



*KPMG FS Advisory - Financial Risk Management*

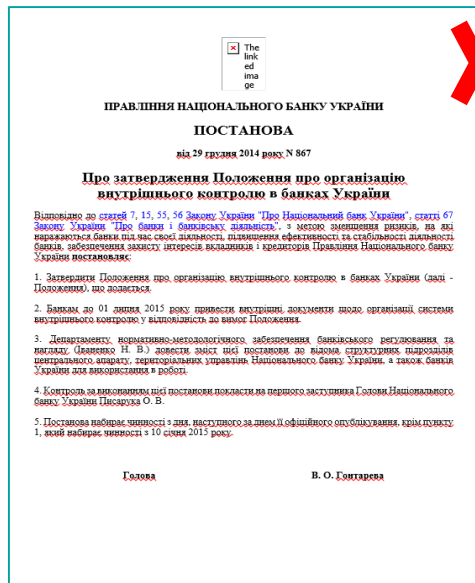
# Практичні підходи до вдосконалення системи внутрішнього контролю

Київ,  
Жовтень 2019



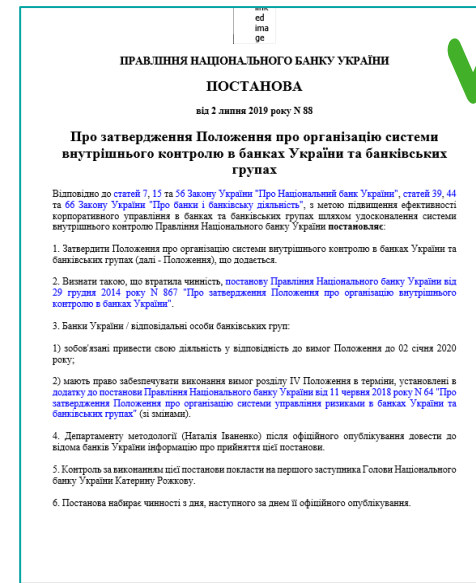
# Внутрішні контролю вже є присутніми у всіх банках

## ПП НБУ № 867



Внутрішні контролю існують у всіх без виключення банках

## ПП НБУ № 88



Впровадження Системи внутрішнього контролю (СВК) – це не процес, який потрібно розпочинати з «0», а структурування, вдосконалення існуючих контролів, їх стандартизація та уніфікація для забезпечення комплексності СВК Банку

# Чи потрібно вашому банку вдосконалювати СВК? На які питання потрібно відповісти.....



На Вашу думку, чи впевнені Наглядова Рада та Правління Банку, що функціонуюча у Вашому банку СВК має цінність для банку?



Чи підтримують корпоративна культура та «tone from the top» Вашого Банку принципи ефективності СВК?



Чи знаєте Ви, які 10-20 контролів є найбільш критичними для Вашого Банку? Чи включає Ваша програма внутрішнього контролю ці критичні контролі?



Чи в кожному з процесів Вашого Банку є ефективний набір контролів, чи забезпечено рівні контролів?



Чи відчуваєте Ви впевненість в тому, що контролі Вашого банку працюватимуть навіть без їх регулярного тестування?



Чи маєте Ви КРІ, які дозволятимуть Вам ідентифікувати потенційні проблеми у Вашій СВК та здійснювати моніторинг?

...ЯКЩО ВІДПОВІДЬ «ТАК»: ПОРАДИ, ДО ЯКИХ ВАРТО ПРИСЛУХАТИСЬ ПЕРЕД ПОЧАТКОМ ВПРОВАДЖЕННЯ



Не тракуйте СВК як окреме питання, розглядайте його через призму ефективності процесів



Не фокусуйтеся на існуючих елементах даних, на які покладається власник контролю (процесу)



Пам'ятайте, буває чотири види ризиків даних: введення, цілісності, внесення змін та розповсюдження

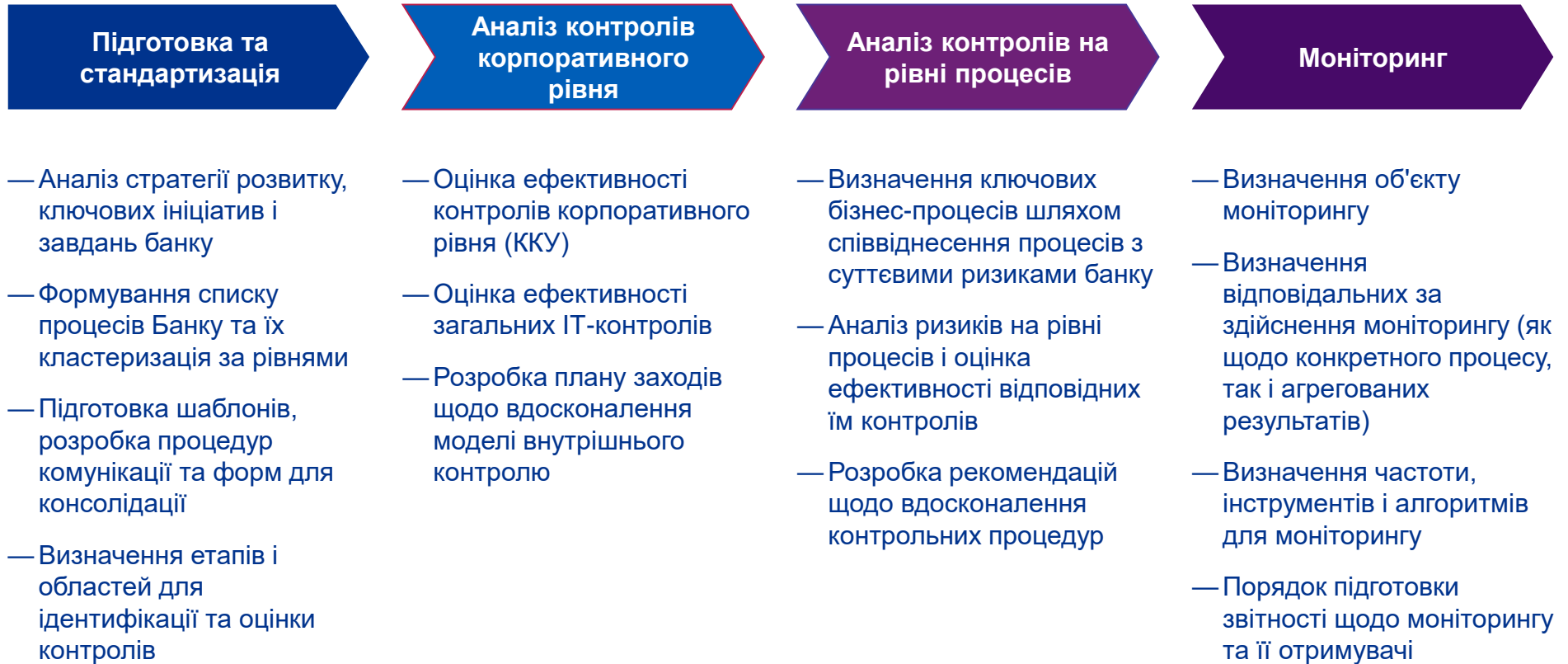


Керівництво не може вважати інформацію достовірною лише тому, що вона надходить від «перевірених» осіб



Не залишайте без уваги якість даних, неочікувані збої системи, людський фактор та нестандартні сценарії

# Можливі етапи практичного підходу до вдосконалення системи внутрішнього контролю



Перш за все потрібно створити робочу групу (проектну команду) з необхідною компетенцією та повноваженнями

## Проектний офіс банку для реалізації змін

1	Методологія, шаблони	Фінанси	Бек-офіс	HR	Бізнес	IT	Комплаєнс	Ризик-менеджмент	BA
2	Корпоративні контролі	Фінанси	Бек-офіс	HR	Бізнес	IT	Комплаєнс	Ризик-менеджмент	BA
3	IT контролі	Фінанси	Бек-офіс	HR	Бізнес	IT	Комплаєнс	Ризик-менеджмент	BA
4	Контролі у процесах	Фінанси	Бек-офіс	HR	Бізнес	IT	Комплаєнс	Ризик-менеджмент	BA
5	Моніторинг	Фінанси	Бек-офіс	HR	Бізнес	IT	Комплаєнс	Ризик-менеджмент	BA
6	Заходи	Фінанси	Бек-офіс	HR	Бізнес	IT	Комплаєнс	Ризик-менеджмент	BA

# Корпоративні контролю – це контролю найвищого рівня, які поширюються на всі напрямки та рівні банку

## Прямий корпоративний контроль:

контролює бізнес-та фінансові ризики, працюючи на рівні точності, необхідної для виявлення помилок у застосуванні політики та процедур

**Приклад:** фінансовий директор та головний бухгалтер контролюють та перевіряють квартальні та річні фінансові звіти та пов'язане з ними розкриття інформації



## Непрямий корпоративний контроль:

допомагає визначити контрольну свідомість організації без прямого зменшення конкретного фінансового ризику

**Приклад:** кодекс етики розповсюджується або доступний для всіх працівників на внутрішньому сайті



## Приклади процедур корпоративного контролю:

Стратегія

Корпоративний кодекс

Кодекс етики

Кадрова політика

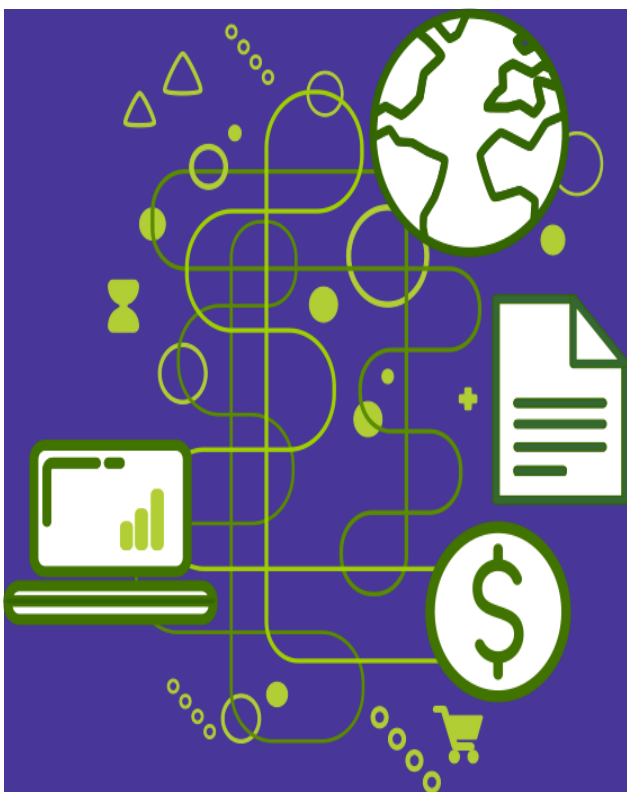
Політика винагороди

Whistleblowing policy

Облікова політика

## До корпоративних контролів можна також віднести загальнобанківські ІТ-контролі

**Загальний ІТ-контроль** - контроль над ІТ-середовищем та компонентами системи, що підтримують життєдіяльність та підготовку звітності. Ефективні ІТ-контролі забезпечують підтримку цілісності систем, перегляд належної авторизації доступу та існування розподілу обов'язків. Загальні ІТ-контролі включають такі сфери контролю та оцінки:



Повністю автоматизовані операції

Логічний контроль доступу до інфраструктури, додатків та даних

Життєвий цикл розвитку системи

Фізична безпека Центру обробки даних

Система резервного копіювання та відновлення даних

Управління змінами програм



# Найбільш поширені контролі на рівні процесів

Контроль на рівні процесів впливає на певну транзакцію/операцію або групу транзакцій/операцій та включає превентивний та ідентифікуючий контролі

## Превентивний (попередній) контроль:

— має в першу чергу забезпечувати запобігання суттєвих помилок

## Приклади:

— авторизація;  
— розподіл повноважень

## Ідентифікуючий (поточний та подальший) контроль:

— призначений для виявлення, повідомлення та виправлення помилок

## Приклади:

— погодження;  
— автоматизовані контролі

Ефективне контрольне середовище має забезпечувати баланс обох контролів

# Важливі етапи аналізу контролів на рівні процесів



Аналіз ключових бізнес-процесів з фокусом на стратегічних, операційних, фінансових ризиках і комплаєнс-ризиках, співвідношення процесів зі стратегічними завданнями Банку. Формування розуміння щодо того, наскільки процес в цілому та системи внутрішнього контролю як його частина, відповідають поставленим перед Банком завданням



Ідентифікація процесів та аналіз процедур контролю кожного процесу з точки зору цілісності та повноти покриття ключових ризиків



Співставлення поточної системи внутрішнього контролю з кращими практиками



Оцінка ефективності дизайну поточних контрольних процедур – контроль здатний знизити ризик до прийняттого рівня



Розробка дизайну відсутніх контрольних процедур і його погодження з власником процесу



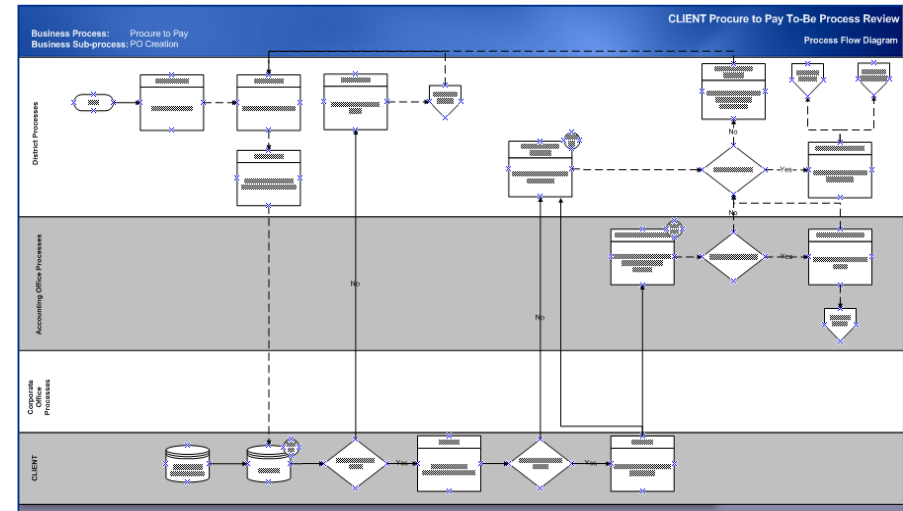
Проведення тестування операційної ефективності – підтвердження того, що контроль функціонує так, як це передбачалось

# Можливим початковим кроком є ідентифікація та документування процесів і контролів у них

## Опис:



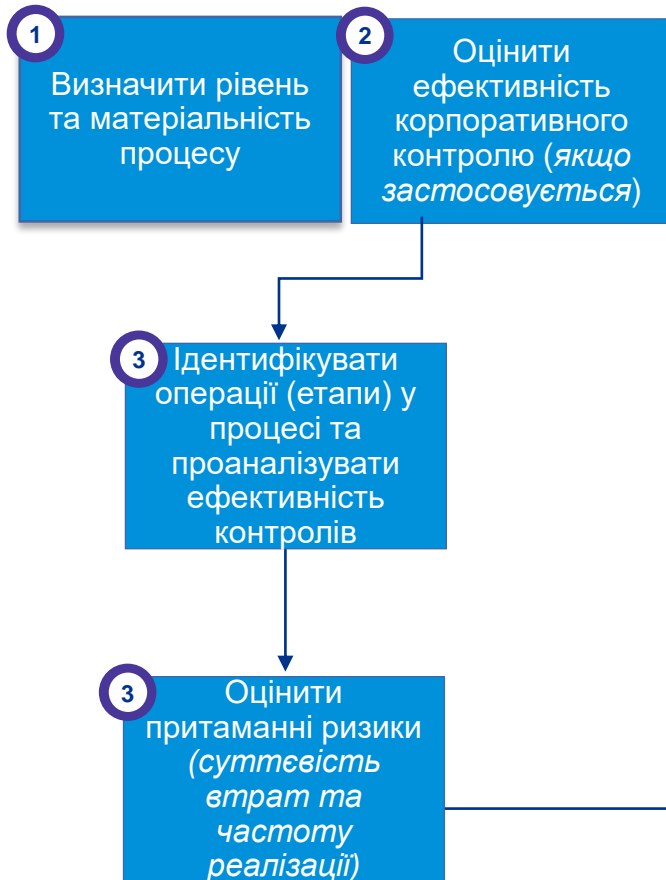
## Схема:



- Будь-який банківський процес та відповідні контролі, визначені в рамках цього процесу, мають бути задокументовані за допомогою опису та / або схеми. Використовувати обидва підходи - не обов'язково
- Описи, як правило, більш детальні; тоді як блок-схеми показують процес від початку до кінця, включаючи осіб, які беруть участь у процесі, і допомагають комплексно розглядати процес та ризики у ньому

# Концепція аналізу контролів: як це працює та що робити далі

## З чого почати....



## Що робити далі....



- Інформація щодо частоти реалізації ризиків та величини збитків має базуватися на якісній статистиці
- Контролі мають бути економічно ефективними
- Вартість контролю не повинна перевищувати ефект від його імплементації

# Приклад аналізу контролів у процесі третього рівня

**Процес I рівня: «Управління справами»**

**Процес II рівня: «Логістика»**

**Вихід:** Процес «Замовлення таксі»

**Результат аналізу:**

**Процес III рівня:**  
Замовлення автомобілю для перевезення персоналу

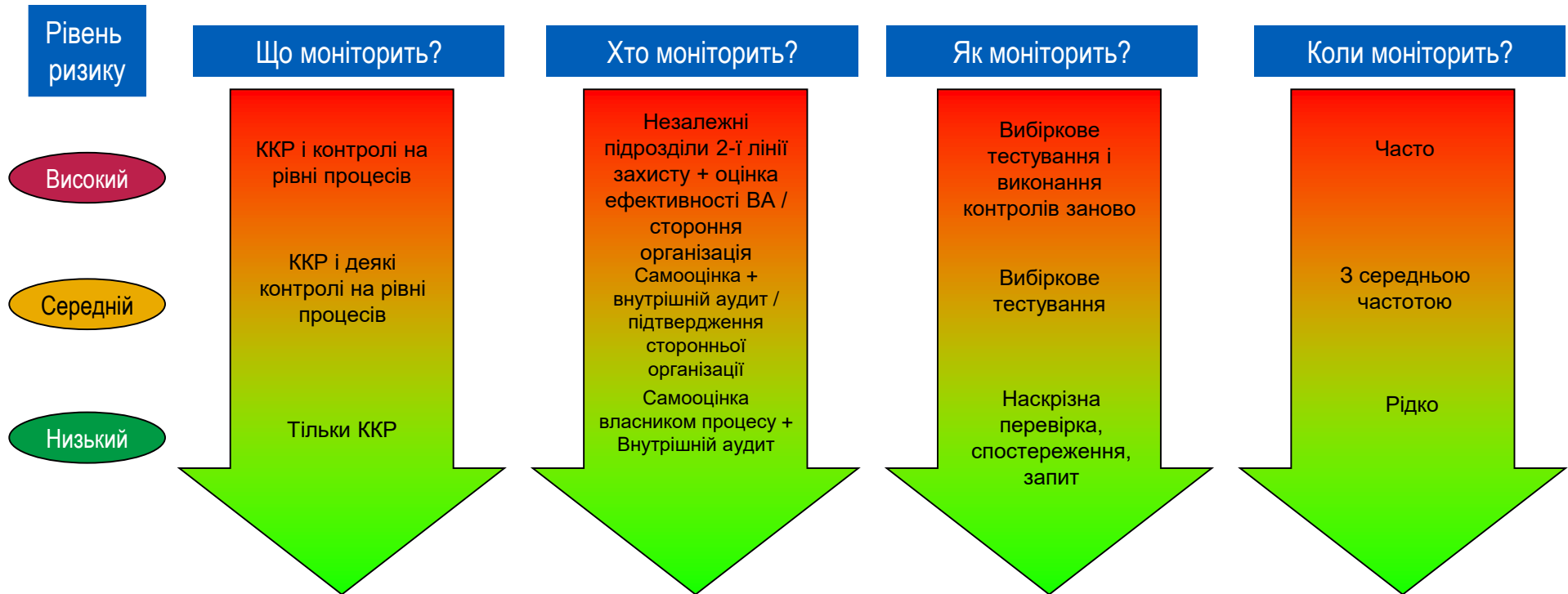


**X** Відсутність контролю за обґрунтуванням перевезень та вибором таксі відділеннями

**Захід:** Управлінню справами впровадити вибірковий регулярний аналіз обґрунтувань та вибору служби таксі відділеннями



# Параметри моніторингу СВК



Підготовка звіту для Вищого керівництва



# Нагляд Ради за СВК: «позитивний» та «негативний» приклади



Протягом року Ради отримує результати моніторингу СВК, при цьому у всіх звітах за цей період:

- повторюється інформація про однотипні «нестачі» при розвантаженні банкоматів
- відсутня інформація про дослідження причин і пропозиції щодо поліпшення контролю (або інформація про вже вжиті заходи)

У протоколах засідань Ради в частині розгляду питань СВК вказано: «прийнято до відома»



Протягом року Рада отримує результати моніторингу СВК, при цьому в звітах за цей період:

- наявна інформація про однотипні «нестачі» при розвантаженні банкоматів
- приведена вичерпна інформація про недоліки контролю, детальний план заходів (в т.ч. «що було зроблено в звітному періоді» і «що ще потрібно зробити»)

У протоколах Ради в частині розгляду питань СВК визначені рішення «що зробити» і терміни та / або запротокольовано обговорення поточного статусу



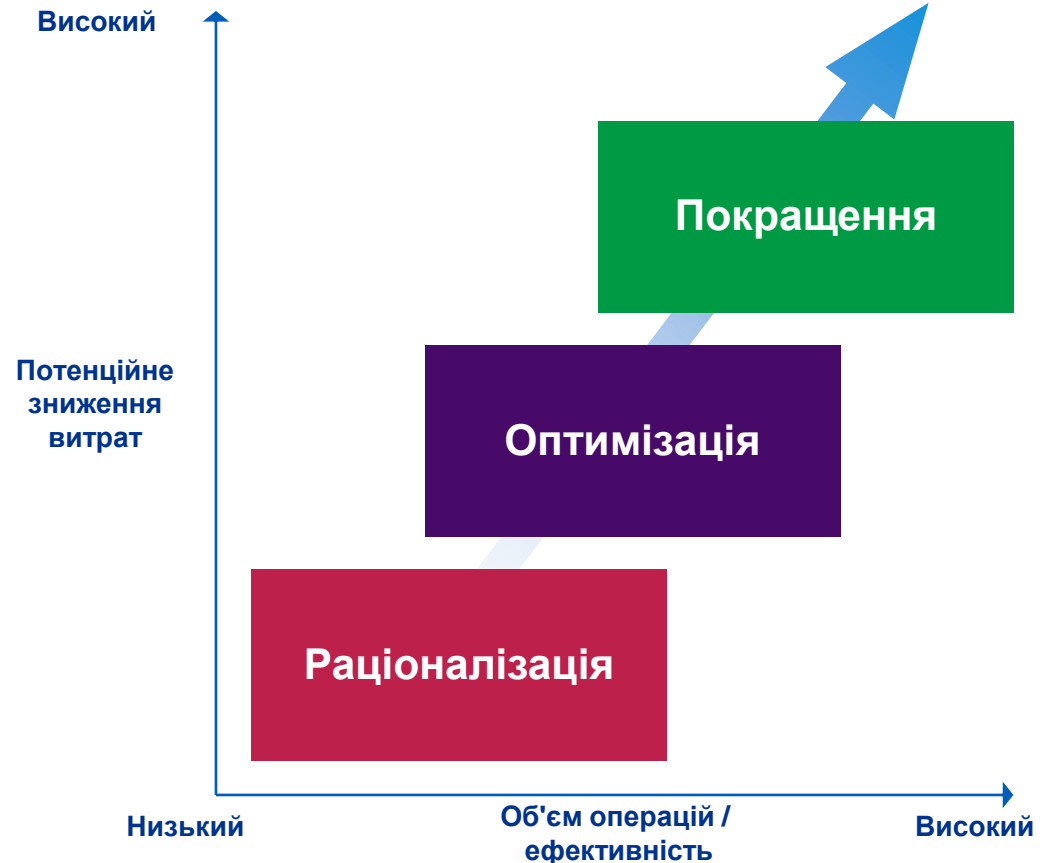
Цей крок застосовується у випадку, якщо в Банку до початку проекту існувала велика кількість функціонуючих контрольних процедур



**Раціоналізація** – виключення малозначимих чи дублюючих контролів

**Оптимізація** – стандартизація / централізація контролів і вибір більш ефективних в тестуванні контролів для мінімізації ризиків

**Покращення** – модифікація, реструктуризація чи реінжиніринг процесів і відповідних контролів (наприклад, централізація роботи з проблемною заборгованістю)







# Контакти

**Олексій Філіпов**

*Менеджер - Група з управління фінансовими ризиками КПМГ в Україні*

Тел: +380 (44) 490 5507 (35294)

Моб: +38 (050) 403-63-15

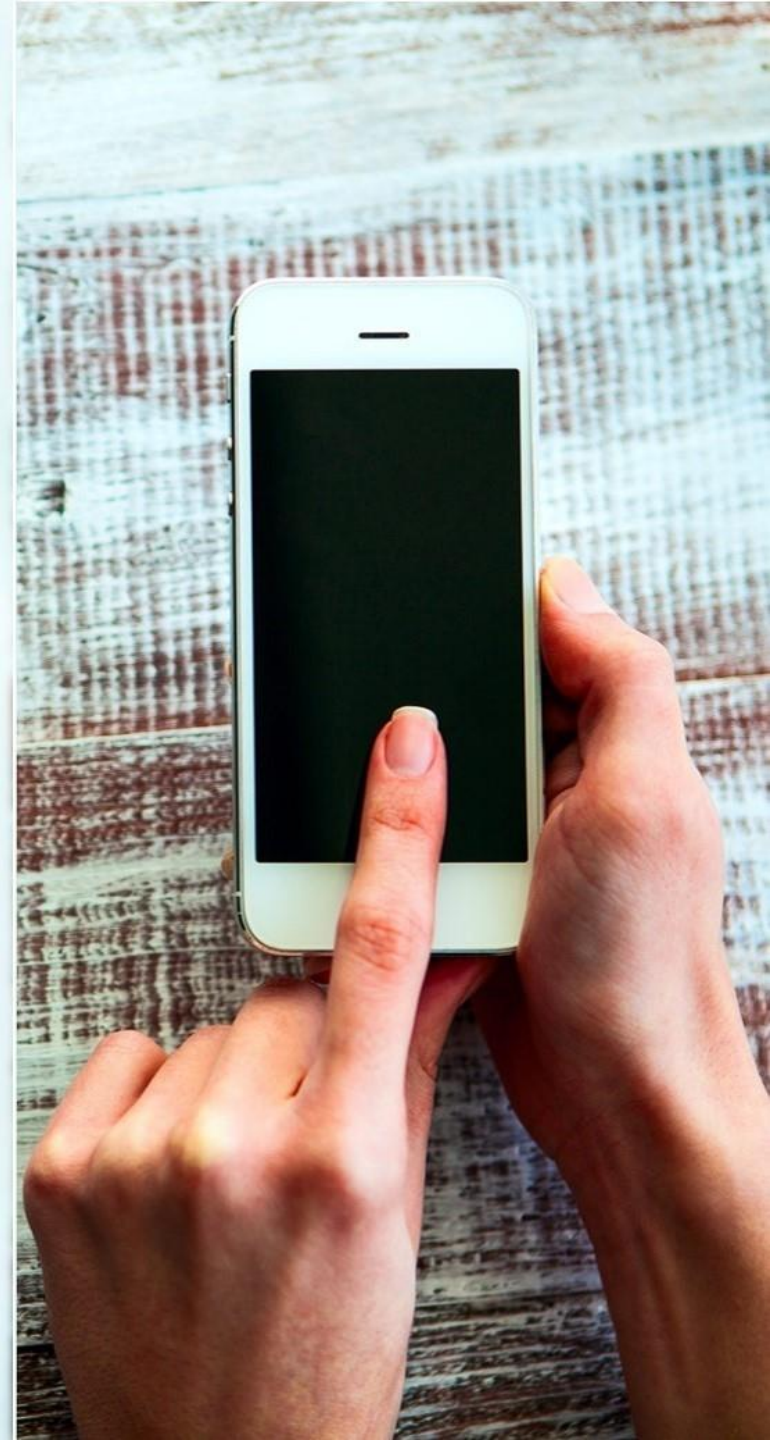
[ofilipov@kpmg.ua](mailto:ofilipov@kpmg.ua)

**Олена Тарасенко**

*Старший консультант - Група з управління фінансовими ризиками КПМГ в Україні*

Тел: +380 (44) 490 5507 (35838)

[otarasenko@kpmg.ua](mailto:otarasenko@kpmg.ua)





[kpmg.ua](http://kpmg.ua)

Інформація, що подана у цій публікації, носить загальний характер і не висвітлює стан справ будь-якого окремого підприємства або фізичної особи. Незважаючи на те, що ми намагаємося подавати точну і своєчасну інформацію, ми не гарантуємо, що ця інформація є правильною на дату її отримання або буде достовірною у майбутньому. Ніхто не повинен діяти і покладатися на таку інформацію без відповідної професійної консультації, наданою після детального вивчення стану справ.

© 2019 ТОВ "КПМГ-Україна", компанія, яка зареєстрована згідно із законодавством України, член мережі незалежних фірм KPMG, що входять до асоціації KPMG International Cooperative ("KPMG International"), що зареєстрована відповідно до законодавства Швейцарії. Усі права застережені.

KPMG та логотип KPMG є зареєстрованими торговими марками або товарними марками асоціації KPMG International.