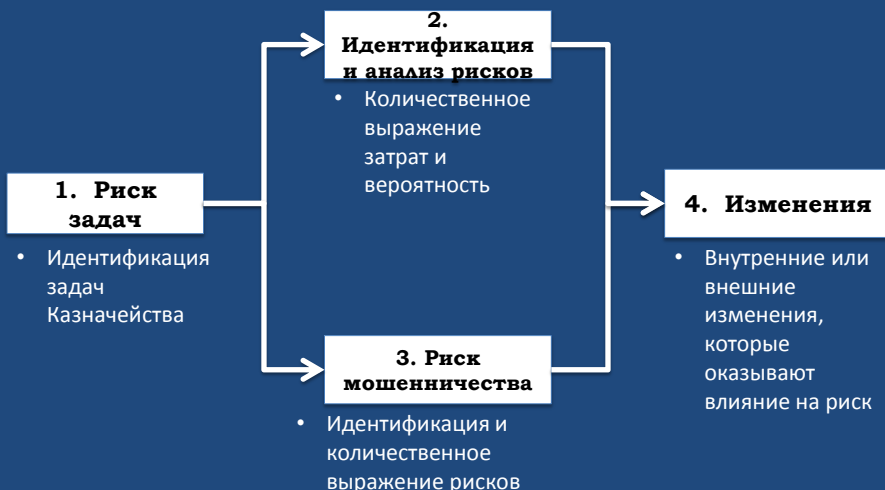
<b>Операционные</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Результативное и эффективное управление денежными средствами, платежами и сборами</li> <li>• Сведение к минимуму фидуциарных рисков – мошенничества, хищений, потерь или нецелевого использования денежных средств</li> <li>• Сведение к минимуму затрат по сделкам</li> <li>• Использование денег для поставленных целей</li> </ul>
<b>Отчетность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Надежная, своевременная и значимая внутренняя и внешняя отчетность</li> <li>• Внутренние отчеты, полезные для управленческих решений и контроля</li> <li>• Внешние отчеты, включая финансовые отчеты в соответствии с международными стандартами</li> </ul>
<b>Соответствие</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соответствуют национальным законам и регламентам</li> <li>• Соответствуют международным стандартам и лучшим практикам</li> </ul>

## ПРИМЕНЕНИЕ COSO В ОТНОШЕНИИ КАЗНАЧЕЙСТВА: ПЯТЬ КОМПОНЕНТОВ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

# 1. Среда Казначейского внутреннего контроля (IC)

<b>1.1 Профессиональная честность и этические ценности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обязательство руководства</li> <li>• Этика включена в обучение персонала</li> <li>• Специализация и профессиональные ценности</li> </ul>
<b>1.2 Надзор руководства</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Структура надзора, например, Аудиторский комитет, Центральная группа гармонизации</li> <li>• Действия по идентифицированным вопросам</li> </ul>
<b>1.3 Организационная структура</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Четко определенные роли и обязанности</li> <li>• Должностные обязанности</li> <li>• Разделение обязанностей</li> </ul>
<b>1.4 Стремление к компетентности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Результативное управление кадровыми ресурсами</li> <li>• Наем высоко квалифицированных сотрудников</li> <li>• Структурированное постоянное обучение</li> <li>• Специализация</li> </ul>
<b>1.5 Подотчетность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Идентифицированная ответственность ведет к подотчетности</li> <li>• Внутренняя и внешняя подотчетность за действия</li> <li>• Вознаграждения и санкции</li> </ul>

# 2. Оценка казначейского риска



10

# Анализ рисков



11

# Равновесие риска и затрат



12

# Основы казначейского риска



13

## 3. Казначейская деятельность по внутреннему контролю (1)

Контроль процессов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Документально оформленные процедуры</li> <li>• Сотрудники, обученные процедурам</li> <li>• Процедуры, применяемые в соответствии с инструкциями</li> </ul>
3.1 Организационный контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разделение обязанностей</li> <li>• Четко определенные обязанности и подотчетность</li> <li>• Должностные обязанности</li> <li>• Иерархия пределов утверждения платежей</li> <li>• Официальные праздники и ротация персонала</li> <li>• Действенные дисциплинарные процедуры</li> </ul>
3.2 Контроль за исполнением бюджета	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процедуры высвобождения бюджетных ассигнований (поручительство)</li> <li>• Управление расходами в рамках бюджета / пределы высвобождений (управление обязательствами)</li> <li>• Ранние сигналы перерасхода бюджета</li> </ul>
3.3 Контроль за управлением денежными средствами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процедуры для управления денежными средствами</li> <li>• Профили доходов / расходов и прогнозы денежных средств</li> </ul>
3.4 Контроль за оплатой ссуд	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Система управления долгом, интегрированная с оплатой долгов</li> <li>• Выплаты ссуд / долгов делаются вовремя</li> </ul>

### 3. Казначейская деятельность по внутреннему контролю (2)

Платежные процедуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Платежи отделены от авторизации</li> <li>• Утвержденный список поставщиков</li> <li>• Платежи посредством банковских переводов</li> <li>• Идентификация и проверка крупных или необычных платежей</li> </ul>
3.5 Контроль заработной платы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Специализированная система / процедуры для заработной платы</li> <li>• Интегрирован с записями о персонале</li> <li>• Платежи посредством банковских переводов</li> <li>• Физическое подтверждение сотрудников</li> </ul>
3.6 Платежи поставщиков	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Утвержденный список поставщиков</li> <li>• Процедуры для заказа, получения товаров / услуг, связанные с авторизацией платежей</li> <li>• Раннее отражение накладных / счетов - фактур (бухгалтерский учет по методу начисления)</li> <li>• Платежи посредством банковских переводов</li> </ul>
3.7 Контроль посредством объективных показаний или данных	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Идентифицированные и документально оформленные правительственные банковские счета</li> <li>• Регулярные банковские сверки и корректировка выявленных при сверке расхождений</li> <li>• Регулярные сверки с записями поставщиков</li> </ul>

### 3. Казначейская деятельность по внутреннему контролю (3)

Авансовые платежи и предплата	
3.8 Авансовые платежи и предплата	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процедуры авторизации</li> <li>• Бухгалтерские записи (по методу начисления) или реестры (бухгалтерский учет по кассовому методу)</li> <li>• Регулярная сверка и подтверждение</li> <li>• Расчеты по сальдо в течение установленных временных пределов</li> </ul>
3.9 Ведение учетной документации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Документы поданы и являются доступными</li> <li>• Электронная авторизация – способность идентифицировать лиц, предоставляющих авторизацию</li> <li>• Политики, касающиеся сохранения документов</li> </ul>
3.10 Физический контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Физическая безопасность денежных средств и активов</li> <li>• Безопасность денежных средств в пути</li> </ul>
3.11 Доходы и другие поступления денежных средств	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сверка с документами, идентифицирующими плановые поступления, например, налоговые уведомления</li> <li>• Отделение уведомлений о доходах от получения денежных средств</li> <li>• Банковские переводы и (или) автоматизированные принимающие устройства</li> <li>• Регулярная сверка ожидаемых и фактических поступлений доходов</li> </ul>



### 3. Казначейская деятельность по внутреннему контролю (4) – ИТ

Контроль развития систем	<ul style="list-style-type: none"> <li>Документально оформленная спецификация, включая требования внутреннего контроля</li> <li>Точное и документально оформленное тестирование систем</li> <li>Контроль над начальными балансами</li> <li>Контроль над доступом администратора к системе (все случаи доступа фиксируются, и нет «черного входа»)</li> </ul>
3.12 Руководство и надзор	<ul style="list-style-type: none"> <li>Менеджеры, не связанные с ИТ, обучены для управления функциями ИТ</li> <li>Контроль над введенными данными</li> <li>Генерированные системой журналы вопросов контроля, исключений и т.д.</li> <li>Регулярная проверка и последующая работа с журналами</li> </ul>
3.13 Контроль над процессами	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление системами, например, авторизации, параметры</li> <li>Автоматическая генерация стандартных и чрезвычайных отчетов</li> </ul>
3.14 Безопасность	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление безопасностью и правами доступа к системам и данным, не связанных с ИТ</li> <li>Контроль доступа (пароль или биометрические данные)</li> <li>Контроль с целью предотвращения не санкционированного доступа и вирусов</li> <li>Физическая безопасность систем, сетей и аппаратного обеспечения</li> </ul>

### Проблема «большого человека»



Вы являетесь младшим служащим, ответственным за платежи

Однажды, к Вам лично подошел министр и сказал:  
«Сделайте этот платеж СЕЙЧАС – под мою ответственность!»

Вы знаете, что это не целевое использование средств (неправомысленный платеж – но как вы можете сказать нет? Вы можете поставить под удар свою карьеру.

**НО вы можете сказать НЕТ, ЕСЛИ в наличии имеется хорошая система внутреннего контроля:**

«Министр, я с радостью помогу – но система не позволит мне осуществить этот платеж, если не будет соблюдена надлежащая процедура».

- Министра контролирует система
- Младший сотрудник защищен системой

18

### 3. Казначейская деятельность по внутреннему контролю (5) – чрезвычайные ситуации и повышение устойчивости функционирования

- 3.15 Планы действий при непредвиденных обстоятельствах в случае физических или системных аварий / сбоев
- 3.16 Данные регулярно записываются на резервные носители как относящиеся к нескольким поколениям хранящиеся в другом месте записи
- 3.17 Ассигнования на покрытие непредвиденных расходов в связи с обработкой данных, хранящихся в альтернативном месте
- 3.18 Регулярно тестируются все процедуры непрерывного функционирования бизнеса

19

### 4. Казначейский внутренний контроль – информация и связь

Отчеты для оказания поддержки внутреннему контролю	<ul style="list-style-type: none"><li>• Журналы, чрезвычайные отчеты, сверки и т.д.</li><li>• Конкретные отчеты по вопросам внутреннего контроля, например, внутренним аудитом</li><li>• Последующие действия по результатам отчетов</li></ul>
4.1 Внутренняя отчетность	<ul style="list-style-type: none"><li>• Отчеты для руководства, чтобы поддержать процесс принятия решений и контроль</li><li>• Надежные, понятные, своевременные и значимые отчеты</li><li>• Отчеты, используемые руководством</li></ul>
4.2 Внешняя отчетность	<ul style="list-style-type: none"><li>• Финансовая отчетность в соответствии с международными стандартами</li><li>• Опубликованные независимые аудиторские отчеты по результатам проверки финансовой отчетности повышают уровень доверия к отчетности</li><li>• Другие внешние отчеты, например, ежемесячные / ежеквартальные финансовые бюллетени</li><li>• Статистические отчеты для международных агентств, например, МВФ GFS</li><li>• Надежные, понятные, своевременные и значимые отчеты</li></ul>

20

## 5. Мониторинг казначейского внутреннего контроля

<b>Процесс мониторинга</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Непрерывный мониторинг внутреннего контроля, например, внутренним аудитом</li> <li>• Мониторинг новых или возникающих рисков, например, кибер нападения</li> <li>• Структура для управления внутренним контролем, а также мониторинга рисков и реагирования</li> </ul>
<b>5.1 Оценка вопросов внутреннего контроля</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Идентифицированные вопросы, потенциальные убытки, вероятность и стоимость действий, направленных на решение вопроса</li> <li>• Направляются руководству</li> <li>• Принимаются решения относительно действий</li> </ul>
<b>5.2 Корректирующие действия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предпринятые действия</li> <li>• Последующая проверка и оценка</li> </ul>

21

## Казначейский внутренний контроль: выводы

1. Внутренний контроль – это часть хорошего управления
  - Существенно для членства в ЕС, как часть RIFC (государственный внутренний финансовый контроль)
  - Хорошая практика для всех правительств
2. Казначейский внутренний контроль
  - Основной компонент внутреннего контроля государственного сектора
  - Поступления и выплаты денежных средств особенно уязвимы
3. Ни одна система внутреннего контроля не может предоставить полной защиты
  - Баланс стоимости контроля по сравнению с суммой и вероятностью убытков

22