



National Academy for Finance and  
Economics  
*Ministry of Finance*

## Базові складові ДВФК як інструменту державного управління

Манфред ван Кестерен  
Ян ван Тайнен

! × ; = / < : \* ÷ , > € -  
€ + ? ≈ ! × ; = / < : \*  
\* ÷ , > € + ? ≈ ! × ; =  
luisteren > zien > doorgeven



Ministry of Finance

## Дослідження ДВ(Ф)К

- ДВ(Ф)К – основи: визначення
- Елементи ДВФК: ФУК, ВА, ЦПГ
- Особлива увага управлінській відповідальності
- Ролі та обов'язки: керівництво, внутрішній аудит, ЦПГ



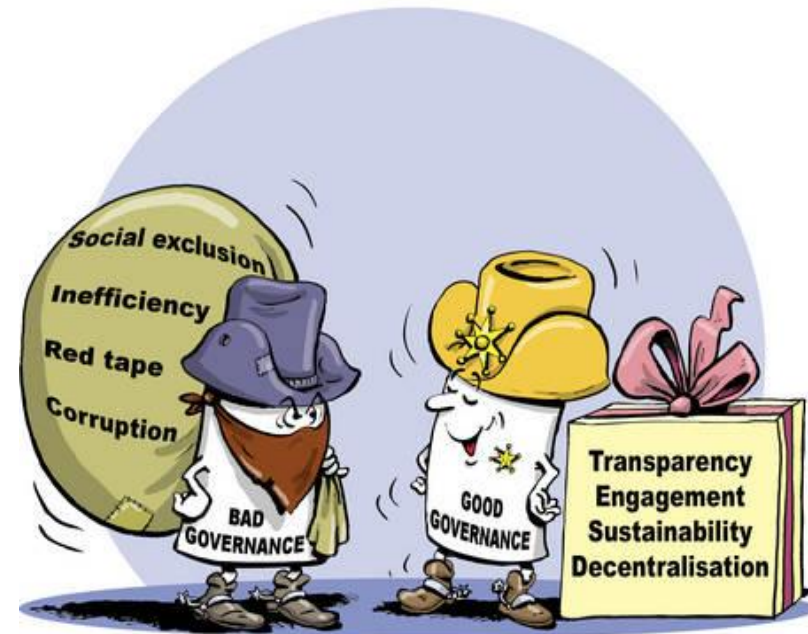
## Навіщо запроваджувати реформу ДВФК в Україні?

- Невід'ємний компонент **Належного державного управління**;
- Пропагується ініціативою Європейської політики сусідства;
- Підписання Угоди про асоціацію з ЄС;
- ДВФК – це інструмент для успішного запровадження реформ державного управління і управління державними фінансами



# Принципи належного державного управління і Державного внутрішнього фінансового контролю (ДВФК)

- Чесність
- Прозорість
- Комунікація
- Чіткі цілі та обов'язки
- Ефективність і результативність
- Підзвітність/Відповідальність
- Законність

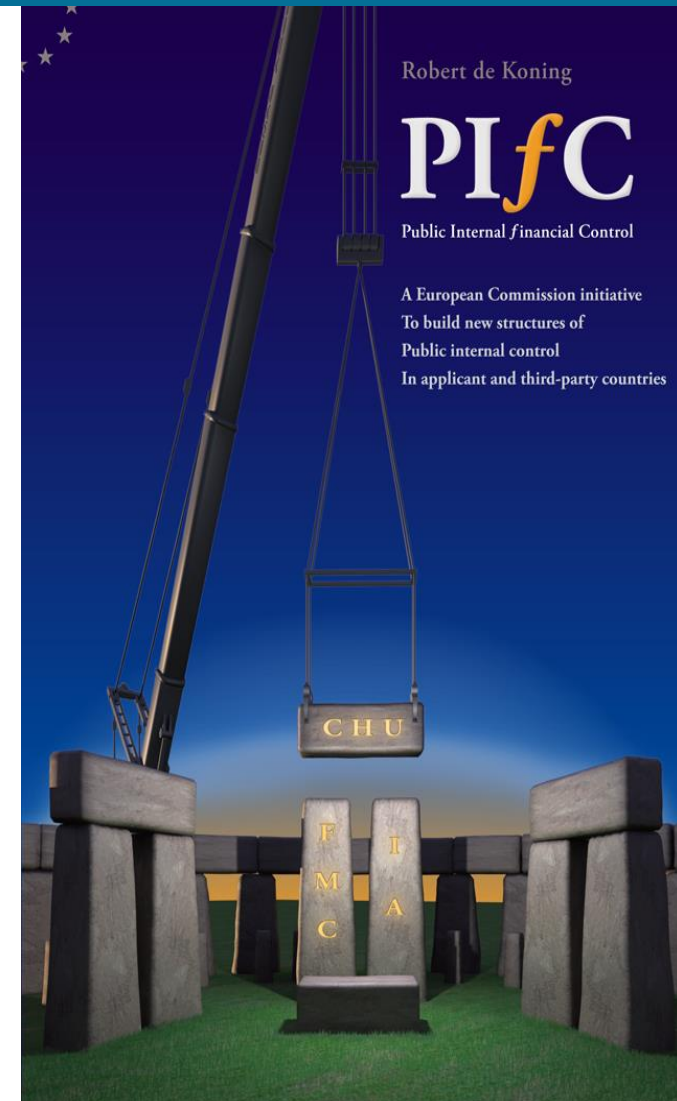




## ДФФК.....що це?

*Концепція, розроблена Європейською Комісією як модель, щоб допомогти державним установам у перебудові середовища внутрішнього контролю і оновлення систем контролю відповідно до міжнародних стандартів і найкращої практики ЄС.*

- **Внутрішній аудит (ВА) +**
- **Фінансове управління і контроль (ФУК) +**
- **Центральний підрозділ гармонізації (ЦПГ)**





## 3 стовпи ДВ(Ф)К

### ДВФК

#### ФУК

Управлінська  
відповідальність

#### ВА

Функціонально  
незалежний  
внутрішній  
аудит

#### ЦПГ

Методології,  
стандарти і  
тренінги щодо  
ФУК і ВА

**Економність, ефективність і результативність у  
використанні державних коштів**



## Три стовпи розвитку ДВФК

1. Належні системи фінансового управління і контролю (ФУК) → управлінська відповідальність і підзвітність;
2. Децентралізований, функціонально незалежний внутрішній аудит (ВА);
3. Центральна структура, відповідальна за гармонізацію і координацію ВА і ВК – Центральний підрозділ гармонізації (ЦПГ).



## Державний внутрішній фінансовий контроль (ДВФК)

*Всеосяжна концепція і стратегія, спрямована на удосконалення якості державного внутрішнього контролю.*

- Державний: поширюється на всі види діяльності державного сектору;
- Внутрішній: поширюється на всі заходи контролю, які здійснюються в організації;
- Фінансовий: спрямований на фінансове управління, а також на адміністративний, операційний, бюджетний процеси;
- Контроль: заходи, спрямовані на покриття всіх аспектів управлінської діяльності, які дають можливість Уряду «контролювати» свої фінанси.





## ДВФК: яка користь?

- допомагає керівникам зосереджуватися на найбільш значущих питаннях, не збиваючись і не відволікаючись на шляху до досягнення організаційних цілей;
- стимулює *економічне, ефективне і результативне* використання ресурсів.

З часом призводить до:

- Ефективнішого способу управління, який забирає менше часу;
- Чіткого і прозорого управління, націленого на результат, підзвітного та відповідального керівництва;
- Чіткого розподілу завдань і обов'язків керівництва, фінансового департаменту, внутрішнього аудиту і персоналу;
- Оплати праці, яка більше враховує заслуги;
- Кращого кар'єрного росту для персоналу та стимулу до мобілізації;
- Задоволенішого персоналу.



Передумова для ДВ(Ф)К:

# Управлінська відповідальність



## Управлінська відповідальність: наріжний камінь

### Хто і де «управлінець/керівник» у державній організації?

- ☐ Термін «управлінець» не дуже багато означає сам по собі
- ☐ Той, хто має право вирішувати і несе відповідальність за:
  - управлінські ресурси (фінансові, людські та інші матеріальні ресурси)
  - досягнення узгоджених цілей шляхом використання наданих ресурсів
  - «управлінець» буде підзвітним за недосягнення цілей, за умови, що йому було надано і він використав виділені ресурси.
- ☐ Таким чином, за вищенаведеними критеріями, багато осіб є «управлінцями», навіть якщо назва їхньої посади цього не передбачає.



## Відповідальність – ознака належного управління

- У реформах ДВФК прагнуть підзвітної державної служби, спрямованої на досягнення цілей національної політики ефективним, результативним і економічним способом та у відповідності із законодавством.
- Децентралізована управлінська відповідальність – це наріжний камінь цих реформ (як передбачає COSO)
- На даний час, законотворці, платники податків і громадянське суспільство – усі вимагають дедалі більше відповідальності (підзвітності).



## Управлінська відповідальність

Управлінська відповідальність – це збірне поняття:

- **Адміністративна діяльність** (законність і правильність),  
і
- **Управлінська діяльність** (досягнення цілей і ефективність).

Системи відповідальності схильні до розвитку в ході реформи  
Внутрішнього контролю, *переходячи від виключно адміністративної  
відповідальності до управлінської відповідальності.*



# Відповідальність: внутрішня на протигагу зовнішній

## Внутрішня

- Жодна особа або окрема частина організації не може забезпечити досягнення усіх цілей організації.
- Потрібна рамкова основа для делегування, щоб усі знали, що робити і що від них очікується.

## Зовнішня

- Як організації слід демонструвати свою відповідальність (підзвітність) перед громадськістю?



# Внутрішня відповідальність

**Обов'язки** – чіткий розподіл завдань в організації.

**Повноваження** – досягаються делегуванням права ухвалювати рішення і виділенням ресурсів, щоб керівники мали право вирішувати (або принаймні, впливали на те), як виконувати завдання, за які вони несуть відповідальність.

**Автономність** – Стратегічний простір. Більше автономності передбачає чіткі цілі і відповідальність за результати.

Отже: потрібні достатньо дієві механізми внутрішнього контролю, щоб забезпечити роботу (делегованої) рамкової основи відповідальності!



# 1. Система фінансового управління і контролю (ФУК)

Управлінець (керівник) відповідає за:

- надходження/витрати, але й також за належне фінансове управління;
- встановлення і досягнення цілей;
- систему фінансового управління і контролю; скорочення важливих ризиків до «помірного» рівня;
- об'єктивний аналіз ризиків та управління ризиками;
- зведення правил (посібники), у тому числі «аудиторські сліди»;
- підрозділи внутрішнього аудиту (створення, захист їхньої функціональної незалежності, відстеження матеріальних аудиторських рекомендацій);
- звітування про реалізацію цілей (внутрішнє і зовнішнє)





# 1. Система фінансового управління і контролю (ФУК)

ФУК охоплює:

- Планування, програмування, бюджетування і бухоблік, заходи контролю;
- Національні та міжнародні кошти (надходження і витрати, активи і зобов'язання);
- Бюджетні асигнування, зобов'язання, процедури тендеру і укладення контрактів, виплати, відшкодування неналежно сплачених сум;
- Попередні і послідуочі заходи контролю (у тому числі технічне інспектування) на основі розподілу обов'язків (подвійний підпис: уповноважені особи, контролери, бухгалтери), моніторинг проектів, виправлення, тощо.



## 2. Внутрішній аудит (ВА)

Першочергові завдання внутрішнього аудитора:

- Зробити так, щоб керівник зрозумів додану цінність внутрішнього аудиту: відносини упевненості і довіри;
- Функціональна незалежність – Хартія ВА;
- Оцінити функціонування систем ФУК та надати рекомендації;
- Продемонструвати найвищу ступінь об'єктивності, чесності та професіоналізму (Кодекс етики);
- Надати керівнику пораду, як (краще) досягнути цілей, але не брати на себе управлінську відповідальність



## 2. Внутрішній аудит (ВА)

### **Внутрішній аудитор звітує найвищому управлінському рівню (Міністру):**

- Хартія Внутрішнього аудиту (описує відносини з керівництвом)
- Призначення, переведення, звільнення (за погодженням з ЦПГ (МФ))
- Адекватні ресурси і зарплати

### **Свобода розробляти:**

- Стратегічний план аудиту та річні плани аудиту на основі об'єктивної оцінки ризиків (можливість проводити позапланові аудити)
- Керівництво затверджує плани аудиту

### **Вільне звітування про аудиторські знахідки:**

- Суперечливі процедури з керівництвом
- Процедури відстеження для керівництва
- Аудиторські звіти надсилаються керівництву (і ЦПГ за потреби)
- Центральний реєстр матеріальних аудиторських знахідок



### 3. Центральний підрозділ гармонізації (ЦПГ)

- Залучається до розробки концепцій/законів, а пізніше до стандартів і вказівок з гармонізації та координації;
- Мотивує та пропагує найкращі практики;
- Дбає про створення мережі (внутрішньої/зовнішньої) та відносини з громадськістю;
- Визначає потреби для навчання усіх залучених сторін;
- Проводить оцінку відстеження його вказівок і стандартів для замовників;
- Готує щорічний звіт про прогрес із ДВФК для Уряду;
- Хороша співпраця з ВАУ (Вищою аудиторською установою)



## Декілька приміток:

- (делегована) Управлінська відповідальність – дуже важлива;
- Необхідна надійна та дієва система внутрішнього контролю на час запровадження делегованої управлінської відповідальності;
- Головна увага Внутрішнього аудиту приділяється оцінці системи внутрішнього контролю і пов'язаних з ним сфер (як от якість управління ризиками і принципи належного управління).

**Отож:** у цей перший день ми дослідимо світ внутрішнього контролю (і пов'язаних з ним сфер)



Дякую за увагу!



Запитання і відповіді