

## Зв'язки між стратегічним плануванням, бюджетуванням і управлінням ризиками та роль фінансово-економічних підрозділів (загальні аспекти)

---

24 вересня 2026 року · Вільям Фрейзер · міжнародний експерт

# Зв'язок між стратегічним плануванням і формуванням бюджету в публічному секторі

---

## Визначення:

- Стратегічне планування визначає напрями політики, цілі та результати, яких прагне досягти держава.
- Формування бюджету робить ці пріоритети практично реалізованими через розподіл фінансових, людських і капітальних ресурсів між програмами та послугами.
- В ефективних системах управління публічними фінансами бюджет є не окремою технічною вправою, а фінансовим вираженням стратегічного плану.
- Узгодження стратегії та бюджетування забезпечує послідовність політики, фіскальну дисципліну, підзвітність і надання послуг, орієнтоване на результати.

# Ключовий зв'язок

---

Стратегія визначає напрям — бюджет забезпечує засоби

## Стратегія визначає:

- Бачення та місію
- Пріоритети політики
- Стратегічні цілі
- Ризики
- Результати та впливи

## Формування бюджету перетворює ці пріоритети політики на:

- Фінансові асигнування
- Чисельність персоналу
- Фінансування програм
- Капітальні інвестиції

# Основні положення

---

- Стратегічне планування визначає пріоритети держави та очікувані результати.
- Формування бюджету робить ці пріоритети практично реалізованими через розподіл ресурсів.
- Бюджет є фінансовим вираженням стратегічного плану.
- Узгодженість забезпечує фіскальну дисципліну, послідовність, підзвітність і результати.

# Контекст сфери публічного управління

---

Органи сфери публічного управління працюють в умовах:

- фіксованих або обмежених бюджетів;
- змінних політичних пріоритетів;
- високого рівня контролю та уваги;
- і значних операційних ризиків.

**Саме тому узгодженість є  
особливо важливою**

# Управління ризиками як інтегруюча функція

Управління ризиками забезпечує досяжність стратегічних цілей в умовах фінансових обмежень.

Воно допомагає органам публічного сектору:

- виявляти загрози для надання послуг;
- оцінювати фінансову стійкість;
- визначати пріоритети використання обмежених ресурсів;
- забезпечувати дотримання законодавства та стандартів врядування;
- і готуватися до криз.

**Мета полягає не в усуненні всіх ризиків, а в управлінні ризиками в межах прийнятних стандартів публічної підзвітності.**

# Зв'язок між стратегією, бюджетом і ризиками

## Стратегія в публічному секторі

Стратегія в публічному секторі зазвичай зосереджується на:

- наданні послуг;
- соціальних результатах;
- реалізації політики;
- публічній цінності;
- дотриманні вимог законодавства;
- і довгостроковій стійкості.

**Наявних ресурсів часто недостатньо для досягнення стратегічних цілей, що створює напруження між амбіціями та фінансовими можливостями.**

# Готовність до ризику в публічному секторі нижча

---

Організації публічного сектору зазвичай мають:

- низьку толерантність до збоїв у роботі;
- високий рівень підзвітності;
- високу чутливість до репутаційних ризиків;
- правові зобов'язання.

**Це впливає на бюджетні рішення**

# Неналежне оцінювання нових ризиків

## Приклади:

- кіберзагрози;
- демографічні зміни;
- кліматичні надзвичайні ситуації

## Наслідок:

- реагування постфактум замість ефективного врядування.

# Ризики неузгодженості

---

- Стратегії без фінансування
- Інерційне бюджетування
- Розподіл ресурсів під впливом політичних чинників
- Слабке впровадження реформ
- Низька ефективність використання коштів

# Врядування та підзвітність

---

- Стратегія визначає обов'язки
- Бюджет визначає контроль за ресурсами
- Парламент затверджує пріоритети
- Міністерства впроваджують програми
- Аудиторські інституції надають впевненість щодо дотримання вимог
- Громадськість відстежує надання послуг

# Принцип

---

У публічному секторі:

- Стратегія без бюджету — це лише намір.
- Бюджет без стратегії — це неефективність.
- Управління ризиками забезпечує, щоб і стратегія, і бюджет залишалися реалістичними, підзвітними та стійкими.

## Роль фінансово-економічних підрозділів у забезпеченні ефективного внутрішнього контролю в публічному секторі

---

- • **Фінансово-економічні підрозділи** відіграють **ключову роль** у побудові, впровадженні та моніторингу **систем внутрішнього контролю** в організаціях публічного сектору.
- • **Їхні обов'язки** виходять за межі традиційних бухгалтерських функцій і **охоплюють стратегічне фінансове планування, управління ризиками, забезпечення дотримання вимог і підтримку управлінської відповідальності та підзвітності.**
- • Ефективний внутрішній контроль значною мірою залежить від якості фінансової інформації, надійності фінансових процесів і спроможності фінансових фахівців спрямовувати ухвалення рішень та критично оцінювати їх обґрунтованість.

**Ключові ролі та обов'язки фінансово-економічних підрозділів у забезпеченні ефективного внутрішнього контролю з урахуванням міжнародних стандартів і підходів, зокрема INTOSAI, COSO, PEFA та моделі державного внутрішнього фінансового контролю ЄС (PIFC).**

## Стратегічне фінансове управління та планування

Фінансово-економічні підрозділи забезпечують, щоб внутрішній контроль починався вже на етапі планування, шляхом:

Забезпечення того, щоб фінансові плани відображали вимоги законодавства, регуляторні вимоги та вимоги політики.

Підготовки достовірних бюджетів, що враховують ризики та узгоджені зі стратегічними й операційними цілями.

Проведення середньострокового фінансового прогнозування для забезпечення стійкості зобов'язань.

Інтегрування оцінок ризиків у підготовку бюджету та розподіл ресурсів.

*Ключові ролі та обов'язки фінансово-економічних підрозділів у забезпеченні ефективного внутрішнього контролю з урахуванням міжнародних стандартів і підходів, зокрема INTOSAI, COSO, PEFA та моделі державного внутрішнього фінансового контролю ЄС (PIFC).*

## ФЕП забезпечує управління ресурсами, бухгалтерський облік і звітність:

- забезпечують законність усіх видатків, їх належне погодження та здійснення в межах затверджених бюджетів.
- підтримують системи, що захищають активи від втрат, неналежного використання або шахрайства.
- впроваджують заходи контролю, зокрема розмежування обов'язків, ієрархії погодження та звірки.
- здійснюють моніторинг грошових потоків, зобов'язань і заборгованості, щоб запобігти перевищенню видатків.

**Ці види діяльності є основою внутрішнього фінансового контролю.**

## ФЕП забезпечують інформаційну основу ВК, зокрема:

- забезпечують роботу та підтримку інтегрованих інформаційних систем управління фінансами (FMIS).
- забезпечують дотримання національних стандартів бухгалтерського обліку та вимог до звітності.
- ведуть точні, своєчасні та повні бухгалтерські записи.
- готують фінансові звіти та звіти про результативність, які підтримують ухвалення рішень і нагляд.

## Побудова системи внутрішнього контролю, операційні заходи контролю та впевненість щодо ризиків

**ФЕП є ключовими учасниками формування середовища внутрішнього контролю:**

- розробляють і підтримують процедури фінансового контролю (*погодження, звірки та аудиторський слід*).
- підтримують керівників у розробленні операційних заходів контролю на основі ризиків.
- здійснюють моніторинг ефективності заходів контролю та повідомляють про слабкі місця або відхилення.
- забезпечують, щоб заходи контролю були пропорційними, ефективними та узгодженими з ризиками організації.

**Це забезпечує вбудованість внутрішнього контролю в щоденну діяльність, а не його сприйняття як формальної справи з дотримання вимог.**

**ФЕП відіграють важливу роль в управлінні ризиками, зокрема шляхом:**

- ідентифікації фінансових та операційних ризиків, які можуть вплинути на досягнення цілей.
- оцінювання ймовірності ризиків та їх впливу на бюджети і надання послуг.
- підтримки розроблення планів реагування на ризики.
- забезпечення інтегрування інформації про ризики в планування, звітування та ухвалення рішень.
- участі у щорічному процесі надання впевненості в організації.

**Це посилює спроможність організації передбачати загрози для результативності та управляти ними.**

# Дотримання вимог, регуляторний нагляд і професіоналізм

## ФЕП забезпечують дотримання:

- законів і нормативно-правових актів у сфері управління публічними фінансами.
- правил закупівель, заходів контролю у сфері оплати праці та політик управління активами.
- внутрішніх політик, процедур і делегованих повноважень.
- вимог зовнішніх органів нагляду (наприклад, аудиторських інституцій, казначейства, парламенту).

*Дотримання вимог є фундаментальним компонентом внутрішнього контролю та публічної підзвітності.*

## Розбудова спроможності та професіоналізація

Ефективний ВК потребує кваліфікованих фінансових фахівців. ФЕП сприяють цьому шляхом:

- проведення навчання для керівників з питань бюджетування, ризиків і внутрішнього контролю.
- розвитку фінансової грамотності в усій організації.
- підтримання професійних стандартів і безперервного розвитку у фінансових командах.
- підтримки культури підзвітності та ухвалення рішень на основі доказів.

*Професіоналізація є необхідною для підтримання сильних систем внутрішнього контролю.*

## Забезпечення децентралізованої управлінської відповідальності та підзвітності

Сучасне публічне управління надає особливого значення делегуванню повноважень та управлінській відповідальності й підзвітності.

**ФЕП сприяють цьому, зокрема шляхом:**

- надання керівникам надійної фінансової інформації та інформації про результативність.
- допомаги керівникам чітко усвідомити межі їхньої відповідальності за внутрішній контроль.
- підтримки децентралізованого ухвалення рішень за наявності належного фінансового нагляду.
- виконання ролі стратегічних партнерів, а не суто транзакційних підрозділів.

**Такий підхід посилює відповідальність за внутрішній контроль на всіх рівнях.**