



Визначення меж ФУК :

- Як ми визначаємо ФУК?
- Які ключові елементи є критичними для ФУК?
- Які межі ФУК?

Визначення меж фінансового управління та контролю (ФУК)

ФУК: управлінські обов'язки, на усіх рівнях , державних центрів прибутків та витрат щодо запровадження системи контролю, яка забезпечує:

- адекватне **планування, програмування, бухоблік, контроль, звітування та моніторинг**
- Керівники, на яких покладені ці обов'язки, мають бути підзвітними за свою діяльність (операційні заходи, а також заходи, пов'язані з ФУК)

Фінансове управління і контроль (ФУК)

Має підтримувати потребу керівництва:

- Ухвалювати рішення на основі адекватної та надійної інформації
- На стратегічному, тактичному та операційному рівні
- В правильну мить
- Правильним керівником (уповноваженим): структура управління і контролю

Для того, щоб:

Надавати державні послуги ефективно, результативно, своєчасно та в рамках бюджету

Ризики недоліків у ФУК

Неправильне
використання/зловживання
державними ресурсами

Неефективні, нерезультативні операції

Незбалансовані управлінські обов'язки

Нехтування керівництвом

Слабка етична культура

Бюджетні наслідки

Ключові елементи ФУК:

1

Управлінська відповідальність:
Делегована структура управління

2

Управлінська діяльність:
Планування/Програмування/Бюджетування/Виконання/Бухоблік

3

Параметри:
Бюджетні ліміти, цілі, ефективність та результативність, відповідність

4

ФУК-артерія:
Управління ризиками, цикл планування і контролю

1

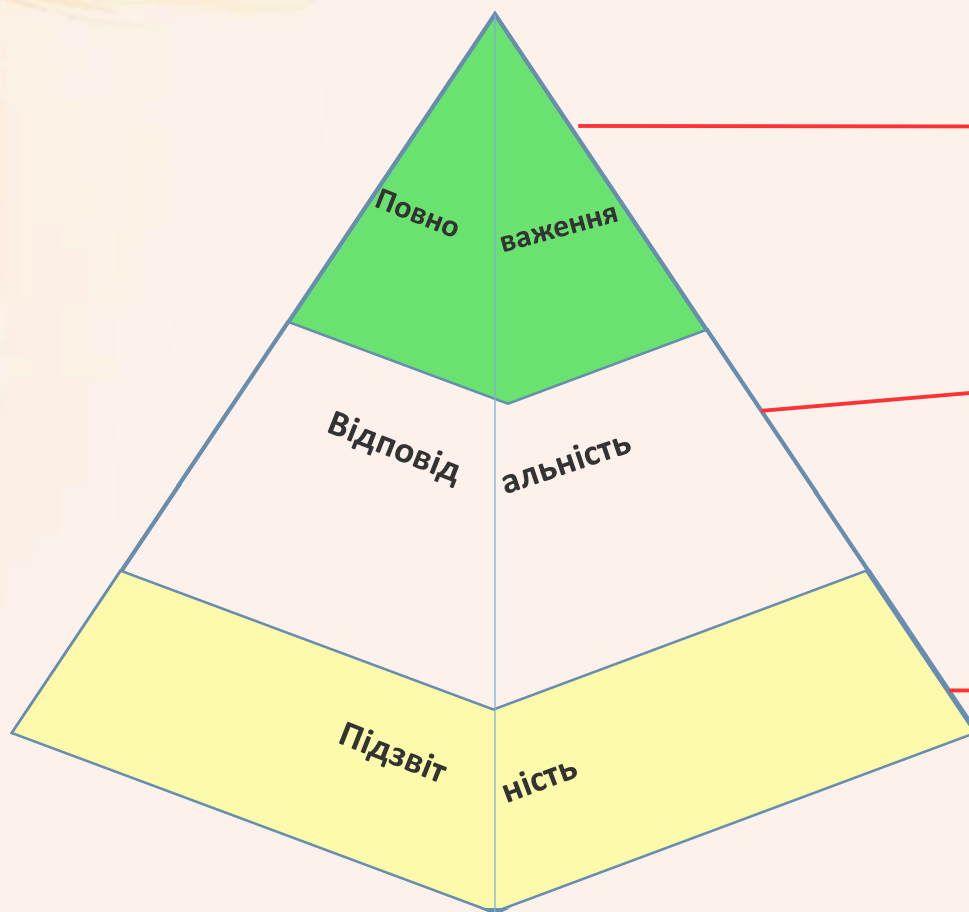
Управлінська відповідальність:
Делегована структура управління

AUTHORITY



1

Управлінська відповідальність: Делегована структура управління



Повноваження і ресурси, надані керівнику для діяльності та ухвалення рішень у певних межах

Відповідальні за виконання визначених завдань. Сюди входять цілі, належне фінансове управління, економічність, ефективність, результативність

Відповідальні за дії, рішення та результати

1

Управлінська відповідальність:
Делегована структура управління

Підзвітність: наріжний камінь належного управління і контролю



- Реформи ДВФК мають бути націленими на підзвітну державну службу, яка прагне досягнути цілей національної політики ефективним, результативним та економним способом, та у відповідності до законодавства.
- Для належно функціонуючого ФУК – **децентралізована управлінська відповідальність** є наріжним каменем реформ.
- На даний час законотворці, платники податків та громадянське суспільство, усі вимагають дедалі більше підзвітності.

Управлінська відповідальність: наслідки делегування

- Підзвітність матиме ширші межі, коли буде більше делегування.
- Якщо делегування обмежене тільки виконанням операційних заходів та досягненням цілей, то заходи з підзвітності будуть обмеженими.
- У випадку, якщо бюджет делегується одночасно з обов'язками, пов'язаними з ефективністю, результативністю та управлінням ризиками, то заходи з підзвітності будуть навіть ширшими.

Отже: рівень делегування (або рівень обов'язків та повноважень, які отримує перша лінія) має прямий вплив на заходи з підзвітності, роль другої лінії та заходи з планування і контролю.

Рівень делегування також впливає на те, наскільки керівники першої лінії долучені (або потребують бути долученими) до таких питань, як бюджетне планування, встановлення КПП (разом з другою лінією) та управління ризиками на рівні установи.



Покращення відповідальності/ підзвітності

- Розробити рамкову основу управлінської відповідальності
- Стратегічне планування, що пов'язує загальне бачення Уряду з цілями установи
- Операційне планування, що пов'язує операційні цілі з вимогами до ресурсів (зв'язок з бюджетним процесом)
- Вказівки для управління ризиками / ухвалення рішень на основі суджень про ризики
- Вказівки щодо дій на власний розсуд
- Захист інформаторів
- Ключові показники продуктивності

Управлінська діяльність:

Планування/Програмування/Бюджетування/Виконання/Бухоблік

2



- **Інтеграція:** горизонтальний зв'язок/взаємозв'язок/ поєднання горизонтального і вертикального узгодження (каскад)
- **Участь:** залучення операційного керівництва у поєднанні з ключовими функціями ФУК
- **Інформація / Комунікація:** правильний потік інформації, в правильний час, для правильних функцій
- **Бюджетна система (бюджетування діяльності, середньострокові бюджетні рамки, тощо):** може бути рушійною силою для інтеграції/участі



Параметри:

Бюджетні ліміти, цілі, ефективність та результативність, дотримання

Середовище класичного адміністративного контролю	Фінансове управління і контроль	Вимірювання
Бюджетні ліміти	Бюджетні ліміти	Верхні межі
	Ефективність	Співвідношення фінансового і нефінансового внеску/продукту: діяльність
	Результативність (цілі)	Досягнуті результати по відношенню до продукту
Відповідність	Відповідність	Правила, постанови: також щодо фінансового/нефінансового звітування

ФУК-артерія:

Управління ризиками, цикл планування і контролю

4

Управлінські заходи:

Планування/програмування/бюджетування/виконання/облік

Параметри:

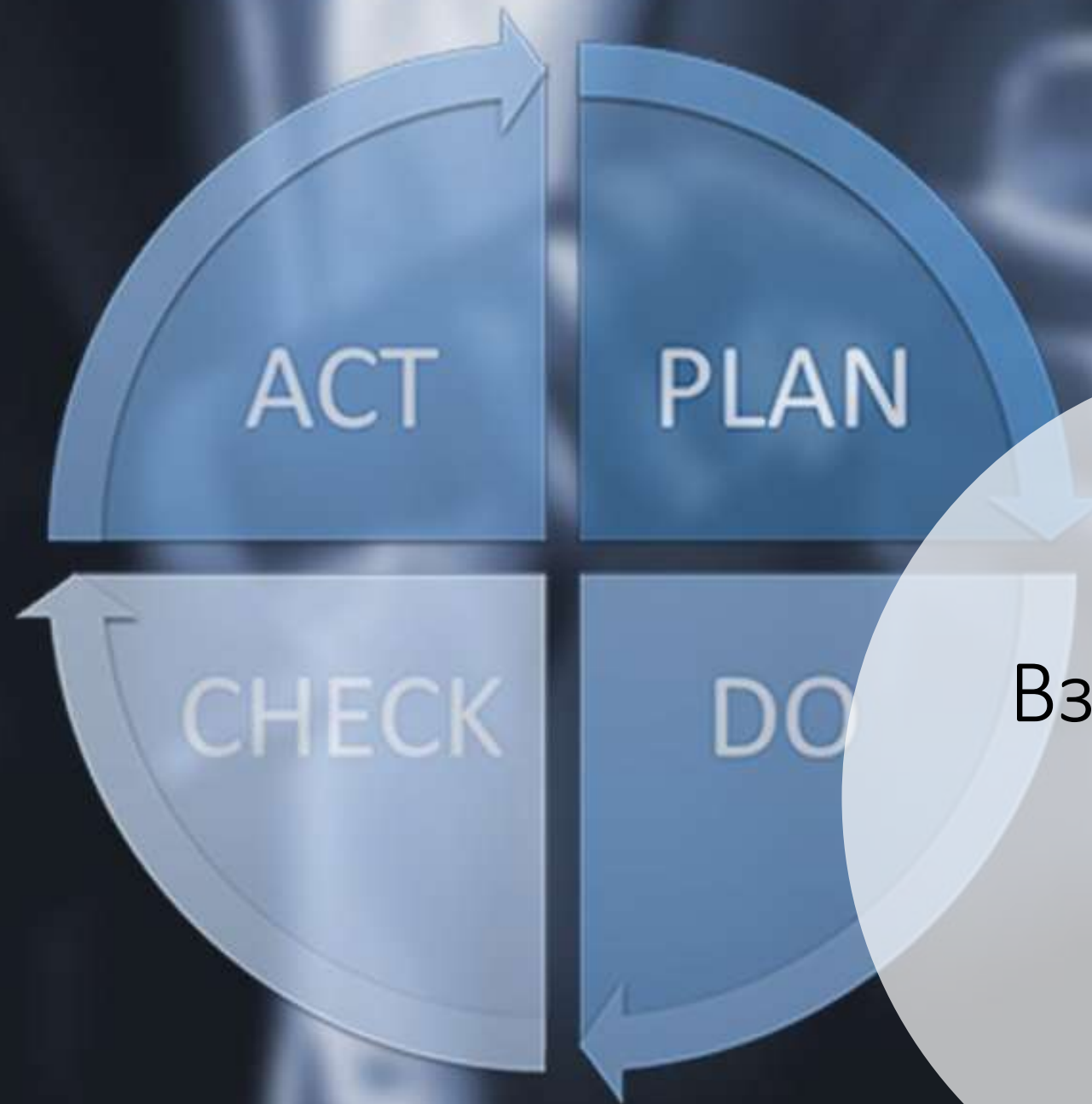
Бюджетні ліміти, цілі, ефективність та результативність, відповідність

Цикл планування і контролю:

- Управлінське звітування, потік фінансової та нефінансової інформації;
- КПП, КФП: поєднання параметрів з управлінськими заходами;
- Внутрішній та зовнішній (напр., Мінфін);
- Інтеграція, участь, інформація/комунікація, взаємозв'язок планування з контролем

Процес управління ризиками:

- На всіх рівнях;
- Підтримує стратегічні та операційні рішення;
- Підтримує устрій/дизайн/запровадження системи контролю;
- Підтримує роботу ВА.



Взаємозв'язок
елементів

Взаємодія між функціями першої та другої ліній

Фінансове управління і контроль (Друга лінія)

- Функції нагляду, контролю, моніторингу і підтримки
- Зв'язувальна шпилька між операційним рівнем, вищим керівництвом, внутрішнім аудитом і зовнішніми залученими сторонами
- Узагальнювачі
- Планування, бюджетування, облік

Фінансове управління і контроль (Перша лінія)

- Операційний рівень
- Заходи, вбудовані в бізнес-процеси
- Управління ризиками
- Управлінські заходи з прицілом на параметри
- Делеговані обов'язки, збалансовані з повноваженнями і підзвітністю



Роль внутрішнього аудиту щодо ФУК



3^я лінія: Незалежна,
об'єктивна функція
внутрішнього аудиту