



Міністерство
фінансів
України

EU⁴PFM

Програма Європейського Союзу (ЄС)
з підтримки управління державними
фінансами в Україні

Коментарі до поширених практик з удосконалення внутрішнього контролю

Коментарі до поширених практик



- ❑ Для керівників та всіх працівників установи
- ❑ Для зворотного зв'язку розпорядників бюджетних коштів та Центрального підрозділу гармонізації
- ❑ Для забезпечення:



✓ взаємодії



✓ досягнень



✓ підтримки



✓ спроможності

❖ **Пам'ятка**
(акценти)



Поширені практики. Досягнення, спрямовані на результат



Встановлено суттєве зрушення і позитивну динаміку з забезпечення результативності внутрішнього контролю зокрема:

- ✓ досягнення результативних показників за допомогою інструменту управління ризиками (у тому числі: ідентифікації та оцінки ризиків у зв'язку із цілями діяльності, впроваджені і реалізуються заходи контролю, у тому числі на запобігання відхилень, переглядаються ідентифіковані та оцінені ризики, здійснюється ідентифікація та оцінка ризиків, пов'язаних із корупцією, шахрайством та зловживанням службовим становищем, що можуть вплинути на досягнення цілей та ефективно управління ресурсами);
- ✓ оцінку та зміцнення підходів до делегування повноважень та підзвітності як в установі, так і у сфері управління (перегляд структури, актуальності закріплених функцій і завдань, контрольних повноважень структурних підрозділів другої лінії, інструментів моніторингу та контролю);
- ✓ інформування керівництва установи про проведену оцінку ризиків, ризикові сфери діяльності установи для прийняття рішень щодо вжиття заходів контролю та коригування управлінських заходів;
- ✓ належне функціонування внутрішніх комунікаційних та інформаційно-комунікаційних систем в установі та у сфері її управління;
- ✓ запровадження системності та послідовності комплексних заходів з удосконалення реалізації питань, що стосуються функціонування елементів внутрішнього контролю.



Управлінська відповідальність та підзвітність:

- відповідальність та підзвітність розпорядників бюджетних коштів за досягнуті цілі державної політики у відповідній сфері діяльності,
- функціонування внутрішнього контролю (впровадження результативних управлінських рішень),
- управління бюджетними коштами,
- об'єктами державної власності та іншими ресурсами,
- включаючи свої рішення, дії, виконання повноважень, у тому числі делегованих

❖ На всіх стадіях бюджетного процесу забезпечується управлінська відповідальність та підзвітність, здійснюються контроль за дотриманням бюджетного законодавства, аудит та оцінка ефективності управління бюджетними коштами відповідно до законодавства

БЮДЖЕТНИЙ КОДЕКС УКРАЇНИ
(ст. 2, 19)



Ґрунтуючись на управлінській відповідальності та підзвітності керівник установи **самотійно**:

- визначає, впроваджує та застосовує методи, механізми та інструменти управління,
- вживає заходи, необхідні для –
 - ✓ забезпечення дотримання законності та ефективності використання бюджетних коштів та інших ресурсів,
 - ✓ досягнення результатів відповідно до встановленої мети, завдань, планів і вимог щодо діяльності,
 - ✓ запобігання відхиленням, корупційним правопорушенням, шахрайству або зловживанню службовим становищем.

❖ Внутрішній контроль - сприяє кращому прийняттю рішень та досягненню результативності і ефективності



Існують несистемні перешкоди для посилення управлінської підзвітності та відповідно для належного внутрішнього контролю:

- цілі не є чіткими, вимірюваними або досяжними;
- відсутній вплив керівників структурних підрозділів на підбір персоналу;
- звітування про досягнення результатів не використовується для покращення управління;
- зарегульованість та забюрократизованість правил та процедур;
- контрольні функції часто не формалізовані у внутрішніх документах;
- застарілі підходи до реалізації діяльності (зосередження суто на дотриманні встановлених норм);
- взаємодія з підвідомчими установами не призводить до ефективної орієнтації управлінських рішень на результативність;





- впроваджене управління ризиками не є постійним і системним наскрізним процесом (зведено до ведення реєстру ризиків, перегляд здійснюється раз або два на рік);
- недостатній зв'язок між стратегічними та операційними ризиками;
- не чітко або не визначено відповідальності і ролі керівників підрозділів першої лінії у процесах управління ризиками;
- самооцінка внутрішнього контролю розглядається як бюрократичне зобов'язання (формальний підхід);

❖ Самооцінка внутрішнього контролю має надати відповідь на питання – чи впроваджені рішення здатні надати результат.

- перехід від формальної системи до практичного впровадження залишається складним завданням.



Управління державними коштами = Досягнення цілей державної політики



МЕТА: досягнення цілей державної політики

ЗАХОДИ: прийняття рішень, їх реалізація та підзвітність

**Забезпечити узгодження
із цілями державної політики
у відповідній сфері діяльності –**

- ☐ стратегічних цілей установи
- ☐ операційних цілей установи
- ☐ цілі, мети, завдань бюджетних програм

**Посилити взаємодію підрозділів
першої і другої лінії управління
та їх підзвітність за наступними
напрямами і процесами:**

- ☐ стратегічне та операційне планування діяльності установи, визначення якісних результативних показників
- ☐ складання обґрунтованих бюджетних запитів,
- ☐ формування та виконання паспортів бюджетних програм,
- ☐ моніторинг виконання бюджетних програм та оцінювання їх ефективності, врахування результатів моніторингу в управлінні бюджетними коштами
- ☐ контроль та оперативне реагування на зовнішні та внутрішні зміни, стан досягнення стратегічних і операційних цілей установи

Відхилення. Ключові характеристики.



ВІДХИЛЕННЯ

порушення або недотримання вимог законодавства, документів щодо порядку діяльності установи

внаслідок дії, бездіяльності її посадових осіб, осіб, які перебувають у відносинах з установою (правових, договірних тощо),

що призводить або може призвести до втрат бюджету через неотримання чи зменшення обсягу надходжень, збільшення суми видатків бюджету

1

подія настала
(дія або факт бездіяльності)

2

порушено / недотримано
нормативну вимогу

3

негативні **фінансові** наслідки

4

реагування та результат – усунення
наслідків та умов виникнення
(ідентифікація і оцінка ризику)





РИЗИК

МОЖЛИВІСТЬ настання події, обставини або їх сукупність, що **МАТИМЕ ВПЛИВ** на здатність установи виконувати завдання і функції, цільове, ефективне управління бюджетними коштами у тому числі такими, що спрямовуються на підготовку та реалізацію публічних інвестиційних проектів, об'єктами державної (комунальної) власності та іншими ресурсами, функціонування інформаційних (автоматизованих), електронних комунікаційних та інформаційно-комунікаційних систем, функціонування внутрішнього контролю та досягати визначених мети (місії), стратегічних та інших цілей діяльності установи,

зокрема **може спричинити або допустити виникнення відхилень, корупційних ризиків, шахрайства або зловживань службовим становищем**

1

подія не настала
(можлива)

2

стосується питань всієї діяльності
(фінансових / не фінансових)

3

реагування –
управління ризиками
(комплекс заходів)

4

результат –
попередження негативних подій
(у тому числі **відхилень**)



Виявлення відхилення → ідентифікація Ризику



Вхідні дані для ідентифікації ризиків базуються на ретроспективній, поточній, своєчасній інформації, а також на майбутніх очікуваннях

- виявлено відхилення → ідентифіковано і оцінено ризик !
- реагування на відхилення – усунення відхилення
= управління ризиком



Захід. Визначення в установі процедур щодо ідентифікації та оцінки ризиків, пов'язаних із відхиленнями (робочий механізм оперативного інформування і реагування, ефективна комунікаційна модель для трьох ліній управління)

Поширені практики. Від формалізму до результату



- ❖ З метою сприяння результативності та ефективності вжитих організаційних заходів в установах з питань функціонування внутрішнього контролю (ВК) пропонується:
- ❖ керуватись у діяльності установи **визначеною понятійною базою** з питань внутрішнього контролю відповідно до БКУ, Основних засад № 1062, Методичних рекомендацій Мінфіну № 420;
- ❖ уникати зайвого документування, перевантаження робочих процесів установи, **що не несе практичної користі для досягнення мети**, а також **не допускати формального підходу** до функціонування ВК;
- ❖ ВК розглядати не як окрему процедуру забезпечення відповідності вимогам, а як **інструмент управління**, що сприяє кращому прийняттю рішень та досягненню результативності і ефективності;
- ❖ переглянути підходи і заходи організації ВК в установі, її підвідомчих установах, територіальних органах з **урахуванням дискреційних повноважень керівництва установ та автономії у здійсненні управлінських дій і прийнятті рішень**, їх гнучкості та можливості оперативно і своєчасно реагувати на відповідні зміни, ризики та/або відхилення, та, разом з тим, розглянути способи посилення їх управлінської відповідальності та підзвітності. Забезпечити зворотній зв'язок з учасниками новостворених процесів та провести опитування щодо їх ефективності та раціональності;
- ❖ проаналізувати впроваджені заходи організації ВК (затверджені внутрішні документи, передбачені механізми збору інформації, аналізу, планування, моніторингу, контролю, звітування) на предмет їх **результативності, ефективності, оптимальності, раціональності, доцільності і відповідності**, з урахуванням специфіки та ресурсного забезпечення установи, та, у разі необхідності, провести оптимізацію процедур.