

Компанийн дотоод хяналтын “Хамгаалалтын гурван шугамт загвар”-ыг өөрчилсөн нь коронавирустай холбоотой юу?

Has the Coronavirus Changed the “Three-line Security Model” of Enterprise Internal Control?

А. Өнөржаргал¹, Г. Ариунжаргал²

Хураангуй

Олон улсын дотоод аудиторуудын институтээс 2013 онд үр ашигтай бизнесүүдийн туршлагад аж ахуйн нэгж, байгууллагын эрсдлийн удирдлага, дотоод хяналтын зохистой бүтцийг харуулдаг “Хамгаалалтын гурван шугамт загвар”-ыг гаргасан. Харин энэ жил буюу 2020 оны 7-р сард энэхүү загварын шинэчилсэн хувилбар болох “Гурван шугамт загвар”-ыг боловсруулан дэлхий нийтэд танилцууллаа. Энэхүү өгүүлэлд шинээр гарсан загварын агуулга, шинээр нэмэгдсэн элементүүд, тэдгээрийн үүрэг, мөн өмнөх загвараас ялгагдах онцлог, давуу талыг харьцуулан судалснаа бичлээ. “Гурван шугамт загвар”-ыг судалж, практикт хэрэгжүүлснээр компанийн өмчлөгчид болон гүйцэтгэх удирдлагад дотоод хяналтын талаар цэгцтэй ойлголт өгөх, шилдэг туршлагыг нэвтрүүлэн өмчлөгчид хөрөнгө оруулагчдын оруулсан хөрөнгийн өгөөжийг нэмэгдүүлэхэд чиглэсэн үр ашигтай эрсдлийн удирдлагын тогтолцоо, дотоод хяналтыг зохион байгуулахад ач холбогдолтой.

Түлхүүр үгс: байгууллагын засаглал, дотоод хяналт, дотоод аудит, хамгаалалтын гурван шугамт загвар

Abstract

In 2013, the Institute of Internal Auditors (IIA) issued the “Three Lines of Defense”, which illustrates the appropriate structure of internal control and enterprise risk management in the practice of efficient business. This year, in July 2020, an updated version of the model, the Three Lines Model, was developed and introduced to the world. This article compares the content of the new model, the newly added elements, their role, and the features and advantages that distinguish them from the previous model. The study and implementation of the “Three-Line Model” are important to enterprise shareholders and executives with a systematic understanding of internal control, to introduce best practices, and to establish an effective risk management and internal control system that aimed at increasing the return on investment.

Keywords: corporate governance, internal control, internal audit, three lines of defense

¹ МУИС-ийн Бизнесийн Сургууль, НББ-ийн тэнхим, Доктор (Ph.D)

E-mail: unurjargal@num.edu.mn

² Эрдэнэс-Тавантолгой ХК-ийн Эдийн засаг, төсвийн хэлтэс

E-mail: ariunjargal.g@erdenestt.mn

Удиртгал

Өнгөрсөн зун Олон улсын дотоод аудиторчуудын институт (Institute of Internal Auditors-IIA)-ээс байгууллагын эрсдлийн удирдлага, дотоод хяналтын хамгийн үр ашигтай тогтолцоог дүрслэн үзүүлдэг “Хамгаалалтын гурван шугамт” загвараа өөрчилснөө зарлалаа. Энэ нь дэлхий нийтээр тархаад байгаа цар тахалтай шууд холбоогүй ч байгууллагын үйл ажиллагааны үр ашгийг нэмэгдүүлэхэд чиглэж байгаагаараа шууд бус замаар хамаатай болж таарч байна. Өмнөх хувилбар болох “Хамгаалалтын гурван шугамт” загвар (Зураг 1)-т байгууллагад хамгийн үр дүн сайтай дотоод хяналтын тогтолцоо бий болгох, байгууллагын зорилгод нөлөөлж болзошгүй эрсдлээс хамгаалах гурван бүс (хана, хэрэм)-ыг харуулсан байдаг. Ингэхдээ байгууллагын “гүйцэтгэх удирдлага”, “эрсдлийн удирдлага ба хяналтын үүрэг бүхий алба” болон “дотоод аудит” гэсэн гурван субъектын хяналтын талаарх чиг үүргийг маш тодорхой зааглаж өгсөн. Загварт аж ахуйн нэгж, байгууллагын тэргүүн эгнээний хянагч-хамгаалагчид нь тухайн бизнесийн эзэд, гүйцэтгэх удирдлага

байх бол дараагийн шатны хамгаалагчид нь хяналтын үүрэг бүхий ажилтнууд (эрсдлийн удирдлага, дотоод хяналтын алба), эцсийн хамгаалагчид нь дотоод аудиторчууд байхаар дүрсэлжээ.

Байгууллагын дотоод хяналтын энэхүү загварыг компанид сайн засаглал, үр дүнтэй хяналтыг тогтоох хамгийн оновчтой бүтэц гэж үздэг тул банкны үйл ажиллагааны эрсдлийг оновчтой удирдах талаар Базелийн хорооны тунхаглал (2011)-ын суурь зарчмуудын нэг болсон бөгөөд дэлхийн ихэнх банкууд энэхүү загварыг хэрэглэдэг. Энэхүү загварын агуулга, бүс тус бүрийн чиг үүргийг дараах байдлаар томъёолж болно. Нэгдүгээр бүс буюу компанийн гүйцэтгэх удирдлага нь өөрийн үндсэн чиг үүргийн дагуу компанидаа дотоод хяналт, эрсдлийн удирдлагын оновчтой тогтолцоог бий болгох, хөгжүүлэх үүрэгтэй. Өөрөөр хэлбэл нэгдүгээр бүсийн албан тушаалтнууд эрсдлийг хариуцах эзэн бөгөөд энэ нь өөрсдийн хяналтын чиг үүргийн хүрээнд эрсдлийн илрүүлэх, үнэлэх, удирдах, тайлагнах явдал юм. Хоёрдугаар бүс нь бие даасан хяналтын үүрэг бүхий нэгжүүд бөгөөд нэгдүгээр бүсийн хяналтын чиг

Зураг 1. Хамгаалалтын гурван шугамт загварын дүрслэл



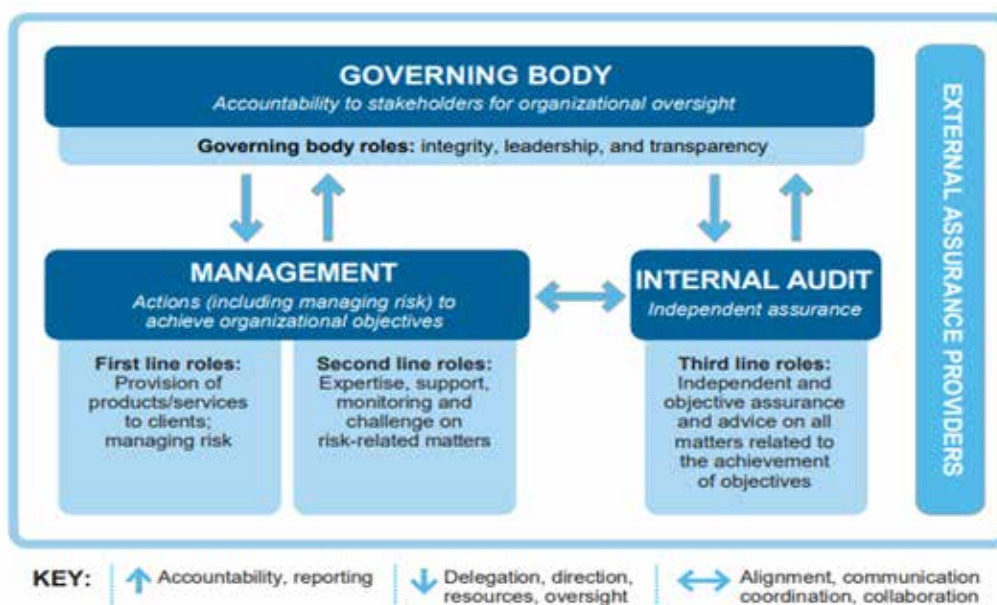
үүргийг хэрэгжүүлэх зорилгоор тусгайлан байгуулагддаг. Жишээ нь, санхүүгийн хяналтын алба, эрсдлийн удирдлагын газар, чанарын хяналтын алба, хуулийн хэлтэс зэрэг. Байгууллагынхаа эрсдлийн удирдлагын тогтолцоог тодорхойлох, бодлого, журам зааврыг боловсруулах, шинэчлэх, хүлээн зөвшөөрөх эрсдлийн хамгийн бага түвшинг хянах, мониторинг хийх, улмаар нэгдүгээр бүсэд зөвлөгөө өгөх зэрэг үүрэг гүйцэтгэдэг. Гуравдугаар бүс болох дотоод аудит нь хараат бус баталгаажуулалтаар хангадаг. Дотоод аудит нь эрсдэлд суурилсан аргачлалыг ашиглан гүйцэтгэх удирдлагын хэрэгжүүлж буй дотоод хяналт, эрсдлийн удирдлагын тогтолцооны үр ашиг, үр дүнгийн талаар хараат бус баталгааг ТУЗ (өмчлөгчид)-д гаргаж өгөхийн зэрэгцээ гүйцэтгэх удирдлагад энэхүү тогтолцооны үр ашиг, үр дүнг сайжруулах зөвлөмж өгдөг.

Өнөөдөр энэхүү загварын нэрнээс “Хамгаалалтын” гэдэг үгийг хасч “Гурван шугамт загвар” гэж өөрчлөн нэрлэх болжээ

(Зураг 2). Олон улсын дотоод аудиторчуудын институтээс үүнийг тайлбарлахдаа “Өнөө үед байгууллагууд аливаа эрсдлээс зөвхөн хамгаалаад байх биш улмаар давшиж олдсон боломжийг ашиглахад чиглэсэн идэвхитэй үйл ажиллагаа явуулах ёстой гэж үзэж байна” гэжээ. Энэхүү шинэчилсэн загвар нь удирдлагын хамтын ажиллагааг сайжруулах, хяналт хариуцлагыг оновчтой хуваарилахад туслах учиртай. Гүйцэтгэх удирдлага нь бүс тус бүрд тодорхой үүрэгтэйгээр оролцох бөгөөд эргээд бүс тус бүр нь гүйцэтгэх удирдлагад ажлаа тайлагнана. Нэгдүгээр бүсийн үндсэн үүрэг нь эрсдлийг удирдах явдал байгаа бол хоёрдугаар бүсийнхэн гүйцэтгэх удирдлагын хяналтан дор нэгдүгээр бүсийн үйл ажиллагааг үнэлэх, дүгнэх, харин гуравдугаар бүс буюу дотоод аудит нь хараат бус бодит баталгаажуулалт хийх, зөвлөмж өгөх үүрэгтэй.

Шинэчилсэн хувилбарт харуулснаар аж ахуйн нэгж, байгууллагын дотоод хяналтын тогтолцоонд засаглах удирдлага, гүйцэтгэх

Зураг 2. Гурван шугамт загварын шинэчилсэн дүрслэл



удирдлага, дотоод аудит ба хөндлөнгийн аудит гэсэн 4 субъект үндсэн үүргийг гүйцэтгэнэ. Эдгээр талуудын хамтын ажиллагааны үр дүнд дотоод хяналтын үр ашигтай тогтолцоо бий болно гэж үзжээ.

Өмнөх хуучин загварт байсан элементүүд болон тэдгээрийн гүйцэтгэх үүрэг, харилцан хамаарал, тайлагнах зарчим зэрэгтэй шинэ загварыг харьцуулан үзвэл дараах 3 ялгаа (давуу тал) байна. Үүнд:

1. Компаниуд энэхүү загварыг хэрэглэхдээ баримтлах үндсэн 6 зарчмыг зааж өгсөн байна, өөрөөр хэлбэл, эрсдлийн удирдлагын бүтэц, зохион байгуулалт нь дараах зарчмуудад суурилах ёстой гэжээ. Эдгээр нь:

- Засаглал. Байгууллагад удирдлага, хяналт, тайлагнал, баталгаажуулалтын зохистой бүтцийг бий болгох;
- Гүйцэтгэх удирдлагын үүрэг. Гүйцэтгэх удирдлага нь байгууллагын зорилгод чиглэсэн бөгөөд оролцогч талуудын эрх ашигт нийцсэн засаглалын тогтолцоог бий болгох, санхүүгийн, хүний зэрэг бүх талын нөөцөөр хангах, байгууллагын үндсэн зорилгод чиглэсэн үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх;
- Нэг болон хоёрдугаар бүсийн гүйцэтгэх үүрэг. Гүйцэтгэх удирдлага нь нэг болон хоёрдугаар бүсийг хариуцна. Нэгдүгээр бүс нь байгууллагын харилцагч-үйлчлүүлэгчдэд бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг хүргэхтэй шууд холбоотой чиг үүргийг хэрэгжүүлэх бол хоёрдугаар бүс нь эрсдэлийн удирдлага, дотоод хяналтыг хэрэгжүүлэх зорилготой байх ёстой. Нэг болон хоёрдугаар бүсийн үүргийг хамтаар нь юмуу эсвэл тусад нь хэрэгжүүлж болно.

- Гуравдугаар бүс буюу дотоод аудитын чиг үүрэг. Дотоод аудит нь засаглал ба эрсдэлийн удирдлагын зохистой байдал, үр дүнтэй байдлын талаар бие даасан, хараат бус, бодитой баталгаа, зөвлөгөө өгдөг. Нэг ба хоёрдугаар бүсийн хяналтын үйл ажиллагааны үр ашиг, үр дүнг үнэлэх бөгөөд сайжруулах зөвлөмж өгнө.

- Гуравдугаар бүсийн хараат бус байдал. Дотоод аудитын хараат бус байдал нь түүний ажил үүргээ үр дүнтэй гүйцэтгэхэд шаардлагатай хамгийн гол үзүүлэлт байна. Хараат бус байдал гэдэг нь хяналтын объектод шууд харъяалагддаггүй байх, ажлаа гүйцэтгэхэд шаардлагатай хүний нөөц, санхүүгийн эх үүсвэр, мэдээ мэдээлэлд нэвтрэх эрх хангалттай байх тухай ойлголт юм.

- Үнэт зүйлийг бий болгож, хамгаалах. Нэг, хоёр ба гуравдугаар бүсийн ажилтнууд нь байгууллагын засаглалд оролцогч талуудын эрх ашгийг хүндэтгэн үйл ажиллагаагаа харилцан уялдаатай хамтран явуулснаар бизнесийн зүйлийг бий болгож, хамгаална.

2. Шинэчилсэн загварт хамгаалалтын бүс тус бүрийн гүйцэтгэх үүргийг илүү тодорхой зааж өгсөн байна. Нэгдүгээр бүс буюу гүйцэтгэх удирдлага нь байгууллагын зорилгод хүрэх (эрсдэлийг удирдах зэрэг)-д чиглэсэн бүх төрлийн нөөцийг удирдах үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх үүрэгтэй бол хоёрдугаар бүс буюу хяналтын чиг үүрэг бүхий алба нэгжүүд нь эрсдлийн менежментийг хэрэгжүүлэх үндсэн үүрэгтэй бөгөөд үүнд байгууллагын

түвшинд эрсдэлийн удирдлага (дотоод хяналтыг оруулаад)-ын үйл явц, тогтолцооны тохиромжтой загварыг боловсруулах, хэрэгжүүлэх, тасралтгүй сайжруулах; эрсдэлийн менежментийн зорилтуудын биелэлт, тухайлбал хууль тогтоомж, дүрэм журам, ёс зүйд нийцсэн зан үйлийг дагаж мөрдөх, дотоод хяналт, мэдээлэл, технологийн аюулгүй бөгөөд тогтвортой байдал, чанарын баталгааг хангах, эрсдэлийн менежмент (дотоод хяналтыг оруулаад)-ийн хангалттай бөгөөд үр дүнтэй байдлын талаар мониторинг хийж, гүйцэтгэх удирдлагад тайлагнах үүргүүд орно гэжээ. Дотоод аудит болон хөндлөнгийн аудитын үүргийг уламжлалт байдлаар оруулжээ.

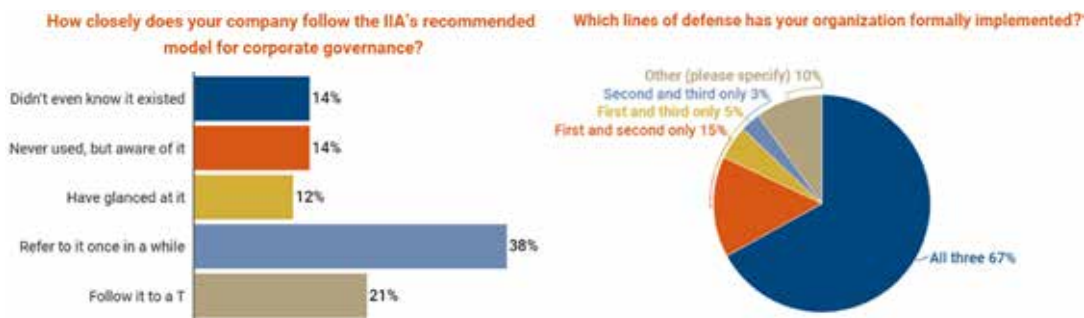
3. Дотоод хяналтын тогтолцоонд оролцогч талуудын хоорондын харилцааны хэм хэмжээний загварыг тогтоож өгсөн. Үүнд засаглах удирдлага болох төлөөлөн удирдах зөвлөл нь байгууллагын эрхэм зорилго, үнэ цэнийг тодорхойлох, хэтийн төлөвлөгөө болон ойрын зорилтуудыг тодорхойлдог. Дараа нь байгууллагын зорилтыг хэрэгжүүлэх хариуцлагыг шаардлагатай нөөцтэй хамт удирдлагад шилжүүлдэг. Засаглах удирдлага нь мөн дотоод аудитын үйл ажиллагаанд хяналт тавих үүрэгтэй бөгөөд үүнд дотоод

аудитын нэгжийн удирдлагыг томилох, аудитын төлөвлөгөөг батлах, нөөцийг бүрдүүлэх, дотоод аудитын тайлан хүлээж авах, шүүн хэлэлцэх зэрэг орно. Гүйцэтгэх удирдлага нь эрсдэлд суурилсан шийдвэр гаргах, нөөцийг ашиглах замаар байгууллагын зорилгод хүрэх менежментийн үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх (үүнд эрсдэлийг удирдах, хянах үйл явц орно), харин дотоод аудит нь тодорхой байдал, итгэл үнэмшлийг бий болгох, нягт нямбай лавлагаа, ухаалаг харилцааг эрхэмлэн тасралтгүй сайжруулалтыг дэмжих зорилгоор бие даасан хараат бус баталгаажуулалт хийж, зөвлөгөө өгнө.

Энэхүү загварын практик хэрэглээний хувьд АНУ-ын компаниудын аудит, эрсдэлийн удирдлага, нийцлийн чиглэлийн 155 компанийн мэргэжилтнүүдээс (2020 оны 8 сар) авсан судалгааны үр дүнгээс үзвэл нийт судалгаанд оролцогч компаниудаас 59 (38%) нь “Хамгаалалтын 3 шугамт загвар”-ыг хэрэглэдэг бөгөөд эдгээр компаниудын 40 нь буюу 67 хувьд хамгаалалтын 3 шугам “иж бүрэн” ажилладаг гэжээ (Зураг 3).

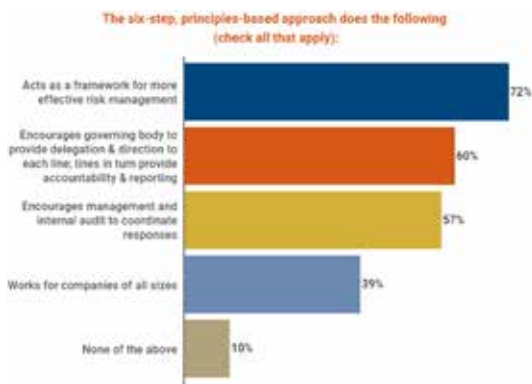
Мөн эдгээр 59 компаниас 22 нь (38%) энэхүү загварыг сүүлийн 1-2 жилд л хэрэглэж эхэлж байгаа, 23% нь сүүлийн 3-5 жилд, 22% нь 6-10 хүртэл жилийн

Зураг 3. Гурван шугамт загварын практик хэрэглээнд хийсэн судалгааны үр дүн



өмнөөс, харин 17% нь анх гарсан үеэс нь эхлэн хэрэглэсэн юм байна. Судалгаанд оролцсон компаниудын 40 орчим хувь нь энэхүү загварыг хэрэгжүүлж байгаа, эдгээрийн 60 орчим хувь буюу ихэнх нь сүүлийн 5 жилд л хэрэглэж байгаагаас үзвэл энэхүү загварын хэрэглээ сүүлийн жилүүдэд эрс өсөж байгааг харуулж байна. Улмаар судалгаанд оролцогчдоос шинэ загварыг хэрэглэх шаардлагатай эсэхийг асуухад 72 хувь нь “тийм” гэж хариулсан боловч яг одоо шууд хэрэгжүүлж эхлэхэд компанийн дахин зохион байгуулалт хийхтэй холбоотой гарах зардал их, цар тахал, мөн загварын мөн чанарыг гүйцэд ойлгоогүй байх зэрэг хүндрэлүүд байна гэжээ.

Зураг 4. Шинэ загвар шаардлагатай эсэх судалгааны үр дүн



Манай улсын хувьд аудит, санхүүгийн албаны 25 ажилтнуудаас авсан судалгаанаас үзэхэд 50 орчим хувь нь “ийм загвар байдгийг одоо л сонсож байна”, 13 хувь нь “мэддэг боловч ашигладаггүй” гэсэн бол үлдсэн 37 хувь нь энэ загварын дагуу дотоод хяналт, эрсдлийн удирдлагаа хэрэгжүүлдэг гэсэн байна. Эдгээрийн 50 хувь сүүлийн 1-2 жилд ашиглаж эхэлсэн бол 7 хувь нь (арилжааны банкууд) анх гарсан үеэс нь мөрдсөн гэжээ. Эндээс үзвэл дотоод хяналт, эрсдэлийн удирдлагын

зохион байгуулалтын талаар бизнес эрхлэгчдийн мэдлэг хангалтгүй байгаа боловч нийт судалгаанд оролцогчдын 83 хувь нь “манай компанид энэхүү загварыг хэрэгжүүлэх зайлшгүй шаардлага байна” гэснээс үзвэл дотоод хяналт, эрсдэлийн удирдлагыг хэрэгжүүлэх эрэлт их байна гэж дүгнэж болно.

Дүгнэлт

Ийнхүү Олон улсын дотоод аудиторчуудын институтээс 2020 оны зун шинэчилэн гаргасан “Гурван шугамт загвар”-ыг энэ байгууллагаас гаргасан өмнөх загвартай харьцуулан үзэхэд дараах дүгнэлтүүд гарч байна:

- Аж ахуйн нэгж байгууллагын дотоод хяналт, эрсдлийн удирдлагын тогтолцоонд оролцогч үндсэн субъектууд нь засаглах удирдлага, гүйцэтгэх удирдлага ба дотоод аудит гэдгийг хэвээр хадгалсан боловч шинэ загвар нь дотоод хяналтыг илүү уян хатан байдлаар хэрэгжүүлэхээр байгаа. Засаглах болон гүйцэтгэх удирдлага ба дотоод аудитын үүрэгт хатуу хязгаар байхгүй юм.
- Хуучин загварт нэг ба хоёрдугаар бүсийн чиг үүргийн ялгаа тодорхой бус (давхардсан мэт) байсныг арилгаж маш тодорхой болгосон ба шинэ загварт дотоод хяналтыг хэрэгжүүлэгч субъектуудын дотоод хяналт, эрсдэлийн удирдлагын системд гүйцэтгэх үүргийг илүү тодорхой томъёолсон.
- Өмнөх загварт байгууллага дээр хэрэгжүүлж байгаа дотоод хяналтын процесс “өөрөө хэрэгжиж” түүний үр дүнг гүйцэтгэх захиралд тайлагнаж байхаар зурагдсан байсныг өөрчилж байгууллагадаа дотоод хяналтыг хэрэгжүүлэгч нь гүйцэтгэх удирдлага

- болон түүний менежментийн баг байх юм гэдгийг харуулж нэг малгайнд оруулж өгсөн нь хамгийн том давуу тал болно.
- Манай бизнес эрхлэгчдийн хувьд өмчлөгчид, хөрөнгө оруулагчдын эрх ашгийг хамгаалахад чиглэсэн үр ашигтай эрсдлийн удирдлага, дотоод хяналтын тогтолцоог бүрдүүлэх эрэлт байсаар байгаа бөгөөд олон улсын мэргэжлийн байгууллагаас гаргасан шилдэг туршлага болсон “Гурван шугамт загвар”-ыг хэрэгжүүлэх боломжтой гэж үзэж байгаа нь харагдаж байна.

Ашигласан материал

Chambers, R. (2020). *New IIA Three Lines Model Offers Timely Evolution of a Trusted Tool*. The Institute of Internal Auditors.

Jaeger, J. (2020). *Survey: Practitioners Weigh in on IIA's New Three Lines Model*. Compliance Week.

The Institute of Internal Auditors (2020). *The IIA's Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense*.

GAAP.RU (2020). *IIA обновила свои “три линии защиты”*.