

# Що таке і навіщо потрібен внутрішній контроль ?

The background features a whiteboard with four silver fasteners at the corners. A large green arrow points upwards from the bottom right towards the top center. A faint 3D-style figure of a person is visible behind the whiteboard, holding a red rectangular board. A thin horizontal line is drawn across the middle of the whiteboard.

Завідувач сектору внутрішнього аудиту  
апарату облдержадміністрації  
МЕЛЬНИК Ольга Іванівна

# ДВФК.....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. Включає:

- Внутрішній аудит (ВА)
- Внутрішній контроль (ВК)
- Центральний підрозділ гармонізації (ЦПГ)



## В яких нормативних актах зазначено впровадження внутрішнього контролю ?

1. Після того, як Урядом України 12.02.2005 р. та Радою з питань співробітництва між Україною і ЄС 21.02.2005 р. схвалено План дій «Україна – Європейський Союз» розпочалась робота по впровадженню на Україні ДВфК.
2. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI (із змінами та доповненнями) ст. 26 «Контроль та аудит у бюджетному процесі»
3. Постанова КМУ від 28 вересня 2011 р. № 1001, якою затверджений «Порядок утворення структурних підрозділів внутрішнього аудиту та проведення такого аудиту в міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, їх територіальних органах та бюджетних установах, які належать до сфери управління міністерств, інших центральних органів виконавчої влади»
4. Стандарти внутрішнього аудиту затверджені наказом Мінфіну від 04.10.2011 р. № 1247
5. Методичні рекомендації з організації внутрішнього контролю, затверджені наказом Міністерства фінансів України від 14.09.2012 № 995
6. Дорученням Прем'єр-міністра України для виконання протокольних рішень Мінфіну (протокольні рішення, прийняті на нараді, проведеній 24.06.2014 р. Мінфіном за дорученням Прем'єр-міністра України від 13.06.2014 р. № 20428/1/1-14)
7. Економічна частина Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. 27 червня 2014 року
8. Стратегія сталого розвитку "Україна - 2020" схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015.
9. Розпорядження КМУ від 24 червня 2016 р. № 474-р «Деякі питання реформування державного управління України»
10. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки затверджена розпорядженням КМУ від 8 лютого 2017 р. № 142-р
11. Резолюція Першого віце-прем'єр міністра – міністра економічного розвитку і торгівлі України Степана Кубіва до листа Міністерства фінансів України про стан функціонування державного внутрішнього фінансового контролю від 30.08.2018 року № 33030-07-3/22789

## Що сповільнює впровадження внутрішнього контролю в органах державної влади?

- Не врахування при впровадженні ДВфК в Україні помилок інших країн, зокрема Угорщини де, впровадження внутрішнього аудиту передувало впровадженню внутрішнього контролю. І внутрішні аудиторі замість того щоб оцінювати, починали запроваджувати внутрішній контроль;
- супротив «на місцях» при впровадженні, так як, наразі в Україні державні установи переобтяжені функціями пов'язаними із збором і узагальненням величезних масивів статистичної інформації;
- процеси на місцях не оптимізуються, а з року в рік виконується маса громіздких процесів, які не наближають до мети та не допомагають досягнути цілей установи;
- нерозуміння сутності внутрішнього аудиту, зокрема – ототожнення внутрішнього аудиту винятково з ревізійною діяльністю;
- нерозуміння сутності внутрішнього контролю, зокрема ототожнення з контролюючою функцією, з фінансовим контролем, тощо;
- низький рівень підтримки розвитку внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту з боку керівництва;

## Що сповільнює впровадження внутрішнього контролю в органах державної влади?

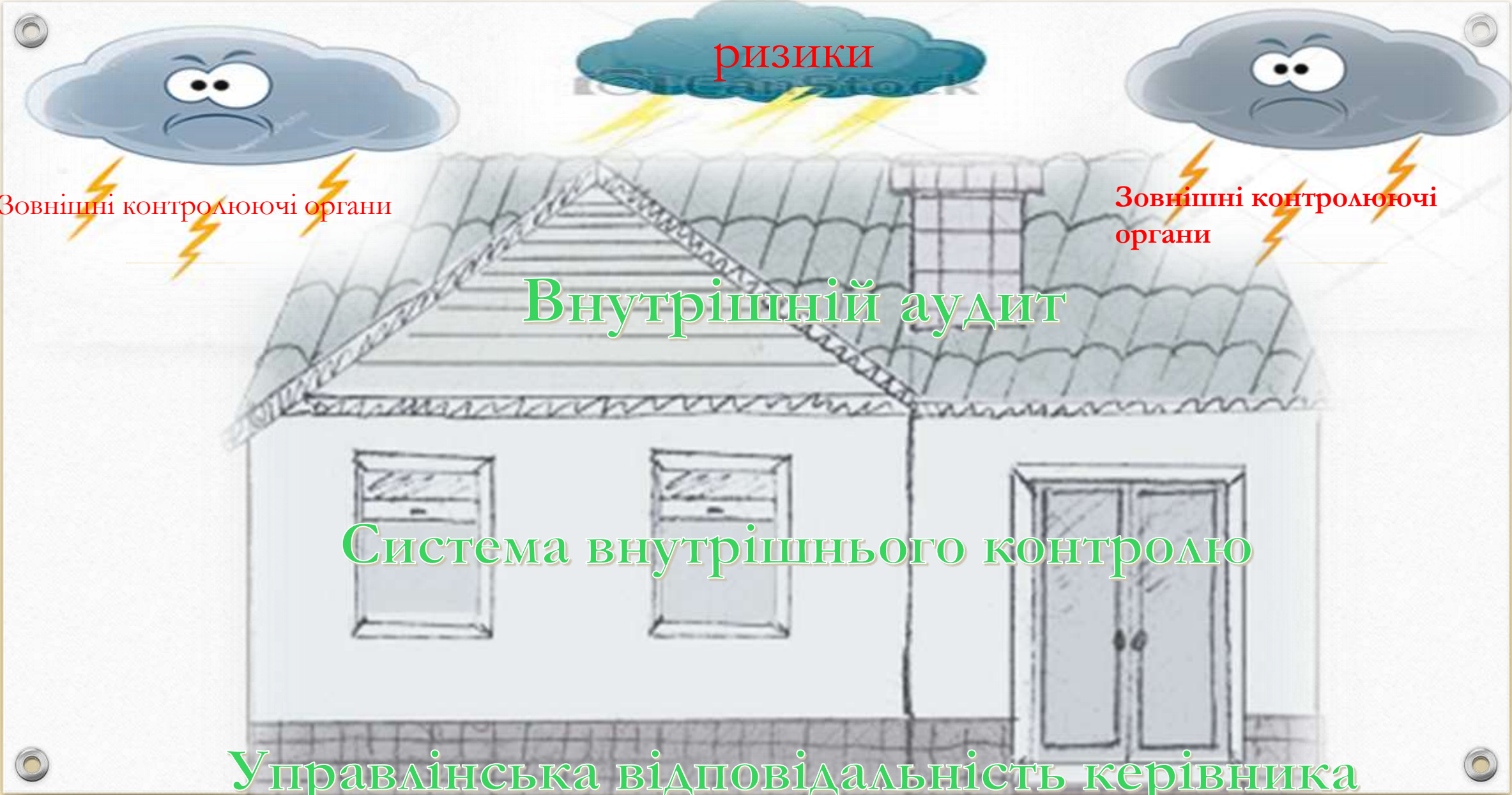
- формальний підхід керівників до визначення цілей бюджетних програм, а також мети діяльності установи, а відтак – недосконале управління;
- небажання змін і опір з боку середньої і низової ланок управління установ;
- недостатня кількість у системі державних органів кваліфікованих кадрів, які володіють основами внутрішнього контролю (стратегічного управління, управління ризиками, тощо);
- відсутність мотивації у державних службовців, яка б змусила згодитись на роботу внутрішнім контролем та аудитором висококваліфікованих спеціалістів;
- небажання державних службовців вивчати, а також застосовувати у своїй роботі, нові ефективні, та науково-обґрунтовані методи організації діяльності;
- недосконале законодавство, відсутність чітких рекомендацій, щодо того, який вигляд має мати структура внутрішнього аудиту та контролю в органах виконавчої влади.
- небажання втрачати напрацьовані корупційні схеми, які будуть ліквідовані при запровадженні ВК.

# Чому необхідно впровадити ДВФК ?

- Децентралізація економіки України, яка ґрунтується на передачі владних функцій на децентралізований рівень, що підвищує відповідальність керівників за управління ресурсами держави, передбачає зміни ідеології управління.
- Зважаючи на вищевказані тенденції функціонування сучасної фінансової системи України, а також те, що на сьогодні прийнятий ряд законодавчих актів, які зобов'язують усіх розпорядників бюджетних коштів запровадити базові компоненти державного внутрішнього фінансового контролю, впровадження внутрішнього контролю в органах виконавчої влади є одним з основних завдань. Запровадження в Україні ефективної системи внутрішнього аудиту забезпечить протидію кризовим явищам, корупції та допоможе в досягненні економії, ефективності та результативності у використанні бюджетних ресурсів.
- Україна перебуває у процесі впровадження державного внутрішнього фінансового контролю відповідно до зобов'язань, взятих в рамках реалізації Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Адже, не дивлячись на те, що системи державного внутрішнього контролю різних країн - членів ЄС відрізняються, вони функціонують за єдиними загальними підходами до організації системи ВК та єдиною понятійною базою.

# Чому необхідно впровадити ДВФК ?

На сьогодні в Україні виконані основні вимоги ЄС щодо приведення внутрішньої нормативно-правової бази з питань ДВФК у відповідність до європейської практики. Але, нажаль, не все законодавство вдало адаптовано до реалій функціонування фінансової системи України. Про це свідчать часті внесення змін до законодавства по даному питанню, зокрема до Концепції розвитку державного внутрішнього фінансового контролю. Також, на це вказують повільні темпи впровадження складових ДВФК – внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту в бюджетних установах. Неефективні вітчизняні методи фінансового контролю, не в змозі запобігти зростанню кількості фінансових порушень, прийняттю неефективних управлінських рішень та погіршенню фінансово-бюджетної дисципліни, що призводить до значних фінансових збитків Держави.



ризики

Зовнішні контролюючі органи

Зовнішні контролюючі органи

Внутрішній аудит

Система внутрішнього контролю

Управлінська відповідальність керівника



# 1. Управлінська відповідальність керівника

Керівник є відповідальним за систему внутрішнього контролю в установі, при цьому це його пряма **відповідальність**. Керівники фінансового, бухгалтерського ~~підрозділів~~ ~~не несуть~~ ~~прямої~~ ~~відповідальності~~ за впровадження заходів ВК. Їх роль полягає у сприянні керівнику установи щодо розробки стандартів, забезпечення інформацією, наданні рекомендацій та, за необхідності, забезпечення аналітичної підтримки. Саме керівник бюджетної установи **відповідальний** за використання бюджетних коштів, взяті зобов'язання відповідно до визначених цілей та завдань, здійснення діяльності відповідно до визначених стандартів у економічний, ефективний та результативний способи.

# 1. Управлінська відповідальність керівника

Щодо визначення терміну «**відповідальність**» - то на відміну від України, де поняття відповідальності традиційно розуміється як покарання за допущені порушення, в Європі під цим терміном розуміється відповідальність за те, що:

- 1) організація досягає належного рівня економії, ефективності і результативності відповідно до визначених нею завдань, тобто система внутрішнього контролю працює згідно з цими принципами (забезпечено відповідний рівень бухгалтерського обліку, достовірно оцінено вартість процесів, правильно визначено мету, цілі та створено систему контролю на основі ризиків);
- 2) Установою забезпечується достовірність фінансової, статистичної і управлінської звітності;
- 3) виконуються встановлені законодавством та керівництвом норми і правила.

# Отже, Що таке Внутрішній аудит ?

Згідно визначення наданого у статті 26 Бюджетного Кодексу України внутрішнім аудитом є діяльність підрозділу внутрішнього аудиту в бюджетній установі, спрямована на удосконалення системи управління, запобігання фактам незаконного, неефективного та не результативного використання бюджетних коштів, виникненню помилок чи інших недоліків у діяльності бюджетної установи та підвідомчих бюджетних установ, поліпшення внутрішнього контролю.

- ✓ **Зверніть увагу: у зв'язку із можливістю виникнення конфлікту інтересів внутрішній аудит не повноважений приймати безпосередню участь у побудові системи внутрішнього контролю, так як одним із завдань внутрішнього аудиту є оцінка системи внутрішнього контролю.**



# що таке Внутрішній контроль ?

- ст. 26 Бюджетного кодексу України
- **Внутрішній контроль** – це комплекс заходів, що застосовуються керівником для забезпечення дотримання законності та ефективності використання бюджетних коштів, досягнення результатів відповідно до встановленої мети, завдань, планів і вимог щодо діяльності бюджетної установи та її підвідомчих установ
- **Внутрішній контроль** – це інструмент управління, що дозволяє керівництву органів державного і комунального сектору перевірити стан виконання завдань органу. Це динамічний цілісний процес, що постійно адаптується до змін, які зазнає орган державного сектора. Основою внутрішнього контролю (за термінологією ЄС фінансове управління і контроль) є відповідальність керівника за управління та розвиток органу в цілому.



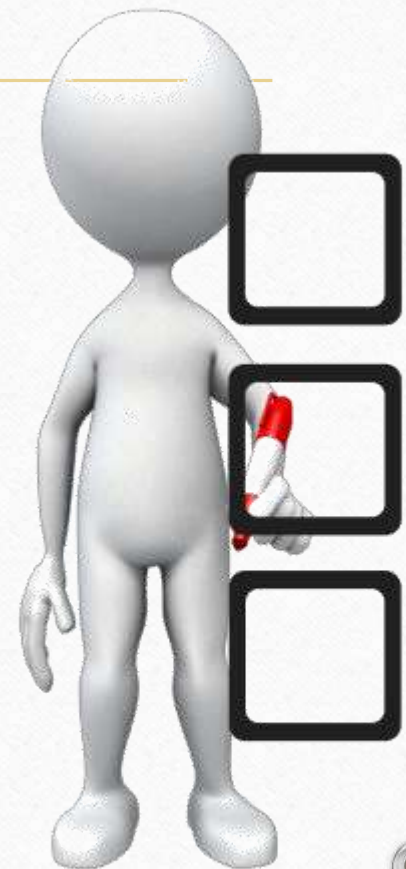
# Що таке Внутрішній контроль ?

Визначення INTOSAI (Конгресом Міжнародної організації вищих контрольних органів) :

- Внутрішній контроль – це центральний процес, на який впливає керівництво тієї чи іншої організації, а також її персонал. Цей процес запроваджується для того, щоб приділяти увагу ризикам і забезпечувати достатню впевненість у досягненні місії та цілей організації:
- Реалізація існуючих операцій економічним, ефективним і результативним способом;
- Виконання зобов'язань про фінансову звітність;
- Дотримання законодавства і нормативно-правових актів;
- Захист ресурсів від втрат, неналежного використання.

# Отже, які принципи належного внутрішнього контролю?

1. Чесність
2. Прозорість
3. Комунікація
4. Чіткі цілі та обов'язки
5. Ефективність і результативність
6. Підзвітність / Відповідальність
7. Законність



# Для чого потрібен внутрішній контроль ?

Внутрішній контроль забезпечує впевненість керівництва усіх рівнів установи у:

- досягненні в діяльності установи найвищого рівня ефективності, результативності, економічності та прозорості відповідно до поставлених завдань та визначених цілей
- дотриманні встановлених законодавством і внутрішніми розпорядчими документами норм та правил, вказівок вищого керівництва
- забезпеченні достовірності фінансової, статистичної і управлінської звітності та іншої інформації, на підставі якої вона складена
- належному збереженні активів та захисті інформації від втрат
- упередженні потенційних подій, які негативно впливають на досягнення результатів

## По якій моделі запроваджується внутрішній контроль ?

- 2004: доповнення моделі COSO-I компонентами управління ризиками (COSO ERM);
- Модель визначає основні компоненти управління ризиками установ, що базується на ключових принципах і концепції управління ризиками, пропонує загальну термінологію управління ризиками і передбачає чіткі вказівки і директиви для управління ризиками установ.
- Модель застосовується керівництвом держустанов для побудови стабільної системи внутрішнього контролю
- Аудиторами, як інструмент оцінки системи внутрішнього контролю
- Модель може використовуватися за різним призначенням
- У COSO-ERM немає чітко визначених норм
- Модель забезпечує керівництво вказівками щодо того, як організувати систему внутрішнього контролю.



# Модель COSO-ERM



# 1

## ПЕРШИЙ ЕЛЕМЕНТ: ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

- **Внутрішнє середовище (середовище контролю)** - це існуючі в установі процеси, операції, регламенти, структури та розподіл повноважень щодо їх виконання, правила та принципи управління людськими ресурсами тощо, які спрямовані на забезпечення реалізації законодавчо закріплених за установою функцій та завдань з метою досягнення визначеної мети та цілей.



# 1

Внутрішнє середовище (середовище контролю) є основою для усіх інших елементів внутрішнього контролю та містить такі аспекти:

а) особисту і професійну чесність, а також етичні цінності керівництва усіх рівнів та працівників, що визначаються внутрішніми документами, які регулюють питання поведінки та етики взаємовідносин (Кодекси етики), Загальне відношення керівництва установи та персоналу до процесу управління ризиками;

б) організаційну структуру, яка визначається у внутрішніх документах про структуру установи; розподіл функціональних обов'язків між керівником установи та його заступниками; положення про структурні підрозділи; посадові інструкції працівників; перелік функцій і виконавців та співвиконавців, відповідальних за їх виконання, процедури внутрішнього контролю тощо

в) принципи і правила управління людськими ресурсами та компетентністю персоналу, які визначаються у внутрішніх документах установи, що регулюють питання роботи із персоналом, його навчання та підвищення кваліфікації, оцінки, заохочення і просування по службі, здійснення добору кадрів з відповідною освітою та досвідом, підтримки та підвищення фахових знань та навичок персоналу тощо.

## Отже:

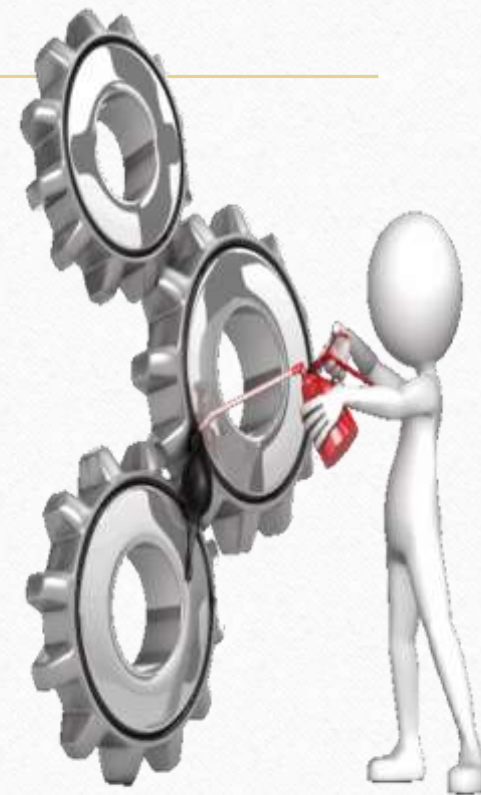
1.Кожна організація (або частина організації) має власні сфери діяльності, процеси, операції, які потрібно ідентифікувати та описати, із визначенням відповідальності;

2.Відповідно, кожна організація має своє внутрішнє середовище;

3.Під час його аналізу важливо не лише дивитися на те, що прописано в документах, а як це реалізується на практиці;

4.Кінцевий результат - оцінка сильних та слабких сторін важливих складових діяльності організації.

*Дослідження внутрішнього середовища це передумова для оцінки ризиків!!!*



## ДРУГИЙ ЕЛЕМЕНТ: ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ

I. Визначення дієвих, орієнтованих на результат цілей та намагання їх досягнути

II. Визначення впливових та вимірюваних цілей, які передбачають відповідальність та підзвітність за їх досягнення



## 2

# ДРУГИЙ ЕЛЕМЕНТ: ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ

- ✓ В межах законодавчо встановлених завдань та повноважень, суб'єкти внутрішнього контролю визначають:
- ✓ мету (місію) діяльності;
- ✓ стратегічні цілі;
- ✓ операційні цілі (завдання);
- ✓ функції;
- ✓ операції.



## ДРУГИЙ ЕЛЕМЕНТ: ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ

**Мета (місія)** діяльності установи визначає його основне призначення. Визначення мети (місії) має бути стислим, охоплювати сукупність цілей та легко сприйматись.

**Стратегічні цілі** визначаються відповідно до мети (місії) установи.

Стратегічні цілі – це кінцеві (очікувані) результати розвитку сфери діяльності, на досягнення яких спрямована робота установи. Кількість стратегічних цілей, як правило, становить не більше п'яти. Стратегічні цілі – це цілі, встановлені адміністративними регламентами, яких необхідно досягти за результатами реалізації відповідного процесу.

**Операційні цілі (завдання)** – конкретні, обмежені у часі і вимірювальні показники і спрямовані на досягнення відповідної стратегічної цілі. Це цілі, які щорічно визначаються в плані заходів щодо управління ризиками.

Операційні цілі (завдання) визначають шляхи досягнення стратегічних цілей установи.

Цілі усіх рівнів повинні бути сформульовані у розумний (від англ. SMART) спосіб:

1. **конкретності (Specific)**, який полягає у чіткому визначенні кінцевого результату реалізації операційної цілі. Тобто, ціль повинна бути чітко визначена і достатньо деталізована;
2. **вимірюваності (Measurable)** який полягає у визначенні операційних цілей, виходячи з можливості здійснення оцінки їх досягнення за кількісними та якісними показниками. Щоб ціль була вимірюваною, вона повинна відображати показники результатів виконання завдань;
3. **досяжності (Achievable)**, який передбачає визначення операційних цілей в межах наявних ресурсів (людських, фінансових, матеріальних тощо). Визначення таких цілей, які установа може реально досягти;
4. **реалістичності (Relevant)**, який полягає у визначенні суб'єктами внутрішнього контролю лише тих операційних цілей, що знаходиться в межах їх повноважень та відповідальності;
5. **визначеності у часі (Timely)**, який передбачає планування чітких термінів реалізації операційної цілі та дати її досягнення. Визначення кінцеві дати досягнення цілей, підвищує мотивацію та терміновість виконання завдань.



## ТРЕТІЙ ЕЛЕМЕНТ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ

- **Ідентифікація ризиків** – це діяльність суб'єктів внутрішнього контролю з визначення та опису ймовірних подій, які негативно впливатимуть на їх здатність виконувати відповідні процеси.
- Ідентифікація ризиків полягає у визначенні ймовірних подій, які матимуть негативний вплив на здатність установи виконувати визначені актами законодавства та внутрішніми організаційно-розпорядчими документами завдання і функції для досягнення мети та стратегічних цілей.
- Ідентифікація ризиків здійснюється керівником кожного структурного підрозділу установи (встановленими відповідальними працівниками за управлінням ризиками) за кожним процесом та операцією, відповідно до функціональних повноважень.

3

дентифікація ризиків передбачає: визначення та класифікацію ризиків за категоріями та видами

За категоріями ризику поділяються на:

**зовнішні** - це потенційні події, які є зовнішніми по відношенню до установи та ймовірність виникнення яких не пов'язана з виконанням суб'єктами внутрішнього контролю відповідних процесів, операцій.

**внутрішні** - це потенційні події, ймовірність виникнення яких безпосередньо пов'язана з виконанням суб'єктом внутрішнього контролю відповідних процесів, операцій.

В розрізі категорій ризику поділяються на види. Вид ризику характеризує джерело появи ризикової ситуації, а саме:

Законодавчі  
ризики

Операційно-  
технологічні  
ризики

Програмно-  
технічні  
ризики

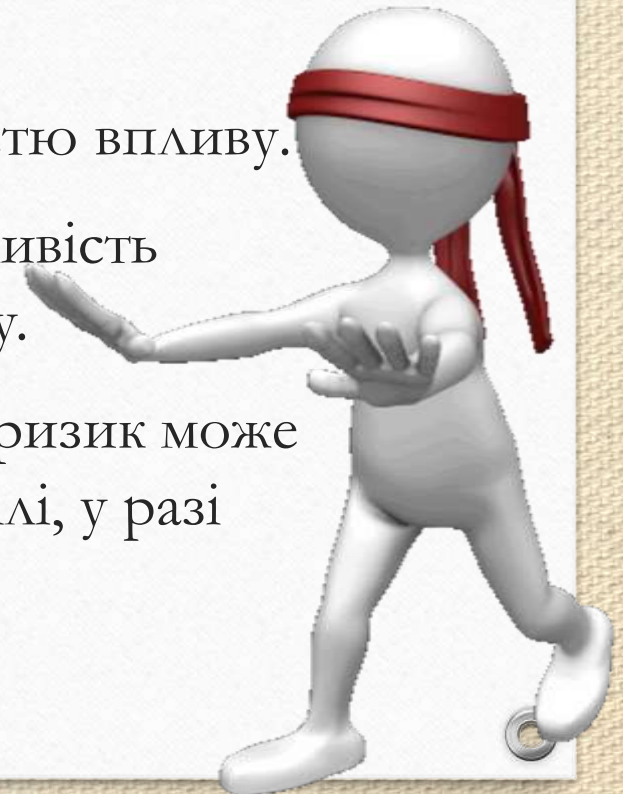
Кадрові  
ризики

Фінансово-  
господарські  
ризики

Репутаційні  
ризики

## ЧЕТВЕРТИЙ ЕЛЕМЕНТ: ОЦІНКА РИЗИКІВ

- Оцінка ризиків – це визначення ступеню ризиків на основі експертних висновків суб'єктів внутрішнього контролю за критеріями ймовірності виникнення ризиків та їх впливу на спроможність суб'єктів внутрішнього контролю досягати визначені стратегічні цілі. Зазначена оцінка здійснюється відповідно до Матриці оцінки ризиків.
- Ризики оцінюються за ймовірністю виникнення та суттєвістю впливу.
- Ймовірність виникнення ризику означає вірогідність, можливість виникнення того чи іншого ризику у певний проміжок часу.
- Вплив ризику представляє собою суттєвість із якою подія/ризик може вплинути на спроможність установи досягати поставлені цілі, у разі виникнення.



## Ризики оцінюються за ймовірністю виникнення та суттєвістю впливу

Ймовірність виникнення ризику означає вірогідність, можливість виникнення того чи іншого ризику у певний проміжок часу.

Вплив ризику представляє собою суттєвість із якою подія/ризик може вплинути на спроможність установи досягати поставлені цілі, у разі виникнення.

## П'ятий елемент: Способи реагування на ризики (управління ними).

Ефективне управління ризиками передбачає:

1. Здійснення аналізу діяльності суб'єктів внутрішнього контролю;
2. Збір, систематизацію та аналіз інформації щодо проведеної суб'єктами внутрішнього контролю ідентифікації та оцінки ризиків;
3. Розроблення суб'єктами внутрішнього контролю пропозицій до Плану заходів щодо управління ризиками. Враховуючи результати оцінки ризиків, керівництво установи приймає рішення, в якій формі реагувати на ризики.

## Визначення способів реагування на ідентифіковані та оцінені ризики полягає у прийнятті рішення керівництвом установи щодо зменшення, прийняття, розділення чи уникнення ризику:

- ✓ **Зменшення ризику** означає вжиття заходів, які сприяють зменшенню або повному усуненню ймовірності виникнення ризиків та/або їх впливу. Включає низку операційних рішень, що приймаються щоденно.
- ✓ **Прийняття ризику** означає, що жодних дій щодо нього не робитиметься. Такі рішення приймаються, якщо: за результатами оцінки ризику видно, що його вплив на діяльність буде мінімальним; витрати на заходи контролю будуть надто високими; суб'єкти внутрішнього контролю нічого не можуть зробити з цього приводу.
- ✓ **Розділення (передача) ризику** означає зменшення ймовірності або впливу ризику шляхом поділу цього ризику із іншими зацікавленими сторонами, або перенесення частини ризику.
- ✓ **Уникнення ризику** означає призупинення (припинення) діяльності (функції, процесу, операції), що призводить до підвищення ризику (вирішення питання доцільності нового методу надання послуг, питання продовження певного проекту).

## Шостий елемент: Заходи контролю

**Заходи контролю** – це сукупність запроваджених в установі управлінських дій, які здійснюються суб'єктами внутрішнього контролю для впливу на ризики та досягнення визначених операційних цілей.



1. Заходи контролю здійснюються на всіх рівнях діяльності установи щодо усіх функцій і завдань та включають відповідні правила та процедури, найбільш типовими серед яких є:

1) авторизація та підтвердження, яке здійснюється шляхом отримання дозволу відповідальних осіб на виконання операцій через процедуру візування, погодження та затвердження;

2) розподіл обов'язків та повноважень, ротація персоналу, що зменшує ризик помилок, втрат та неправильних дій;

3) контроль за доступом до ресурсів та облікових записів, а також закріплення відповідальності за збереження і використання ресурсів, що зменшує ризик їх втрати чи неправильного використання (наприклад, укладання договорів про матеріальну відповідальність, видача довіреностей, встановлення режимів доступу до інформаційних ресурсів тощо);

2. Заходи контролю здійснюються на всіх рівнях діяльності установи щодо усіх функцій і завдань та включають відповідні правила та процедури, найбільш типовими серед яких є:

4) контроль за достовірністю проведених операцій, перевірка процесів та операцій до та після їх проведення, звірка облікових даних з фактичними (наприклад, порівняння кількості поставлених товарів з кількістю товарів, що було фактично замовлено);

5) оцінка загальних результатів діяльності установи, окремих функцій та завдань шляхом оцінювання їх ходу та результатів на предмет ефективності та результативності, відповідності нормативно-правовим актам та внутрішнім регламентам, правилам та процедурам установи;

6) систематичний перегляд роботи кожного працівника установи (нагляд) для визначення якості виконання поставлених завдань;

7) інші правила та процедури, в тому числі визначені положенням установи, внутрішніми документами про систему контролю за виконанням документів, правила внутрішнього трудового розпорядку працівників установи тощо.

## Сьомий елемент: Моніторинг

**Заходи моніторингу** – це діяльність, що здійснюється суб'єктами внутрішнього контролю з оцінки якості функціонування та відстеження результатів впровадження заходів контролю.

## Моніторинг внутрішнього контролю в установі складається з постійного моніторингу та періодичної оцінки.

Постійний моніторинг здійснюється у ході щоденної/поточної діяльності установи та передбачає управлінські, наглядові та інші дії керівництва установи всіх рівнів та працівників установи при виконанні ними своїх обов'язків з метою визначення та коригування відхилень у заходах контролю.

Моніторинг проводиться постійно та в режимі реального часу, що дозволяє швидко реагувати на зміни умов. Як наслідок, постійний моніторинг є більш ефективним, ніж періодичні оцінки, які здійснюються після того, як відбулася конкретна дія чи подія. Завдяки постійному моніторингу проблеми виявляються швидше, а їх небажані наслідки і вартість коригуючих заходів зазвичай є нижчими порівняно з тими, які виявляються під час періодичних оцінок.

Періодична оцінка передбачає проведення оцінки виконання окремих функцій, завдань на періодичній основі та здійснюються робочою групою або у разі проведення аудиту ефективності здійснюються підрозділом внутрішнього аудиту для більш об'єктивного аналізу результативності системи внутрішнього контролю.

Під час періодичних оцінок системи внутрішнього контролю можуть бути визначені нові ризики, враховані зміни операційних цілей та пов'язаних видів діяльності, перевірені гіпотези щодо причин неефективності (недостатньої ефективності) системи внутрішнього контролю в цілому або її окремих елементів.

## Восьмий елемент: Інформація та комунікація

Інформаційний та комунікаційний обмін – це система збору, документування, передачі інформації та користування нею, яка організовується для надання керівництву установи, можливостей належного (якісного) виконання і оцінювання функцій та завдань.

## Ефективна система інформаційного та комунікаційного обміну передбачає надання повної, своєчасної та достовірної інформації:

керівництву установи всіх рівнів щодо виконання завдань і функцій, ідентифікації та оцінки ризиків, стану реалізації заходів контролю та моніторингу, впровадження їх результатів, впровадження рекомендацій за результатами внутрішніх аудитів та обов'язкових вимог за результатами контрольних заходів зовнішніх контролюючих органів, для прийняття ним відповідних управлінських рішень;

працівникам установи для належного забезпечення реалізації ними завдань та функцій, покладених на структурні підрозділи установи.

## Систему інформаційного та комунікаційного обміну в установі формують:

- порядки обміну інформацією, що містять процедури, форми, обсяги, терміни, перелік надавачів та отримувачів інформації; вимоги до інформації фінансового і нефінансового характеру, збереження інформації графіки документообігу; графіки складання і подання звітності; схеми інформаційних потоків, комп'ютеризовані інформаційно-аналітичні системи тощо;
- організація та забезпечення доступу до інформації;
- загальні питання організації документообігу та роботи з документами;
- порядки та графіки складання і подання звітності;
- налагодження установою інформаційного та комунікаційного обміну із зовнішніми сторонами (міністерствами, центральними органами виконавчої влади, науковими установами споживачами послуг тощо), а також, оприлюднення інформації про діяльність установи сприятиме ефективному виконанню завдань і функцій з метою досягнення мети та цілей установи.

## Які практичні проблеми існують в установах та які будуть вирішені в процесі впровадження ВК:

1. Керівник установи переобтяжений прийняттям управлінських рішень, підписуванням усіх документів - як результат рішення приймаються із запізненням або не враховуються належним чином технічні моменти, а нижчий рівень розгублений та не хоче брати відповідальність;
2. Зосередження управління на деталях веде до недостатнього часу на розробку політик та стратегій керівником установи;
3. Державні службовці в ієрархічних структурах уникають участі у прийнятті адміністративних рішень, оскільки не вважають це частиною своєї діяльності. Низька участь веде до зниження мотивації та уповільнення формування більш професійної служби;



4. Процес ієрархії веде до делегування прийняття рішень на вищі рівні управління. Навіть якщо державні службовці залучені до процесу прийняття управлінських рішень, вони не мають права ні приймати кінцеве рішення, ні виступати відповідальною особою;
5. Організаційні структури установи сформовані таким чином, що не сприяють досягненню цілей установи;
6. Адміністративні та правові інструменти, що можуть сприяти ефективності та результативності системи державного управління, наприклад, делегування або не розвинуті, або недостатньо розвинуті, не застосовуються у щоденній практиці управління та не сприяють розвитку управлінської відповідальності;
7. Цілі установи добре не визначені, або якщо визначені на рівні установи, то не спущені до інших управлінських рівнів організації;
8. Якість персоналу в установі обмежена, що не сприяє делегуванню відповідальності;

9. Оцінка ризиків, розглядається як додатковий бюрократичний тягар для нижчих рівнів управління та не реалізується належним чином;

10. не існує окремих бюджетів для різних частин установи, і управлінська відповідальність не супроводжується делегуванням відповідальності за ресурси;

11. Окремі керівники не впливають на перерозподіл ресурсів, необхідних для надання послуг чи реалізації заходів, з метою підвищення їх ефективності та результативності;

12. Звітність та підзвітність є слабкими та недостатньо ефективними, не сфокусовані на досягнення результатів;

13. Механізми підзвітності за не ефективну та не економічну діяльність є достатньо слабкими, а вимагати відповідальності є достатньо складно;

14. ~~Операційна інформація, необхідна керівнику для більш ефективного управління послугами та заходами або не доступна, або її потреба не зрозуміла;~~

15. Наявна фінансова інформація включає порівняння видатків із бюджетом, але не передбачає прогнозу або аналізу витрат;

16. Заходи контролю спрямовані на бюджетний **процес** та витрати замість контролю досягнення поставлених **цілей**;

17. Відсутні можливості навчання керівництва щодо визначення показників діяльності та подальшого використання цієї інформації;

18. Не проводиться фінансова оцінка нових інвестицій, пропозицій чи змін, що може привести до зобов'язань, не підкріплених реальними ресурсами та брак розуміння впливу цих зобов'язань на установу у тривалій перспективі;

19. Не здійснюється стратегічне фінансове планування, що поєднує оцінку впливу існуючих чи нових політик на фінансовий стан діяльності установи. Тому у випадку заходів економії вживаються короткострокові заходи, що не мають довготривалого ефекту;

20. Відсутній аналіз та оцінка прийнятих управлінських рішень;

21. Не проводиться оцінка заходів та діяльності установ другого рівня і вони діють достатньо незалежно від установ першого рівня.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ ПРОТОКОЛЬНОГО ДОРУЧЕННЯ ПРЕМ'ЄР-МІНІСТРА УКРАЇНИ ВІД 18.07.2014:

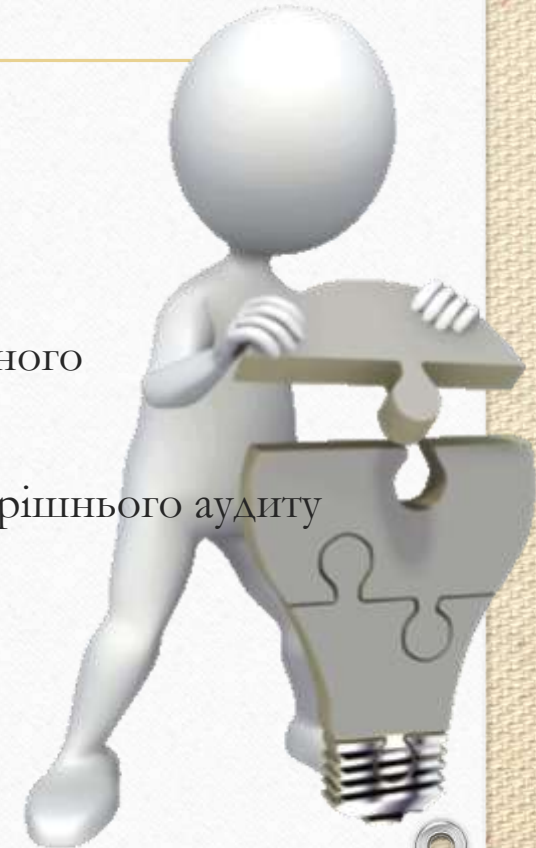
1. Створити робочу групу для вироблення стратегічних напрямів запровадження системи внутрішнього контролю в установі
2. Здійснити інвентаризацію існуючих завдань та функцій, виконання яких законодавчо закріплено за бюджетною установою, з метою:
  - встановлення відповідності існуючої організаційної структури меті діяльності установи та законодавчо визначеним завданням
  - уникнення дублювання завдань та функцій між структурними підрозділами установи
  - закріплення усіх завдань та функцій у відповідних внутрішніх регламентах установи (інструкціях, порядках тощо)
  - розподілу обов'язків та встановлення відповідальних виконавців (співвиконавців) за виконання завдань та функцій
  - встановлення термінів та форм звітування відповідними керівниками структурних підрозділів за виконання завдань та функцій
4. У кожному структурному підрозділі визначити ризики, які впливають на досягнення мети та стратегічних цілей діяльності установи, здійснити їх оцінку, визначити способи реагування на них, а також розробити відповідні заходи контролю з метою мінімізації впливу ризиків

## Отже, підведемо підсумки яка користь ВК ?

- Допомагає запобігти ризикам.
- Надає керівнику вчасну, якісну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень;
- 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.



Дякую за увагу!

