



МІНІСТЕРСТВО  
ФІНАНСІВ  
УКРАЇНИ



National Academy for  
Finance and Economics  
*Ministry of Finance of the  
Netherlands*

# ОСНОВНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

Департамент гармонізації ДВФК, 2023



# НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ЗДІЙСНЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

## Стаття 26 Бюджетного кодексу України

Внутрішній контроль - комплекс заходів,  
застосовується керівником для:

- ✓ *забезпечення дотримання законності, ефективності використання бюджетних коштів;*
- ✓ *досягнення результатів відповідно до встановленої мети, завдань, планів і вимог щодо діяльності РБК*

## Постанова Уряду від 28.12.2018 № 1062

Визначаються загальні рамки:

- *Понятійний апарат;*
- *Система внутрішнього контролю;*
- *Питання управлінської відповідальності та підзвітності*

### Принципи ВК:

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| ● <i>Безперервності;</i>          | ● <i>Відповідальності;</i>                  |
| ● <i>Об'єктивності;</i>           | ● <i>Превентивності;</i>                    |
| ● <i>Делегування повноважень;</i> | ● <i>Розмежування з внутрішнім аудитом;</i> |
|                                   | ● <i>Відкритості</i>                        |

Розкриваються елементи системи ВК



# ТИПОВІ ХИБНІ СУДЖЕННЯ ЩОДО СУТНОСТІ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ



підрозділ або  
функція



Внутрішній контроль слід розуміти/сприймати як комплекс заходів, що здійснюється керівництвом і всіма працівниками установи у процесі своєї діяльності для забезпечення дотримання законності та ефективності використання бюджетних коштів, досягнення результатів відповідно до встановленої мети (місії), стратегічних і інших цілей, завдань і планів.



інспекційна  
діяльність,  
зосереджена на  
фінансових  
операціях,  
бухгалтерському  
обліку



Забезпечується через комплекс управлінських рішень спрямованих, зокрема на **попередження настання негативних подій** і не обмежується лише фінансовою сферою, передусім зосереджується на управлінській відповідальності (тобто на досягненні результатів), ефективності і результативності витрачання бюджетних коштів. Система внутрішнього контролю спрямована на ефективне, результативне, економне, прозоре та законне управління державними активами максимально оптимально досягаючи цілей, результатів, ефективності у виконанні завдань.



# ТИПОВІ ХИБНІ СУДЖЕННЯ

## ЩОДО СУТНОСТІ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ



**певна надбудова,  
що створює  
додаткові  
обов'язки або  
навантаження на  
працівників**



*Внутрішній контроль не може бути надбудовою, оскільки це комплекс заходів які інтегровані у всі процеси, що реалізується, здійснюється на постійній основі і спрямований на досягнення мети (місії), стратегічних і інших цілей, завдань, планів і вимог щодо діяльності установи.*

*Слід усвідомлювати, що внутрішній контроль не замінює незадовільне управління установою. Ефективна система внутрішнього контролю повинна зменшувати ймовірність не досягнення установою встановлених цілей, результатів.*



**прийняття єдиної  
інструкції/порядку  
з питань  
внутрішнього  
контролю**



*Внутрішній контроль є комплексом заходів/управлінська діяльність, що спрямовані на вирішення питань діяльності установи, зокрема відображується у процесах планування, бюджетному процесі, управлінні бюджетними коштами, об'єктами державної власності, організації та веденні бухгалтерського обліку, складенні та поданні звітності, наданні адміністративних послуг, здійсненні контрольно-наглядових функцій, здійсненні закупівель товарів, робіт і послуг, проведення правової роботи, роботи з персоналом, діяльності із запобігання та виявлення корупції, забезпечення режиму секретності та інформаційної безпеки, захисту інформації, організації документообігу, взаємодії із засобами масової інформації та громадськістю тощо.*

*Основне завдання полягає не лише в прийнятті організаційно-розпорядчих актів, а також в сукупності дій і виконуваних процесів на постійній основі.*



# СУТНІСТЬ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

Основа внутрішнього контролю  
відповідальність керівника за належне управління  
та розвиток установи в цілому

*(управлінська відповідальність та  
підзвітність)*





# СУТНІСТЬ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ



Впевненість

+ *мета і цілі досягнені;*  
+ *рішення (+ фінансові) виконані з дотриманням основних принципів*



**Принципи:**

+ *законності;*  
+ *економічності;*  
+ *ефективності;*  
+ *результативності;*  
+ *прозорості*



управлінська відповідальність та підзвітність





# Три лінії управління



## 1 лінія

Підрозділи відповідальні за реалізацію основних завдань установи (операційні підрозділи), повноваження яких реалізація основних завдань та стратегічних цілей установи, визначених законодавством (зокрема положеннями про установу) та діяльність яких безпосередньо спрямована на досягнення цілей державної політики у відповідній сфері.

- завдання: забезпечити, щоб будь-які ризики достатньо управлялися, а цілі досягалися економічним, ефективним та результативним способом;
- відповідальність за забезпечення включення заходів контролю в операційні процеси, програми, плани заходів, тощо, які мають гарантувати належно контрольований бюджетний процес від підготовки до виконання і звітування.

Для ефективної та результативної роботи першої лінії, її керівництво має зосереджуватися на результатах поряд з управлінською відповідальністю та підзвітністю, а не тільки виключно на адміністративній відповідальності.

## 2 лінія

Реалізовує функції з підтримки, нагляду, контролю і моніторингу (підрозділи фінансово-економічного забезпечення, планування діяльності, бухгалтерського обліку і звітності, роботи з персоналом, юридичні служби, інформаційних технологій, документообігу, організаційної роботи, матеріального забезпечення тощо).

Їхня роль, разом з керівництвом, полягає у тому, щоб забезпечити роботи синергії між першою та другою лініями, як годинник.

## 3 лінія

Незалежна та об'єктивна діяльність, яка передбачає надання висновків і рекомендацій



# Управлінський цикл

## (цикл планування-виконання-перевірки-вжиття заходів)

*Відображає управлінську відповідальність за управління та постійне покращення діяльності у логічному наборі послідовних та повторюваних кроків. Ці кроки допомагають структурувати аспекти (і критерії), пов'язані з ВК, вкладаючи їх у циклічний порядок*

### **Планування:**

- Встановлення стратегічних цілей та операційних (річних) планів, планів заходів (забезпечення узгодження між стратегічним та операційним рівнем, SMART-ність);
- Встановлення KPI/КФП, норм та заходів;
- Планування бюджету/інших ресурсів та зв'язок із цілями діяльності;
- Організація процедур управління ризиками;
- Визначення та узгодження процесів

### **Виконання:**

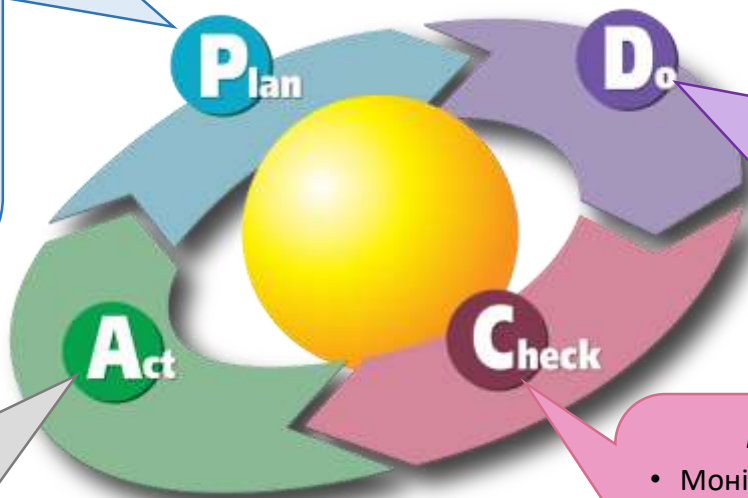
- Делегування повноважень та обов'язків, доручення завдань;
- Делегування ресурсів;
- Повсякденне виконання завдань та планових заходів (діяльність);
- Використання наданих ресурсів;
- Проведення управління ризиками;
- Забезпечення належних (операційних) заходів контролю

### **Відстеження/реагування (вжиття заходів):**

- Коригувальні та запобіжні заходи;
- Ініціативи, пропозиції з постійного удосконалення;
- Оцінка та покращення процесу;
- Узгодження заходів внутрішнього контролю

### **Моніторинг/звітування (перевірка):**

- Моніторинг, вимірювання, оцінка;
- Узагальнення і аналіз ризиків;
- Відстеження стану дотримання законодавства, норм, правил;
- Звітування про досягнення цілей/планів та використання ресурсів







# СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

**Розглядається у контексті п'яти елементів** (модель COSO - міжнародна рамкова основа - провідне керівництво для побудови, запровадження та реалізації внутрішнього контролю та оцінки його ефективності):





# ЕЛЕМЕНТИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

**ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ** – процеси, операції, регламенти, структури та розподіл повноважень щодо їх виконання, правила та принципи управління людськими ресурсами, спрямовані на забезпечення виконання установою завдань і функцій та досягнення встановлених мети (місії), стратегічних та інших цілей, планів і вимог щодо діяльності установи

## ПИТАННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

**Особиста і  
професійна  
чесність**

**Організаційна  
структура**

**Дії, орієнтовані на  
результат цілі**

**Принципи і  
правила  
управління  
персоналом**



# ЕЛЕМЕНТИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

**Ризик – можливість настання події, що матиме вплив на здатність установи виконувати завдання і функції та досягати визначеної мети (місії), стратегічних та інших цілей діяльності установи**



**Погляд на ризики:** ризик – не лише загроза для установи, а й нові можливості, які позитивно можуть впливати на реалізацію завдань, функцій та досягнення визначених установою цілей



# ЕЛЕМЕНТИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – ЗАХОДИ КОНТРОЛЮ

СУКУПНІСТЬ запроваджених в установі управлінських дій, які здійснюються керівництвом усіх рівнів та працівниками для впливу на ризики з метою досягнення мети, завдань та цілей установи

*Заходи контролю здійснюються на всіх рівнях діяльності установи та щодо усіх функцій і завдань та включають відповідні правила і процедури*

*Для того, щоб бути ефективними, заходи контролю повинні бути:*

**Доцільними; Послідовними та періодичними; Економними;  
Повними; Обґрунтованими та безпосередньо стосуватись цілей  
діяльності установи**



створення інформації, здійснення її збору,  
документування, проведення аналізу,  
передача інформації та користування  
нею керівництвом і працівниками  
установи для виконання і оцінювання  
результатів виконання завдань та функцій





# ЕЛЕМЕНТИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – МОНІТОРИНГ

## Моніторинг -

відстеження стану організації та функціонування системи внутрішнього контролю в цілому та / або окремих його елементів

### Моніторинг полягає у здійсненні:

**постійного моніторингу**, під час поточної діяльності установи (управлінські та наглядові заходи керівників та працівників установи під час виконання ними своїх обов'язків для визначення та коригування відхилень)

**періодичних оцінок**, що передбачають виконання окремих завдань та функцій (зокрема працівниками, які не несуть відповідальності за їх виконання, та/або підрозділом внутрішнього аудиту установи) для проведення аналізу результативності системи внутрішнього контролю

Інформування керівництва установи щодо недоліків у системі внутрішнього контролю, виявлених за результатами здійснення моніторингу



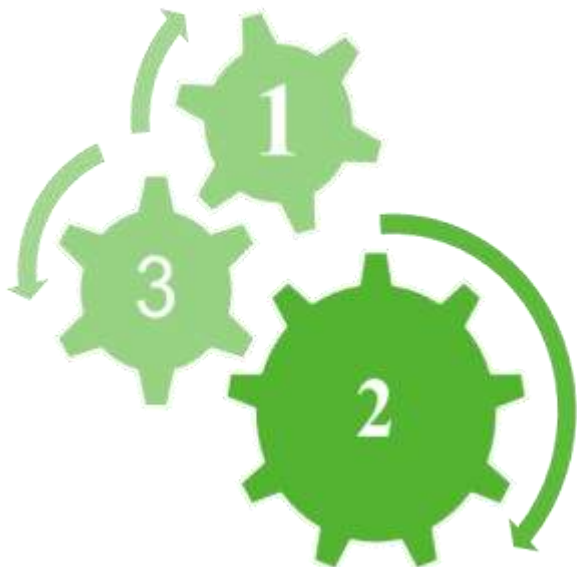


# ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗДІЙСНЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

1. Аналіз поточного стану та виявлення прогалин в системі управління. За необхідності прийняття внутрішніх документів, спрямованих на урегулювання прогалин, які можуть стосуватися функціонування внутрішнього середовища, забезпечення здійснення управління ризиками, впровадження заходів контролю, налагодження комунікації обміну інформацією або здійснення моніторингу

2. Запровадження чіткого порядку планування діяльності (зв'язок між програмними документами держави, стратегічними, операційними планами, бюджетом, з встановленими цілями, KPI їх досягнення), контролю та звітування про виконання планів, завдань і функцій, проведення оцінки досягнутих результатів та за необхідності своєчасного коригування планів діяльності установи

3. Виконання керівництвом та працівниками установи планів, завдань і функцій, внутрішніх документів, інформування керівництва установи про ризики, що виникають під час виконання покладених на них завдань і функцій, здійснення заходів контролю, моніторингу, обміну інформацією





# ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ



Ефективне і прозоре управління, орієнтоване на результат, посилення управлінської підзвітності та відповідальності



Досягнення встановлених цілей і завдань, використання ресурсів в економний, ефективний і результативний спосіб



Чіткий розподіл завдань і обов'язків між керівництвом, структурними підрозділами, фінансовим підрозділом та працівниками



Достовірність, повнота, своєчасність фінансової і управлінської інформації



Підвищення мотивації персоналу



# ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

**Надає впевненість, що в установі  
забезпечується**

досягнення встановлених цілей і завдань, використання ресурсів в економний, ефективний і результативний спосіб;

якісне надання публічних послуг у відповідності до мети (місії) діяльності;

дотримання вимог законодавства та інших документів;

захист ресурсів від зловживань, шахрайства, неефективного використання;

своєчасний обмін достовірною і повною фінансовою та управлінською інформацією, яка належним чином відображається в звітності