



National Academy for Finance and
Economics

*Ministry of Finance of the
Netherlands*

Вказівки для оцінки та посилення Фінансового управління і контролю в державних установах

1. Мета цього посібника

Узгодження організації Фінансового управління і контролю (ФУК) з найкращими міжнародними практиками і/або вимогами ЄС до ДВФК вважається непростим завданням у багатьох країнах, що перебувають на етапі реформування. У декількох публікаціях на цю тему наведено низку ймовірних причин такої ситуації. Часто виникає потреба у практичних вказівках, які б допомогли оцінити та посилити існуючу конфігурацію та практики ФУК. Цей документ, розроблений Національною Академією Фінансів та Економіки (НАФЕ) і голландським Міністерством фінансів, містить такі вказівки.

Цей посібник у першу чергу призначений для вищого керівництва державних установ, яке несе відповідальність за запровадження і/або удосконалення ФУК в своїх установах. У ньому пропагується підхід, при якому спочатку оцінюється/вимірюється поточна конфігурація ФУК за критеріями, які відповідають найкращим міжнародним практикам і вимогам ЄС до ДВФК. Ця оцінка має забезпечувати вище керівництво достатньою інформацією для розробки цілеспрямованих планів заходів, націлених на запровадження нових елементів ФУК або перебудову поточної організації ФУК.

2. Теоретичний і практичний хребет

Припускається, що користувачі цього посібника вже отримали достатньо знань про фундаментальні основи ФУК. Наступні визначення та джерела використовувалися для складання цього посібника. Ці визначення і джерела можна вважати теоретичним і практичним хребтом представлених підходів:

ФУК: охоплює управлінські обов'язки на усіх рівнях державних установ з надходжень і витрат в частині запровадження системи контролю, яка забезпечує адекватне планування, програмування, бюджетування, облік, контроль, звітування, архівування і моніторинг. Керівники, які виконують ці обов'язки, мають бути підзвітними за свою діяльність (операційну діяльність, а також заходи, пов'язані з ФУК) (напр., «Вітаємо у світі ДВФК», Європейська Комісія 2006);

Принципи належного державного управління і контролю: загально прийняті, міжнародно визнані принципи, які мають бути притаманними для будь-якого державного сектору, в якому дотримуються належного управління і контролю. Сюди входять такі фундаментальні принципи як: підзвітність, прозорість, добросовісність, етика і законність (напр., «Належне державне управління і контроль в державному секторі», IFAC/CIPFA 2013);

COSO: міжнародно визнана інтегрована рамкова основа для внутрішнього контролю, що містить 17 основоположних принципів та 81 пункт для розгляду. Ключові компоненти: адекватне середовище контролю, добре функціонуючий процес оцінки ризиків, достатні та ефективні заходи контролю, актуальна/достатня і своєчасна інформація та комунікація і адекватний моніторинг (Внутрішній контроль – Інтегрована основа, COSO, травень 2013);

Три лінії оборони: модель, яка широко використовується для опису функціональних груп в будь-якій організації, що мають обов'язки, пов'язані з внутрішнім контролем (а отже і ФУК). **Перша лінія:** операційне керівництво. **Друга лінія:** підтримуючі, наглядові, контролюючі та моніторингові функції. **Третя лінія:** незалежна і об'єктивна функція внутрішнього аудиту (напр., «Посилення COSO через Три лінії оборони», IBA, 2015);

Вимоги ЄС до ДВФК: ЄК пропонує рамкову основу для країн на етапі реформування, що охоплює ключові вимоги для дотримання принципів належного державного управління: адекватні системи ФУК, незалежна і об'єктивна функція внутрішнього аудиту і центральний підрозділ гармонізації, як посилювач і стимулятор для реформи ДВФК (напр., «Вітаємо у світі ДВФК», ЄК 2006).

У цьому посібнику спочатку буде наведено опис кроків, які бажано зробити для належної оцінки ФУК та з часом цільового плану заходів. Після цього будуть представлені наявні інструменти та підходи для оцінки/вимірювання ФУК за міжнародно визнаними критеріями, практиками і принципами.

3. Вказівки: організація належної оцінки ФУК...до цільових заходів

Бажаний такий покроковий підхід:

1. Створити і дати інструкції Робочій групі ФУК

2. Визначити глибину та рамки оцінки

3. Проаналізувати актуальну документацію/нормативну базу

4. Розробити опитувальники і/або вказівки для інтерв'ю

5. Провести і прозвітувати

1. Треба створити робочу групу, яка і означатиме групу оцінки, відповідальну за проведення оцінки ФУК. Бажано, щоб робоча група поєднувала представників функцій другої лінії (напр., фінансовий департамент, плановий департамент, відділ бухобліку) та третьої лінії (внутрішній аудит). Важливо, щоб робочу групу достатньо підтримувало вище керівництво, наприклад, генеральний секретар, держсекретар або заступник міністра. Надзвичайно важлива ця підтримка вищого керівництва. Без неї наступні кроки будуть марними. Після створення і затвердження вищим керівництвом робоча група має здобути належні знання про інтереси в оцінці. Це означає: розуміти теоретичні і практичні джерела інформації, як описано в другому розділі цього посібника. Це мінімальна вимога для проведення належної оцінки;

2. Після етапу створення робочої групи важливо вирішити, наскільки глибоко проводитиметься оцінка. «Глибина» в даному випадку означає: повномасштабна оцінка, що включає вивчення документів, опитування та інтерв'ю. Або, швидке сканування поточного ФУК шляхом, наприклад, збору результатів самооцінки, що проводиться операційними підрозділами/департаментами. Глибина пропонованої оцінки значною мірою залежить від того, що вже відомо. Наприклад, звіти внутрішнього і зовнішнього аудиту можуть вже проливати світло на поточний стан ФУК. У такому випадку може влаштувати швидке сканування. За інших обставин рекомендовано проводити повномасштабну оцінку, щоб отримати гарну картину того, як порівнюється поточна ситуація з критеріями еталонної моделі. Поряд із глибиною важливо на цьому етапі також визначити рамки оцінки. Чи зосереджуємося тільки на центральному рівні (міністерство), чи також включаємо підпорядковані установи? В загальному рекомендується обмежуватися рівнем відповідальності та впливу центрального органу. Також варто зазначити, що оцінку ФУК слід спрямувати на аспекти внутрішнього управління і контролю. Сюди входять елементи COSO, а також те, як ці елементи співвідносяться з моделлю *Трьох ліній оборони*. А отже, не слід обмежувати оцінку єдиним

процесом чи (бюджетною) програмою. Натомість бажаним є системний підхід, який враховує усі аспекти, пов'язані з ФУК в установі, що оцінюється;

3. Вивчення і аналіз відповідної документації важливий на етапі попереднього дослідження. Важливо послідовно проаналізувати документацію, пов'язану з ФУК. Відповідно має виникнути обрис того, як пов'язані з ФУК три лінії оборони і як ці три лінії пов'язані одна з одною. Важливо відмітити, що внутрішні та зовнішні постанови, закони і порядки можуть впливати на функціонування ФУК. Однак, на цьому етапі рекомендується зробити основний наголос на аналізі внутрішніх правил, процедур, ліній звітування, тощо. Адже внутрішні постанови і процедури чіткіше пов'язані з повсякденним внутрішнім управлінням і контролем в установі, що оцінюється. Для розуміння внутрішнього механізму ФУК важливо розібратися з описами процедур. При вивченні та аналізі внутрішніх правил і процедур можна використати деякі з інструментів, представлених в цьому посібнику. Буде зазначено, у яких випадках;

4. Робочій групі потрібен набір інструментів, який їй допоможе отримати гарну картину того, як ФУК функціонує в повсякденній практиці. Це можуть бути спеціально розроблені опитувальники або низка запитань для інтерв'ю з конкретними цільовими групами. У цьому посібнику наведено набір інструментів для проведення оцінок різних масштабів і глибини. Важливо відмітити, що ці інструменти можна зробити (більш) спеціалізованими, залежно від побажань вищого керівництва і/або рішень робочої групи на другому етапі;

5. Проведення повномасштабної оцінки ФУК означає отримання відповідної та достовірної інформації від усіх трьох функціональних груп (ліній оборони), пов'язаних з управлінням і контролем в організації. Як і на етапі вивчення документів, на цьому етапі також важливо, щоб отримана інформація (через анкети або інтерв'ю) була послідовно проаналізована. Іншими словами: яким чином заходи пов'язані між собою у розрізі трьох ліній оборони? Чи це відповідає міжнародним критеріям еталонної моделі? Які конкретні характеристики кожної лінії оборони? Де ми бачимо прогалини? Проаналізована інформація повинна призвести до звіту та, бажано, до плану заходів, який знову ж таки підтримується і пропагується вищим керівництвом.

Практичні інструменти, представлені в цьому посібнику, здебільшого стосуються третього і четвертого етапів: аналіз документів і проведення оцінки «на місці». Однак, насамкінець у посібнику наведені дорадчі аспекти, що стосуються звітування і складання проекту плану заходів на основі знахідок оцінки.

4. Вказівки: інструменти для оцінки ФУК

4.1 Інструменти:

Як вже згадувалося, визначена глибина і рамки оцінки ФУК обумовлюють, які інструменти будуть належними для використання. У цьому посібнику пропонуються кілька інструментів (див. Додатки).

А: Загальний набір критеріїв еталонної моделі ФУК: Матриця оцінки ФУК

В: Опитувальник для вищого керівництва

С: Самооцінка/набір для інтерв'ю

Д: Опитувальник

А: МАТРИЦЯ оцінки ФУК: представлені в цьому посібнику інструменти мають одну спільну характеристику: вони усі базуються на тому самому наборі загальних критеріїв, обумовлених критеріями еталонної моделі, за якими будуть аналізуватися результати оцінки. Критерії еталонної моделі базуються на теоретичних і практичних джерелах, описаних в другому абзаці цього посібника (*хребет*). Сукупність усіх цих критеріїв наведена у так званій МАТРИЦІ оцінки ФУК. МАТРИЦЮ структуровано за моделлю Трьох ліній оборони. А отже, ключові критерії оцінки окреслені для:

1. ФУК в первинних процесах: як ФУК організовано на рівні операційного керівництва, першій лінії оборони?

2. ФУК в підтримуючих, наглядових, контролюючих і моніторингових функціях: як ФУК організовано на рівні функцій другої лінії? Наприклад, ідеться про фінансові департаменти, плановий департамент та відділ бухгалтерського обліку;

3. Взаємозалежність між ФУК на першій та другій лінії: як процес планування і бюджетування пов'язаний із заходами бухгалтерського обліку? Чи друга лінія тільки контролює першу лінію? Чи також реалізовує заходи підтримки, наприклад, у сфері управління ризиками?

4. Роль внутрішнього аудиту щодо ФУК: як внутрішній аудит оцінює ФУК? Чи є внутрішній аудит невід'ємною частиною системи внутрішнього управління і контролю? Наскільки внутрішній аудит відіграє іншу роль, порівняно з функціями другої лінії?

Ключові критерії оцінки та відповідні показники згруповані за конкретними сферами, пов'язаними з ФУК, на основі теоретичного і практичного хребта. Ці сфери (або змінні) такі:

- **Управлінська відповідальність/підзвітність:** наріжний камінь ФУК. Критерії спрямовані на те, як на управлінських рівнях організовано баланс між обов'язками, повноваженнями і підзвітністю;
- **Встановлення цілей:** критерії спрямовані на оцінку того, як цілі встановлюються на управлінському та наглядовому рівнях. Також оцінюється рівень СМАРТ-ності;
- **Ризик і контроль:** визначаються критерії щодо оцінки ризиків, процесу управління ризиками та його зв'язку із заходами контролю;
- **Завдання і обов'язки:** оцінюються критерії щодо конкретних завдань і обов'язків, пов'язаних з ключовими заходами (внутрішнього) контролю;
- **Планування і контроль:** визначаються критерії, спрямовані на оцінку того, як організовані внутрішні лінії звітування, і що передбачає звітування в частині управлінської інформації (КПП, КФП) і комунікації;
- **Моніторинг:** оцінюються критерії, що здебільшого стосуються функції другої лінії та їхньої ролі моніторингу першої лінії;
- **Роль внутрішнього аудиту щодо ФУК:** критерії, що пов'язують роль внутрішнього аудиту з ФУК (частина моніторингу).

В цілому МАТРИЦЯ оцінки ФУК охоплює внутрішні механізми ФУК, їхню узгодженість та роль внутрішнього аудиту щодо ФУК. Як вже зазначалося, у ній показано, що ФУК найкраще можна оцінювати щодо усієї установи, а не зводити оцінку тільки до єдиного процесу чи (бюджетної) програми.

В: Опитувальник для вищого керівництва: для результативності ФУК важлива роль вищого керівництва щодо ФУК. Призначене вище керівництво, яке відповідає за запровадження і підтримку ФУК, виконує первинні обов'язки щодо першого елемента інтегрованої моделі контролю COSO: встановлення середовища контролю.

На початковому етапі будь-якої оцінки ФУК, незалежно від її масштабу чи глибини, рекомендується провести інтерв'ю з відповідальним вищим керівництвом в особі керівника, який несе кінцеву відповідальність за належне функціонування ФУК. Це інтерв'ю має обертатися навколо питань, пов'язаних з аспектами ФУК, враховуючи посаду вищого керівника. Ці питання стосуються: тону нагорі щодо доброчесності та етичних цінностей, обсягу і способу, яким вище керівництво здійснює достатній нагляд за питаннями внутрішнього контролю, способу, яким вище керівництво визначає обов'язки і повноваження в установі, способу гарантування компетентності і яким чином структури звітування і підзвітності, пов'язані з організаційними цілями, встановлюються вищим керівництвом.

Варто зауважити, що група оцінки має усвідомлювати, що саме вище керівництво не вважається частиною внутрішньої конфігурації ФУК. Однак, в кінцевому рахунку вище керівництво несе відповідальність за його належне функціонування. Вище керівництво не входить до трьох ліній оборони, натомість його можна вважати ініціатором, організатором і зрештою тим, хто зазнає певних наслідків, якщо система ФУК не буде належним чином функціонувати. Тому в інтересах вищого керівництва мати належну і надійну систему ФУК. В опитувальнику здійснено спробу точно визначити, як вище керівництво може виконувати свої обов'язки щодо ФУК.

С: Самооцінка / набір для інтерв'ю: як вже згадувалося, до оцінки можуть застосовуватися різні підходи. Масштаб, глибина та об'єкт оцінки значною мірою залежать від того, що вже відомо, наприклад, зі звітів внутрішнього і зовнішнього аудиту. Підхід та методології, які застосовуються, можуть обумовлюватися також вміннями і компетенцією групи оцінки/робочої групи. У цьому контексті цей інструмент може використовуватися як інструмент для самооцінки операційним керівництвом і/або функціями другої лінії оборони, а також як набір для інтерв'ю для оцінювачів. У ньому охоплено основні аспекти і критерії, що впливають з МАТРИЦІ оцінки ФУК, щоб отримати повну картину структури і ефективності ФУК. Інструмент охоплює таке:

- *Набір мінімальних вимог* щодо сфери ФУК описано в МАТРИЦІ оцінки ФУК;
- *Ключові питання* щодо обраної сфери ФУК для кожної лінії оборони;
- *Питання для інтерв'ю/опитувальника*, на які необхідно дати відповідь, щоб підготувати відповідь на ключові питання.

При використанні такого інструменту як набір для інтерв'ю, важливо усвідомити, що запитання для інтерв'ю слід вважати як орієнтовні питання, які, як мінімум, слід зачепити. Під час інтерв'ю, на основі отриманих відповідей, можна поставити додаткові запитання, які поглиблюють або уточняють отриману інформацію.

Як вже згадувалося, дуже рекомендовано оцінювати ФУК в повному обсязі та узгоджено. Тому при проведенні самооцінок і/або інтерв'ю в установі, рекомендовано включати усі три лінії оборони, щоб отримати повну картину. Це означає: інтерв'ю/самооцінки на рівні операційного керівництва, інтерв'ю/самооцінки на рівні підтримуючих/наглядових/контролюючих/моніторингових функцій

та інтерв'ю/самооцінки з внутрішнім аудитом. Крім того, необхідне окреме інтерв'ю з відповідальним вищим керівником, яке бажано провести до самооцінок/інтерв'ю.

D: Опитувальник для присвоєння балів: у деяких випадках можна розглянути варіант присвоєння балів критеріям еталонної моделі у співвідношенні один до одного. Наприклад, якщо необхідно визначити пріоритети або необхідно провести порівняння. Цей інструмент надає оцінювачам можливість надавати ваги і присвоювати бали критеріям еталонної моделі в МАТРИЦІ оцінки ФУК. А отже цей інструмент охоплює весь набір критеріїв еталонної моделі ФУК і може вважатися інструментом, який можна (слід) використовувати у ситуаціях, коли ФУК ще не було оцінено і/або коли немає доступної конкретної нещодавньої аудиторської інформації про поточний статус ФУК.

Інструмент в першу чергу використовується як опитувальник, який розсилається ключовим посадовим особам/працівникам на визначених лініях оборони. Однак, його також можна використовувати як механізм бальної оцінки у поєднанні з глибокими інтерв'ю. У такому випадку інструмент можна, наприклад, поєднати з набором для інтерв'ю, описаним вище.

4.2 Що необхідно врахувати при використанні інструментів

При плануванні використання представлених інструментів слід врахувати наступні питання:

- Усі середовища оцінки різні. Вільно пристосовуйте представлені інструменти залежно від характеристик вашої установи. Це може бути: поєднання інструментів, пропуск/перефразування певних критеріїв еталонної моделі та/або питань (інтерв'ю);
- Однак: враховуйте, що інструмент С (опитувальник/набір для інтерв'ю) охоплює ключові питання щодо мінімальних вимог для належного функціонування ФУК. Ці аспекти ПОВИННІ бути оцінені;
- Рекомендовано поєднувати інструменти. Особливо у випадках, коли повноцінна оцінка ФУК ніколи не проводилася, поєднуйте опитувальники з інтерв'ю (напр., інструмент С і D);
- Завжди пам'ятайте про МАТРИЦЮ оцінки ФУК. Вивчайте її і розберіться з нею. Важливо усвідомити, що елементи ФУК слід оцінювати окремо і у своїй узгодженості. Тому необхідний системний підхід, при якому оцінюються усі три лінії оборони та їхня взаємодія;
- Не рекомендується оцінювати ФУК тільки в частині одного єдиного процесу і/або (бюджетної) програми. ФУК стосується внутрішньої роботи установи, а тому не слід зводити його до оцінки одного процесу і/або (бюджетної) програми;
- Не забувайте про суть: не оцінюйте заради оцінки. Усвідомлюйте, що оцінка має забезпечити достатньою інформацією для цільового плану заходів. Тому: шукайте правильне поєднання інструментів, які влаштують потреби вашої установи.

5. Вказівки: проведена оцінка: наступні кроки

Результати оцінки ФУК мають забезпечувати достатньою інформацією про те, як оцінені критерії еталонної моделі співвідносяться з теоретичним і практичним хребтом, як описано в загальній МАТРИЦІ оцінки ФУК. Як вже згадувалося, це має привести до цільового плану заходів, націленого на посилення наявної конфігурації ФУК. Підтримується наступний пропонований підхід до переходу від оцінки до плану заходів:

1. Представити і обговорити результати оцінки з вищим керівництвом:

Результати оцінки ФУК має представляти робоча група відповідальному вищому керівнику. Після презентації результатів має бути обговорення прогалин із критеріями еталонної моделі. Це обговорення можна побудувати таким чином:

- *Організаційна сторона ФУК:* (подумайте про розподіл завдань, обов'язків і повноважень. Роль функцій другої лінії та створення системи звітування/бухгалтерського обліку) тощо.

- *Інформаційна сторона ФУК:* подумайте про міру, до якої встановлюються КПП/КФП, та звітну інформацію, яка проходить через устанovu, тощо.

- *результати ФУК:* подумайте про результативність та ефективність ФУК/внутрішнього контролю, документовані результати заходів з управління ризиками, обговорення ФУК на рівні вищого керівництва, тощо.

2. Вище керівництво має визначати пріоритети, враховуючи результати оцінки

На основі представлених результатів та послідуочого обговорення відповідальний (вищий) керівник, разом з робочою групою має розробити проект плану заходів, спрямований на зменшення виявлених прогалин. Слід зауважити, що це не легке завдання. Все залежить від амбіцій вищого керівництва і наскільки можна заповнити існуючі прогалини. Вплив зовнішніх постанов/законів може призвести до ситуації, за якої деякі прогалини не можна просто заповнити на рівні установи. Наприклад, уявимо ситуацію, за якої зміна повноважень та надумане делегування обов'язків може суперечити існуючому законодавству про державну службу. Тому рекомендовано збалансувати пропоновані заходи на рівні установи з цими зовнішніми нормативно-правовими актами. А це означає: скромні амбіції, на основі того, що реалістично досягнути, і що вписується в царину впливу вищого керівництва. Зовнішні закони і постанови, які можуть ускладнювати дорогу до організації ФУК узгоджено із теоретичним і практичним хребтом, потребують втручання на політичному рівні (реформ). У середовищі реформування, де існує прагнення до поступу вперед, обидва рівні впливу/втручання слід комбінувати;

3. Складання проекту плану заходів:

Як зазначалося, план заходів має бути реалістичним і практичним. Рекомендується призначити відповідальних осіб до кожного сформульованого заходу. Це не обов'язково має бути вище керівництво. Посадові особи функцій другої лінії можуть виконувати цю роль. Примітка: внутрішньому аудиту НЕ слід брати на себе будь-які з цих обов'язків, бо це може поставити під загрозу його незалежну і об'єктивну позицію. Бажано, щоб список пропонованих заходів йшов за пріоритетністю та включав часові рамки.

5. Вказівки: TOP 10 підказок: від оцінки ФУК до цільових заходів

1. Забезпечити підтримку від вищого керівництва. Бажано на рівні заступника Міністра, генерального секретаря чи державного секретаря. Ця посадова особа повинна мати завдання запровадити і підтримувати належну систему ФУК. Ця посадова особа повинна звітувати за виконання цього завдання (напр., парламенту).
2. Створити всередині установи робочу групу, яка проводитиме оцінку ФУК та допомагатиме вищому керівництву з написанням цільового плану заходів. Бажано, щоб до неї входили посадові особи другої лінії ТА внутрішнього аудиту;
3. Спочатку оцінювати, потім вживати заходів. Належний план заходів може бути складеним тільки після належної оцінки поточного середовища контролю та конфігурації і функціонування ФУК;
4. Повномасштабно оцінити ФУК. Не рекомендується оцінювати тільки окремі елементи або функціональні групи без оцінки того, як ці елементи пов'язані з іншими елементами (COSO) або функціональними групами (лініями оборони);
5. Завжди починати оцінку ФУК з інтерв'ю з вищим керівництвом;
6. Адаптовувати інструменти оцінки до своїх потреб. Однак, розуміти, що, як мінімум, певні елементи слід розглянути. Цей мінімальний набір аспектів оцінки наведений в інструменті С;
7. Інструменти оцінки, представлені в цьому посібнику, можна використовувати у комбінації.
8. Оцінювати і аналізувати прогалини з міжнародно прийнятими і підтвердженими критеріями, які підтримують принципи належного державного управління і контролю;
9. Представити, обговорити і проаналізувати результати оцінки ФУК на спільних засіданнях між робочою групою та вищим керівництвом. Це вже частина процесу перебудови;
10. При складанні проекту заходів: бути реалістичними. Баланс між тим, що можливо на рівні установи і заходами, що потребує вищої політичної підтримки – реформи.

ДОДАТОК А: Матриця оцінки ФУК

Ключові компоненти внутрішнього контролю	Ключові змінні	Аспекти оцінки	Індикатори	Джерела	Методологічний підхід
ФУК в первинних процесах/програмах/проектах	Конфігурація Управлінської відповідальності (склад трикутника відповідальності: Відповідальність, Підзвітність і Повноваження)	Відповідальність: існує описана <u>делегована</u> структура повноважень (завдання/обов'язки), узгоджена з організаційною структурою.	<ul style="list-style-type: none"> • Існує постанова, яка описує розподіл повноважень і обов'язків в ієрархічних управлінських рівнях; • Вище керівництво (на папері) не залучене до операційних рішень, які можна було б делегувати 	Внутрішні постанови	Вивчити внутрішні постанови, які описують, до якої міри делеговані обов'язки і повноваження у вашій установі. Ваші знахідки повинні відображати, чи цей поточний устрій носить централізований чи децентралізований характер.
		Відповідальність: функції згідно з описаною структурою повноважень на практиці такі самі, як описані на папері	<ul style="list-style-type: none"> • Завдання і обов'язки в установі здійснюються відповідно до описаних делегованих повноважень; • Вище керівництво не залучене (на щоденній основі) до операційних рішень, які можна було б делегувати 	Вище керівництво Операційне керівництво Внутрішні постанови	На інтерв'ю намагайтеся отримати уявлення про те, як насправді здійснюються делеговані повноваження. Спробуйте з'ясувати, чи насправді вище керівництво делегує операційні завдання чи необхідна авторизація для кожного операційного рішення. Опишіть ваші знахідки використовуючи порівняння централізованого і делегованого устрою.
		Відповідальність: в бюджетних програмах / процесах / проектах <u>обов'язки</u> чітко делеговані. Це так описано і працює на практиці.	<ul style="list-style-type: none"> • У своїй сфері відповідальності керівники виконують делеговані повноваження. І це описано; • У програм / процесів / проектів є чітка структура завдань, узгоджених з чіткими цілями 	Операційне керівництво Структура завдань у програмах / процесах / проектах Працівники	Вивчити, як програми / процеси / проекти організовані на папері. Чи помічаєте ви чітку структуру обов'язків / завдань у логічній послідовності з цілями? На інтерв'ю з'ясуйте, як це працює на практиці. Опишіть ваші знахідки використовуючи порівняння централізованого і

Ключові компоненти внутрішнього контролю	Ключові змінні	Аспекти оцінки	Індикатори	Джерела	Методологічний підхід
					делегованого устрою.
		<p>Відповідальність: постановка цілей здійснюється не виключно найвищим керівництвом. Делеговане (операційне) керівництво на своєму рівні може встановлювати свої цілі відповідно до стратегічних цілей установи</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Керівництво на усіх рівнях установи залучене до встановлення цілей; • Операційні цілі логічно узгоджуються зі стратегічними цілями 	<p>Описи програм / процесів / проектів</p> <p>Вище керівництво</p> <p>Операційне керівництво</p>	<p>Вивчити описи програм / процесів / проектів та з'ясувати, до якої міри цілі чітко описані та узгоджуються одна з одною. На інтерв'ю: запитуйте, до якої міри керівництво на кожному рівні установи є/було залучене до встановлення цих цілей.</p>
		<p>Підзвітність: керівництво зобов'язане звітувати про завдання, бюджет, виконання програми та внутрішній контроль</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Управлінські звіти (підзвітність операційного керівництва) зосереджуються на показниках діяльності, бюджеті та внутрішньому контролі 	<p>Управлінські звіти</p> <p>Операційне керівництво</p>	<p>Вивчити звіти про управлінську відповідальність та з'ясувати, до якої міри описані згадані критерії. Чи є чіткий зв'язок між цілями-->бюджетом-->діяльністю-->результатом і чи у звіті приділено увагу внутрішньому контролю (у тому числі оцінці ризиків)? На інтерв'ю: перевірте, чи звітування з цих питань допомагає керівництву. Чи слугує своїй меті? Чи отримує керівництво від свого вищого керівництва зворотній зв'язок чи оновлені цілі на основі своїх звітів?</p>

Ключові компоненти внутрішнього контролю	Ключові змінні	Аспекти оцінки	Індикатори	Джерела	Методологічний підхід
		<p><u>Повноваження щодо ресурсів:</u> Бюджети і ресурси делеговані, розподілені в установі та узгоджені з організаційними <u>цілями</u> та структурою делегованих <u>повноважень</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Описано, як бюджети і ресурси пов'язані з цілями, програмами і процесами установи; • Операційні керівники розуміють свою бюджетну позицію 	<p>Внутрішні постанови Операційне керівництво</p>	<p>Вивчити внутрішні постанови, які описують, як бюджет установи та наявні ресурси пов'язані з внутрішніми процесами / програмами / проектами. Опишіть, до якої міри можна говорити про делеговану систему внутрішнього бюджету, узгоджену з повноваженнями і управлінськими цілями, як описано в попередніх критеріях. Запитайте операційне керівництво на інтерв'ю, до якої міри воно обізнане зі своєю бюджетною позицією та чи залучене воно до бюджетного процесу (від підготовки до виконання)</p>
		<p><u>Повноваження в ухваленні рішень:</u> операційні керівники наділені <u>достатніми</u> повноваженнями щодо ресурсів для досягнення їхніх цілей та мають право ухвалювати рішення</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Операційне керівництво вважає, що їхні цілі реалістичні, враховуючи наявні ресурси в їхньому розпорядженні; • Операційне керівництво вважає, що має достатньо повноважень для використання своїх ресурсів на власний розсуд, якщо це слугує управлінським цілям у контрольований спосіб; • Внутрішні постанови чітко узгоджують ресурси з наданими операційному керівництву повноваженнями. 	<p>Операційне керівництво Внутрішні постанови / звіти про планування</p>	<p>Вивчити внутрішні постанови/звіти про планування і подивитися, до якої міри проводилися розрахунки, які пов'язували би ресурси із запланованими завданнями та/або із поставленими цілями. На інтерв'ю: перевірити, наскільки операційне керівництво відчуває, що надані йому повноваження відповідають цілям, які їм необхідно досягнути.</p>

Ключові компоненти внутрішнього контролю	Ключові змінні	Аспекти оцінки	Індикатори	Джерела	Методологічний підхід
	Узгодження конфігурації управлінської відповідальності	Обов'язки добре узгоджуються і збалансовані із зобов'язаннями підзвітності та наданими повноваженнями	<ul style="list-style-type: none"> Узгодження трьох елементів трикутника підзвітності 	Внутрішні постанови / описи процесу / програми	Вивчити відповідні внутрішні постанови і оцінити, до якої міри обов'язки, підзвітність і повноваження збалансовані між собою.
		На рівні вищого керівництва існує чіткий розподіл між процесом ухвалення політичних рішень та процесом ухвалення внутрішніх управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"> Міністр і його заступники зосереджуються на політичних, а не на операційних питаннях; Рішення щодо операційних питань на рівні вищого керівництва делегуються найвищому посадовцю, який не є міністром 	Структура завдань/повноважень Політичні лідери Вище керівництво	Оцінити, чи запроваджено чіткий розподіл завдань на найвищому рівні (політичний на протизагу операційному) Запитати, до яких видів операційних рішень залучається політичне керівництво, наскільки інтенсивно і наскільки часто (закупівлі, управління людськими ресурсами, тощо)
		Саме керівництво, на усіх рівнях установи, оцінює власну діяльність	<ul style="list-style-type: none"> Керівництво на усіх рівнях установи періодично оцінює власну діяльність. Це утворює базу для зведених звітів 	Внутрішні звіти / звіти про оцінку Операційне керівництво	Перевірити, чи доступні звіти про самооцінку. Якщо так: перевірити, наскільки вони слугують основою для зведених звітів. На інтерв'ю: з'ясувати, як операційне керівництво організовує оцінку власної діяльності (якщо вона проводиться)

Ключові компоненти внутрішнього контролю	Ключові змінні	Аспекти оцінки	Індикатори	Джерела	Методологічний підхід
	Цілі	Стратегічні цілі установи узгоджуються з тактичними і операційними цілями	<ul style="list-style-type: none"> Існує логічна послідовність цілей, яку можна простежити в установі 	Описи програми / процесу / проекту	Перевірити у внутрішніх документах, наскільки цілі установи на кожному рівні логічно узгоджуються між собою.
		Цілі сформульовані за принципами SMART	<ul style="list-style-type: none"> Цілі чіткі, вимірювані, досяжні, актуальні та пов'язані з конкретними крайніми термінами їх досягнення 	Описи програми / процесу / проекту Вище керівництво Операційне керівництво	Оцінити у внутрішніх документах, до якої міри цілі SMART. На інтерв'ю: запитувати думку керівництва.
	Ризики і контроль	Керівництво на всіх рівнях установи застосовує підхід задокументованої оцінки ризиків (на основі COSO) до запровадження/створення заходів контролю в процесах, за які воно несе відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> Процес оцінки ризиків на кожному рівні установи є відстежуваним; Операційне керівництво проводить власний аналіз ризиків; Результати оцінок ризиків повідомляються і обговорюються; Зміни у внутрішньому контролі вносяться на основі оцінки ризиків 	Внутрішні постанови/ процедури Реєстри ризиків Операційне керівництво	Перевірити у внутрішніх постановах / процедурах, наскільки процес оцінки ризиків врегульований і делегований. Перевірити, чи ця процедура (якщо вона існує) працює на практиці (чи є реєстри ризиків? Хто їх веде? Чи залучалося операційне керівництво?). Подивитися, чи зміни у внутрішньому контролі базувалися на оцінці ризиків. Запитати на інтерв'ю в операційного керівництва про

Ключові компоненти внутрішнього контролю	Ключові змінні	Аспекти оцінки	Індикатори	Джерела	Методологічний підхід
					їхню роль в цьому процесі.
		Керівництво на усіх рівнях установи обізнане зі своїми обов'язками щодо управління ризиками і контролю .	<ul style="list-style-type: none"> Усі керівники знають, чому управління ризиками і внутрішній контроль важливі для організації. Вони розуміють користь. 	Вище керівництво Операційне керівництво	На інтерв'ю: перевірити, до якої міри керівництво обізнане з перевагами і важливістю процесу управління ризиками та його зв'язку з внутрішнім контролем. Перевірити, наскільки керівництво обізнане з принципами COSO і своїми цілями.
	Завдання і обов'язки	Керівники і персонал обізнані зі своїми завданнями і обов'язками, пов'язаними з фінансовим управлінням і контролем	<ul style="list-style-type: none"> Керівники розуміють, що означає ФУК; Керівники і персонал розуміють свою роль в ФУК 	Вище керівництво Операційне керівництво Персонал	Запитувати і перевіряти на інтерв'ю, наскільки керівники і персонал розуміють ФУК та свою роль в ньому.
		У важливих (фінансових) процесах існує чіткий розподіл завдань (принцип чотирьох очей)	<ul style="list-style-type: none"> У фінансових процесах вбудовані важливі заходи внутрішнього контролю (розподіл обов'язків, послідуочий / попередній контроль) 	Опис фінансових процесів	Перевірити, чи загалом присутні ті очікувані заходи контролю, які можна очікувати у важливих фінансових процесах.
	Планування і контроль в операційних підрозділах	Існує чітка структура планування і контролю в підрозділах, яка поєднує звіти про планування і результати з показниками діяльності та результативності	<ul style="list-style-type: none"> Описано, як у підрозділах планування пов'язане з бюджетом, діяльністю, результатами і підзвітністю; Цей зв'язок відстежуваний і прозорий (цикл звітування поєднує планування з контролем) 	Описи процедур, пов'язаних з плануванням і контролем у підрозділах Заходи зі звітування і вимоги щодо звітування	Перевірити описи внутрішніх процедур та заходів / вимог щодо звітування і подивитися, чи планування і контроль (з усіма їх аспектами) добре описані.
		Керівники підрозділів здійснюють нагляд і беруть на себе	<ul style="list-style-type: none"> Керівники підрозділів обізнані зі своєю роллю у запровадженні основ внутрішнього контролю у своїх 	Керівники підрозділів / операційне керівництво	Запитати і перевірити на інтерв'ю, чи керівники підрозділів / операційне

Ключові компоненти внутрішнього контролю	Ключові змінні	Аспекти оцінки	Індикатори	Джерела	Методологічний підхід
		<p>відповідальність за систему внутрішнього контролю у своїх підрозділах.</p>	<p>підрозділах;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Керівники беруть на себе відповідальність за питання внутрішнього контролю; • Керівники вважають, що вони добре поінформовані щодо якості та стану внутрішнього контролю у своїх підрозділах. 	<p>Вище керівництво</p>	<p>керівництво розуміють та насправді здійснюють нагляд і беруть на себе відповідальність щодо внутрішнього контролю. Також запитати у вищого керівництва, чи керівники підрозділів виконують цю роль.</p>
<p>ФУК через процеси підтримуючого нагляду / контролю / моніторингу</p>	<p>Управлінська відповідальність</p>	<p>Відповідальність: Розподіл завдань і обов'язків між підтримуючими функціями другої лінії і підрозділами першої лінії чіткий і недвозначний.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Зрозуміло, як здійснено розподіл завдань і обов'язків між первинними процесами першої лінії та підтримуючими функціями другої лінії 		<p>Перевірити внутрішні постанови / процедури і подивитися, чи можна визначити чіткий розподіл завдань між першою та другою лініями оборони. Чи це взагалі описано? На інтерв'ю: намагайтеся з'ясувати, чи розподіл завдань відповідає філософії першої та другої лінії оборони чи ні. Якщо межа між першою та другою лініями оборони розмита – опишіть її</p>
		<p>Відповідальність: Операційне керівництво підтримується в організації та розробці завдань і обов'язків у процесах, програмах і проектах</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Керівництво може пояснити, як його підтримують (або ні); • У внутрішніх постановах описано, як друга лінія підтримує керівництво; • Керівництво активно шукає і отримує підтримку в організації завдань і обов'язків 	<p>Внутрішні постанови / процедури</p> <p>Операційне керівництво</p> <p>Керівництво і персонал підтримуючих функцій (напр., фінансовий департамент, департамент планування, кадровий відділ, ІТ-відділ)</p>	<p>Вивчити внутрішні постанови/ процедури, щоб оцінити, до якої міри керівництво на першій лінії підтримується у встановленні завдань і обов'язків. На інтерв'ю: отримати картинку про те, як це працює на практиці. Чи підтримується керівництво? Чи все організовує самотужки? Хто проявляє ініціативу?</p>

Ключові компоненти внутрішнього контролю	Ключові змінні	Аспекти оцінки	Індикатори	Джерела	Методологічний підхід
		<p>Відповідальність: операційне керівництво підтримується у визначенні та узгодженні організаційних цілей.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Керівництво активно шукає і отримує підтримку в організації завдань і обов'язків; • Внутрішні постанови / процедури описують процес встановлення цілей і те, як у цьому процесі підтримується керівництво 	<p>Внутрішні постанови / процедури</p> <p>Операційне керівництво</p> <p>Керівництво і персонал підтримуючих функцій (напр., фінансовий департамент, департамент планування, кадровий відділ, IT-відділ)</p>	<p>Вивчити внутрішні постанови/ процедури, щоб оцінити, до якої міри керівництво на першій лінії підтримується у визначенні та узгодженні цілей в установі. На інтерв'ю: запитати, як на практиці здійснюється встановлення цілей</p>
		<p>Підзвітність: Вище і операційне керівництво підтримується у визначенні ключових показників ефективності, які слугують основою для зобов'язань зі звітування (про завдання, бюджет, виконання програми і внутрішній контроль)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • КПЕ встановлені для керівництва; • Керівництво інформується і активно залучається до визначення КПЕ; • Керівництво підтримується у процесі звітування (система обліку? Шаблони звітів?) 	<p>Внутрішні постанови / процедури</p> <p>Операційне керівництво</p> <p>Керівництво і персонал підтримуючих функцій (напр., фінансовий департамент, департамент планування, кадровий відділ, IT-відділ)</p>	<p>Вивчити внутрішні постанови/ процедури, щоб побачити, як (на папері) здійснюється процес підзвітності та як він підтримується. Хто встановлює КПЕ (якщо вони є), хто визначає, про що звітувати і кому? На інтерв'ю: спробуйте отримати картинку про реальну практику.</p>
		<p>Повноваження щодо ресурсів та ухвалення рішень: Вище і операційне керівництво підтримується у встановленні правильних повноважень щодо</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Структура і запровадження розподілу повноважень щодо ухвалення рішень підтримується функціями другої лінії; 	<p>Внутрішні постанови / процедури</p> <p>Операційне керівництво</p> <p>Керівництво і персонал підтримуючих функцій</p>	<p>Вивчити внутрішні постанови / процедури і подивитися, чи розподіл повноважень щодо ухвалення рішень якимось чином підтримується. Чи є функції другої лінії, які відіграють роль в цьому</p>

Ключові компоненти внутрішнього контролю	Ключові змінні	Аспекти оцінки	Індикатори	Джерела	Методологічний підхід
		ресурсів та ухвалення рішень на кожному рівні установи		(напр., фінансовий департамент, департамент планування, кадровий відділ, ІТ-відділ)	процесі? Запитати на інтерв'ю, чи підтримується визначення повноважень, чи це вирішує виключно вище керівництво.
	Ризики і контроль	Вище і операційне керівництво підтримується у розробці та запровадженні процесу управління ризиками . Наявні рамкові основи для управління ризиками	<ul style="list-style-type: none"> Керівництво не самотужки здійснює управління ризиками, але й водночас його активно підтримують функції другої лінії оборони; У внутрішніх постановах описується підтримка, яка надається керівництву. 	<p>Внутрішні постанови / процедури</p> <p>Операційне керівництво</p> <p>Керівництво і персонал підтримуючих функцій (напр., фінансовий департамент, департамент планування, кадровий відділ, ІТ-відділ)</p>	Вивчити внутрішні постанови / процедури і подивитися, чи описано, як керівництво підтримується в управлінні ризиками. Чи це активна підтримка чи, можливо, тільки надання шаблонів і форматів? На інтерв'ю: перевірити, як це працює на практиці. Описати, чи керівництво відокремлено працює в цьому напрямі, чи ні.
		Керівництво отримує підтримку щодо структури і запровадження заходів внутрішнього контролю у первинних процесах	<ul style="list-style-type: none"> Керівництво не самотужки працює над структурою і запровадженням заходів внутрішнього контролю в своїх програмах / процесах / проектах. Його активно підтримують. Це описано у внутрішніх постановах / процедурах. 	<p>Внутрішні постанови / процедури</p> <p>Операційне керівництво</p> <p>Керівництво і персонал підтримуючих функцій (напр., фінансовий департамент, департамент планування, кадровий відділ, ІТ-відділ)</p>	Вивчити внутрішні постанови / процедури і подивитися, до якої міри описано, що керівництво підтримується у запровадженні заходів внутрішнього контролю. Чи пов'язано це з процесом управління ризиками? Чи базується на моделі COSO? На інтерв'ю: подивитися, як це працює на практиці і описати це.
	Моніторинг	Зрозуміло, які функції/підтримуючі департаменти дбають про моніторинг внутрішнього	<ul style="list-style-type: none"> Описано, як внутрішньо здійснюється моніторинг внутрішнього контролю; 	Внутрішні постанови / процедури	Вивчити внутрішні постанови / процедури і подивитися, чи функції другої лінії мають активно здійснювати

Ключові компоненти внутрішнього контролю	Ключові змінні	Аспекти оцінки	Індикатори	Джерела	Методологічний підхід
		<p>контролю у первинних процесах</p>			<p>моніторинг та звітування про стан внутрішнього контролю (ПРИМІТКА: у цьому випадку моніторинг не включає внутрішній аудит)</p>
		<p>Інформація про заходи внутрішнього контролю систематично збирається</p> <p>(напр., результати внутрішнього попереднього / послідуочого контролю документуються та є відстежуваними)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Звіти про моніторинг є відстежуваними 	<p>Операційне керівництво</p> <p>Керівництво і персонал підтримуючих функцій (напр., фінансовий департамент, департамент планування, кадровий відділ, ІТ-відділ)</p>	<p>На інтерв'ю: отримати чітку картину про те, як здійснюється моніторинг внутрішнього контролю (ПРИМІТКА: у цьому випадку моніторинг не включає внутрішній аудит)</p>
		<p>Адекватність і результативність заходів внутрішнього контролю у первинних процесах є об'єктом моніторингу. Результати цього моніторингу відстежувані та повідомляються вищому керівництву</p>	<ul style="list-style-type: none"> Здійснюється моніторинг за реалізацією заходів контролю 	<p>Внутрішні постанови / процедури</p> <p>Вище керівництво</p> <p>Операційне керівництво</p> <p>Керівництво і персонал підтримуючих функцій (напр., фінансовий департамент, департамент планування, кадровий відділ, ІТ-відділ)</p>	<p>Подивитися, чи у внутрішніх постановах / процедурах зазначено щось про моніторинг адекватності та результативності самих заходів внутрішнього контролю. Перевірити на інтерв'ю, як організовано моніторинг заходів контролю. Можливо, це завдання покладено на плечі внутрішнього аудиту</p>

Ключові компоненти внутрішнього контролю	Ключові змінні	Аспекти оцінки	Індикатори	Джерела	Методологічний підхід
				Внутрішній аудит	
		Вище і операційне керівництво достатньо підтримується функціями другої лінії (напр., фінансовий департамент, департамент планування, кадровий відділ, IT-відділ)	<ul style="list-style-type: none"> Керівництво на усіх рівнях установи задоволене підтримуючими функціями другої лінії 	<p>Вище керівництво</p> <p>Операційне керівництво</p> <p>Керівництво і персонал підтримуючих функцій (напр., фінансовий департамент, департамент планування, кадровий відділ, IT-відділ)</p>	На інтерв'ю: отримати якісну картину того, як керівництво оцінює підтримку від функцій другої лінії (якщо вона є). Запитати у функцій другої лінії, як вони бачать свою роль (підтримуюча чи виключно контролююча?)
Взаємозалежність між ключовими компонентами	Планування і контроль	Існує чітка структура планування і контролю , яка пов'язує звіти про планування та результати із показниками ефективності та результативності, і яка включає прогрес та результати процесу управління ризиками	<ul style="list-style-type: none"> Описано, як планування пов'язане з бюджетом, діяльністю, результативністю та підзвітністю; Цей зв'язок відстежуваний та прозорий (цикл звітування поєднує планування із контролем) 	<p>Внутрішні постанови / процедури</p> <p>Вище керівництво</p> <p>Операційне керівництво</p> <p>Керівництво і персонал підтримуючих функцій (напр., фінансовий департамент, департамент планування, кадровий відділ, IT-відділ)</p> <p>Внутрішній аудит</p>	Вивчити внутрішні постанови / процедури і подивитися, чи існує на папері чіткий опис циклу планування і контролю. Також вивчити звіти: до якої міри простежується зв'язок між плануванням і контролем? На інтерв'ю: отримати чітке уявлення про те, як цикл планування і контролю здійснюється на практиці: чи планування насправді пов'язане із бюджетними асигнуваннями? Чи діяльність та показники її ефективності пов'язані з плануванням і бюджетом? Чи результати пов'язані з плануванням і бюджетом?

Ключові компоненти внутрішнього контролю	Ключові змінні	Аспекти оцінки	Індикатори	Джерела	Методологічний підхід
		<p>Вище керівництво здійснює нагляд та бере на себе відповідальність за систему внутрішнього контролю в установі</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Керівники усіх рівнів обізнані зі своєю роллю у запровадженні основ внутрішнього контролю; • Керівники беруть на себе відповідальність за питання внутрішнього контролю; • Керівники вважають, що вони добре поінформовані щодо якості та стану внутрішнього контролю. 	<p>Внутрішні постанови / процедури</p> <p>Вище керівництво</p> <p>Операційне керівництво</p>	<p>Вивчити внутрішні постанови / процедури і отримати уявлення, до якої міри керівництво на усіх рівнях установи описане, як рушійна сила для внутрішнього контролю. На інтерв'ю: перевірити, як керівництво бачить свою роль. Чи вище керівництво насправді здійснює нагляд? Чи почувається операційне керівництво добре поінформованим? Чи вживаються заходи на основі звітів чи звіти відображають тільки питання дотримання законодавства, правил і процедур?</p>
		<p>Керівництво на усіх рівнях установи періодично звітує про: операційну діяльність, політики фінансового управління і контролю. Ефективність і результативність – це ключові питання, про які</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ця змінна – подвійна перевірка змінної «підзвітність» на першій лінії: усі рівні керівництва повинні звітувати про операційну діяльність, політики фінансового управління і контролю. 	<p>Внутрішні постанови / процедури</p> <p>Вище керівництво</p> <p>Операційне керівництво</p>	<p>Вивчити внутрішні постанови / процедури і перевірити, чи згадані аспекти насправді прописані у зобов'язаннях внутрішнього звітування для УСІХ керівників. Запитати на інтерв'ю, як керівництво звітує про ці аспекти.</p>

Ключові компоненти внутрішнього контролю	Ключові змінні	Аспекти оцінки	Індикатори	Джерела	Методологічний підхід
		звітує керівництво.			
	Координація заходів контролю	Регулярно проводяться координаційні засідання (напр., Аудиторського комітету) вищого керівництва, функцій контролю другої лінії (напр., фінансового і планового департаментів) та внутрішнього аудиту. Засідання базуються на звітах, утворених в циклі планування і контролю. Результати цих засідань документуються	<ul style="list-style-type: none"> • Наявні протоколи засідань; • Зміни в середовищі ризиків та зміни у структурі внутрішнього контролю обговорюються; • На зведеному рівні звіти, утворені в циклі планування і контролю, обговорюються, у тому числі супровідний звіт фінансового підрозділу; • У випадку Аудиторського комітету обговорюються зведені аудиторські звіти. 	Внутрішні протоколи засідань Формальна структура засідань	Подивитися, чи є об'єднані формальні координаційні засідання усіх трьох ліній. Якщо так, то які результати цих засідань? Чи стоять на порядку денному ризики, контроль та система управління і контролю? Яка підтримуюча функція опікується організацією та порядком денним цих засідань? Чи представляє ця функція власні звіти про нагляд в частині ризиків і заходів контролю? Якщо в установі створено Аудиторський комітет, то опишіть роль цього Комітету в частині управління ризиками і контролю
		Функції другої лінії разом з Внутрішнім аудитом слугують рушійними силами для створення підзвітних структур, орієнтованих на результат	<ul style="list-style-type: none"> • Ініціативні функції другої лінії вважаються двигуном/ хребтом внутрішнього контролю /ФУК; • Функції другої лінії вважають роль двигуна/хребта своєю основною діяльністю; • Функції другої лінії визначають порядок денний для координаційних засідань та представляють свої звіти 	Вище керівництво Операційне керівництво Керівництво і персонал підтримуючих функцій (напр., фінансовий департамент, департамент планування, кадровий	На інтерв'ю: отримайте картину про те, як керівництво сприймає функції другої лінії та роль внутрішнього аудиту. Що можна було б покращити? ЧИ насправді керівництво вважає ці функції підтримуючими чи контролюючими? Також отримайте уявлення, як функції

Ключові компоненти внутрішнього контролю	Ключові змінні	Аспекти оцінки	Індикатори	Джерела	Методологічний підхід
			про нагляд; •Функції другої лінії мають прямий доступ до вищого керівництва та політичної верхівки	відділ, ІТ-відділ) Внутрішній аудит	другої лінії бачать свою роль.
Функція внутрішнього контролю	Об'єкт уваги Внутрішнього аудиту	Внутрішній аудит періодично оцінює рамкову основу ФУК системним способом	• Системні аудиторські звіти про ФУК наявні	Підрозділ внутрішнього аудиту	Подивитися, чи і як ФУК оцінюється ВА в установі (системно? Чи тільки зосереджуючись на якості заходів контролю?)
		Результати завдань з ФУК відстежувані та повідомляються вищому керівництву	• Регулярна реакція на аудити щодо ФУК відстежувана. У разі необхідності вищим керівництвом вживаються заходи.	Протоколи засідань вищого керівництва та внутрішнього аудиту; Процедури відстеження, результати відстеження	Подивитися, чи результати аудиту щодо ФУК насправді обговорюються з вищим керівництвом. Подивитися, чи заходи з відстеження щодо ФУК наявні і чи насправді проводиться відстеження. Чи здійснюється моніторинг за процесом відстеження? Ким?

ДОДАТОК В: ОПИТУВАЛЬНИК ДЛЯ ВИЩОГО КЕРІВНИЦТВА

Наведено далі низку питань, які може використовувати оцінювач на інтерв'ю чи на зустрічі з керівництвом високого рівня щодо поточного стану справ з ФУК щодо їхніх ролей та обов'язків з управління та контролю.

Інтерв'ю слід проводити одразу після вступної зустрічі з початку оцінки ФУК.

Також рекомендовано проводити таке інтерв'ю до проведення будь-якого виду оцінки ФУК.

У системі управління і контролю визначаються права, повноваження та лінії підзвітності, розподіл прав і обов'язків між різними залученими сторонами, правила і процедури для ухвалення рішень, встановлення цілей, забезпечення засобів для досягнення цілей та моніторингу за загальною діяльністю.

Керівництво, заходи та тон, запроваджений найвищим керівництвом дуже сильно впливає на те, як виконуються обов'язки і завдання в організації, як досягаються цілі, мета та місія.

Запитання щодо управління і контролю, ухвалення рішень та оцінки:

- Чим визначено розподіл прав (повноважень), обов'язків та зобов'язань з підзвітності у вашій організації? Чи задовольняє вас такий розподіл?
- Як ви здійснюєте нагляд за розвитком та підтримкою структур, ліній звітування та наданням належних повноважень і обов'язків для досягнення цілей?
- Як ви забезпечуєте нагляд для того, щоб гарантувати, що запроваджено надійну систему правил і процедур для супроводу операцій та допомоги у забезпеченні досягнення цілей?
- Наскільки ви залежите від операційного керівництва в оцінках та ухваленні рішень?
- Як ви забезпечуєте нагляд, щоб гарантувати, що керівництво демонструє прихильність до залучення, розвитку і збереження компетентного персоналу відповідно до цілей?

Запитання щодо підзвітності:

- Як звітують вам ваші операційні керівники?

- Як ви забезпечуєте, щоб операційне керівництво організувало підзвітність свого персоналу в частині обов'язків з діяльності та контролю?

Запитання щодо доброчесності, етичних цінностей і стандартів поведінки:

- Як ви запроваджуєте ефективний «тон нагорі», у тому числі очікування щодо доброчесності, етичних цінностей і стандартів поведінки? / Як ви запроваджуєте тон для запобігання і виявлення шахрайства?
- Чи ви отримуєте періодичні звіти про вразливість організації до шахрайства, у тому числі фінансового характеру?
- Як ви здійснюєте нагляд за етичним кліматом і як ви забезпечуєте, щоб операційне керівництво реалізовувало програми та цілі, пов'язані з етикою?
- Як ви здійснюєте нагляд за системами і процесами, призначеними для запобігання і виявлення шахрайства?

Запитання щодо стратегії та цілей організації:

- Як ви визначаєте загальну стратегію організації та її цілі, в тому числі розуміння ризиків, пов'язаних зі стратегією?
- Як ви схвалюєте цілі для всієї організації?
- Як ви підтримуєте нагляд за встановленням цілей, допомагаючи забезпечити, щоб цілі високого рівня відображали рішення щодо того, як організації прагнути створювати, зберігати і реалізовувати цінність?
- Як ви оцінюєте результати поточної та періодичних оцінок?

Запитання щодо ризиків та змін:

- Як ви встановлюєте, з операційним керівництвом, належний допуск ризику та апетит ризику і як ви забезпечуєте, щоб вони повідомлялися в усій організації?
- Чи отримуєте ви періодичні звіти щодо ризиків організації та результативність заходів з управління ризиками?
- Як ви забезпечуєте нагляд та підтримуєте керівництво підзвітним за визначення та управління ризиками у досягненні цілей?
- Як ви оцінюєте інформацію та забезпечуєте нагляд, щоб допомогти гарантувати, що система ФУК операційного керівництва є адекватною для пом'якшення ризиків у досягненні цілей до прийнятних рівнів?

Загальні запитання щодо ФУК:

- Як ви забезпечуєте, щоб операційне керівництво запроваджувало процеси для визначення та оцінки змін, які можуть суттєво

вплинути на систему ФУК?

- Чи ви періодично отримуєте звіти про операції та результативність організації системи ФУК?
- Чи ви отримуєте інформацію та звіти від вашого операційного керівництва про функціонування та результативність ФУК та основу для думок керівництва до повідомлення зовнішнім сторонам?
- Чи є у вас наглядовий обов'язок щодо дизайну, запровадження та підтримки ФУК операційним керівництвом?
- Як ви забезпечуєте нагляд та отримуєте звітність від керівництва за вибір, розвиток і проведення оцінок компонентів ФУК?
- Як ви здійснюєте нагляд за обов'язками щодо спрямування, оцінки і моніторингу заходів контролю? Чи охоплює ця наглядова роль аспекти ІТ-управління і контролю?

Запитання щодо комунікації та інформації

- Як ви впливаєте на інформацію для ухвалення рішень щодо моніторингу успіху організації, очікуваних ризиків та комунікації із зовнішніми сторонами?
- Як ви запроваджуєте комунікаційний тон, який ви очікуєте в організації?
- Як ви забезпечуєте супровід щодо характеру комунікацій, очікуваних від персоналу на кожній лінії оборони [вашої організації]?

Запитання щодо зв'язку вищого керівництва з Внутрішнім аудитом

- Чи ви схвалюєте належну хартію внутрішнього аудиту?
- Чи ви забезпечуєте, щоб внутрішній аудит мав достатню незалежність, щоб реалізовувати і звітувати про свою діяльність?
- Чи ви зустрічаєтеся з Внутрішнім аудитом? Чи ви обговорюєте з внутрішнім аудитом оцінку системи ФУК в усій установі?
- Чи ви обговорюєте з внутрішнім аудитом їхні думки та висновки щодо того, що можна покращити в частині управління і контролю, управління ризиками та системи контролю в організації?

ДОДАТОК С: САМООЦІНКА / НАБІР ДЛЯ ІНТЕРВ'Ю

Нижче наводиться набір питань, які можуть використовуватися під час самооцінки операційними керівниками (від робочої групи) або оцінювачем на інтерв'ю або на зустрічі з операційними керівниками.

Ці способи залежать від зрілості конфігурації ФУК, а також від кваліфікації та навичок оцінювача.

Якщо персонал об'єкта є достатньо кваліфікованим, то можна використовувати питання для самооцінки. Якщо ні, то інтерв'ю, проведені зовнішньою стороною, будуть гарним рішенням.

Вступні питання для усіх ліній:			
<ul style="list-style-type: none"> - Які головні цілі ваших завдань/функцій? - Можете описати процеси/функції, за які ви відповідаєте? - Від чого залежить виконання ваших обов'язків? - Що, на вашу думку, означає «внутрішній контроль»? Як він пов'язаний з вашими завданнями? 			
Перша лінія: первинні процеси	Ключове питання	Питання для інтерв'ю	
<p>Управлінська підзвітність/відповідальність:</p> <p>В частині елементів COSO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Внутрішнє середовище/середовище контролю; - Оцінка ризиків: встановлення цілей; - Заходи контролю; - Інформація/комунікація; - Моніторинг. 	<p>1. Повноваження/рівень делегування: який простір для ухвалення рішень в операційного керівництва?</p>	<p>1.1 Як би ви категоризували рівень делегування у вашій установі? Дуже обмежений чи ні?</p> <p>1.2 Чи зрозуміло для вас, як для керівника, які ваші повноваження щодо операційних рішень? Це десь описано?</p> <p>1.3 Як керівник, ви можете вносити зміни у спосіб організації процесів, за які ви відповідаєте? Можете навести приклади? Якби ви бачили спосіб зробити процеси ефективнішими, яким би був ваш підхід до запровадження цих змін?</p> <p>1.4 Чи вам потрібен дозвіл від вищого керівництва для операційних рішень (напр., закупівлі, зміна персоналу, тощо)?</p> <p>1.5 Чи можете ви сказати своє слово/вплинути або чи ви відіграєте роль у рішеннях та етапах бюджетного циклу? (підготовка</p>	

		<p>бюджету, схвалення бюджету, виконання, оцінка)</p> <p>1.6 Чи добре збалансовані ресурси, які у вас є (бюджет, персонал, активи), з цілями, яких вам необхідно досягнути? Якщо би було інакше, то як би ви діяли?</p>
	<p>2. Чи чітко визначені обов'язки в частині цілей?</p>	<p>2.1 Чи чітко пов'язані ваші обов'язки та обов'язки персоналу з цілями, яких треба досягнути? Як це відображено, наприклад, у описах завдань/посадових інструкціях?</p> <p>2.2 Як би ви визначили спектр ваших обов'язків? Вони обмежуються операційною відповідальністю (досягнення операційної цілі) чи охоплюють також фінансову відповідальність?</p> <p>2.3 Чи ви несете відповідальність за заходи внутрішнього контролю, які мали би запобігати небажаним ризиками у ваших процесах?</p> <p>2.4 Чи є у вас КПП, пов'язані з вашими цілями, до яких вам слід прагнути? Якого виду показники? Де вони описані? Приклади?</p> <p>2.5 Якщо цілей не досягнуто, що тоді станеться?</p> <p>2.6 В загальному: чи бачите ви чіткий зв'язок між операційними цілями (як наприклад, вашими) та стратегічними цілями установи?</p> <p>2.7 Чи ви також підзвітні про фінансові аспекти?</p> <p>2.8 Ви володієте інформацією про вашу фінансову позицію?</p>
	<p>3. Звітування: про що і кому звітує операційне керівництво? (напр., завдання, виконання програми, внутрішній контроль, тощо)</p>	<p>3.1 Можете в загальному описати, в чому полягають ваші зобов'язання зі звітування? (якщо вони є): кому? Про що?</p> <p>3.2 Чи ви періодично отримуєте зворотній зв'язок від підрозділів/функцій, яким ви звітуєте? Якого роду зворотній</p>

		<p>зв'язок?</p> <p>3.3 Ви отримуєте управлінську інформацію? Якого роду інформація? Як ви збираєте інформацію?</p> <p>3.4 Ви маєте звітувати про свою фінансову позицію?</p> <p>3.5 У вас є контакти з внутрішнім аудитом? Внутрішній аудит звітує про вашу діяльність? Ви володієте цією інформацією? Що з нею відбувається?</p>
<p>Цілі</p> <p>В частині елементів COSO: Внутрішнє середовище/ середовище контролю; - Оцінка ризиків: встановлення цілей;</p>	<p>4. Чи залучене операційне керівництво до встановлення цілей?</p>	<p>4.1 Ви можете описати, як встановлюються цілі установи? Яка ваша роль в цьому процесі? Де описані цілі?</p> <p>4.2 На вашу думку, цілі є чіткими, точними, вимірюваними і реалістичними? Чи пов'язані цілі з бюджетом? Як це робиться?</p> <p>4.3 Чи існують також цілі, пов'язані з внутрішнім контролем і фінансовим управлінням? (на вашому рівні, на інших рівнях?)</p>
<p>Ризики і контроль</p> <p>В частині елементів COSO: Внутрішнє середовище/ середовище контролю; - Оцінка ризиків: встановлення цілей; - Заходи контролю; - Моніторинг.</p>	<p>5. Чи залучене операційне керівництво до заходів з управління ризиками? Чи володіє воно інформацією про ризики на своєму рівні відповідальності?</p>	<p>5.1 Чи оцінюються ризики у вашій сфері відповідальності? Хто це робить? Це десь фіксується?</p> <p>5.2 Чи ви, як керівник, залучений до оцінки та управління ризиками у ваших процесах?</p> <p>5.3 Які ризики типові/властиві для ваших процесів?</p> <p>5.4 Якщо ви б побачили/виявили ризик, пов'язаний з вашими процесами... що би ви зробили?</p> <p>5.5 Хто впроваджує заходи контролю (у разі необхідності) у ваші процеси? Можете навести приклади?</p> <p>5.6 Ваші процеси описані? Хто підтримує вас (якщо є така підтримка) у забезпеченні того, що ваші процеси протікають</p>

		<p>гладко?</p> <p>5.7 Хто, на вашу думку, відповідає за управління ризиками у вашій установі?</p> <p>5.8 Чи підтримує вас внутрішній аудит будь-яким способом в частині управління ризиками?</p>
<p>Загальні запитання для усіх ліній</p> <ul style="list-style-type: none"> - Який вигляд має система звітування/підзвітності в усій організації? - Чи є формалізовані моменти координації/обміну інформацією між (вищим і операційним) керівництвом та функціями другої лінії? Чи залучений внутрішній аудит до координаційних зустрічей? 		
Друга лінія	Ключове питання	Запитання для інтерв'ю
<p>Управлінська підзвітність/відповідальність:</p> <p>В частині елементів COSO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Внутрішнє середовище/середовище контролю; - Оцінка ризиків: встановлення цілей; - Заходи контролю; - Інформація/комунікація; - Моніторинг. 	<p>6. До якої міри функції другої лінії володіють оглядовою інформацією про діяльність операційного керівництва? Як створюється ця оглядова інформація? З якого вона складається?</p>	<p>6.1 Якою інформацією ви/ваш департамент володієте щодо операційного/програмного рівня? Як створюється ця інформація?</p> <p>6.2 Яка ваша роль у бюджетному циклі? Як ця роль пов'язана із запитанням 1?</p> <p>6.3 Які запроваджені механізми звітування? (система бухгалтерського обліку, інформація від внутрішнього аудиту, тощо)</p> <p>6.4 Ви володієте інформацією про ризики, які можуть виникати на операційному/програмному рівні?</p> <p>6.5 Яка роль вашого департаменту щодо операційного рівня?</p>
<p>Цілі</p> <p>В частині елементів COSO:</p> <p>Внутрішнє середовище/середовище контролю;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Оцінка ризиків: встановлення 	<p>7. Чи функції другої лінії відіграють роль у встановленні цілей організації (підтримка)</p>	<p>7.1 Чи ваш департамент/підрозділ відіграє роль у встановленні цілей? Якщо так, то як?</p> <p>7.2 На вашу думку: цілі установи логічно узгоджені (каскад від стратегічного до операційного рівня)?</p>

цілей;		
<p>Ризики і контроль</p> <p>В частині елементів COSO: Внутрішнє середовище/ середовище контролю; - Оцінка ризиків: встановлення цілей; - Заходи контролю; - Моніторинг.</p>	<p>8. Чи відіграють функції другої лінії підтримуючу роль щодо управління ризиками? (для вищого керівництва і операційного керівництва)</p>	<p>8.1 Яка ваша роль у процесі управління ризиками? (якщо є)</p> <p>8.2 Хто оцінює ризики в установі? Це процес задокументований? Чи існує реєстр ризиків?</p> <p>8.3 Хто відстежує конкретні фінансові ризики, пов'язані з бюджетом? Який курс дій? Він десь описаний?</p> <p>8.4 У випадку, якщо ви виявляєте фінансові ризики, який ваш курс дій?</p> <p>8.5 У випадку, якщо ви виявляєте операційні ризики, який ваш курс дій?</p> <p>8.6 Чи обговорюєте ви ризики (фінансові чи ні) з операційним рівнем чи з вищим керівництвом?</p> <p>8.7 Як би ви описали «культуру ризиків» у вашій установі? Чи це є темою на порядку денному?</p>
	<p>9. Чи відіграють функції другої лінії роль в архітектурі системи внутрішнього контролю (частково це теж підтримка).</p>	<p>9.1 Якщо необхідні зміни у внутрішніх операціях, хто ініціює ці зміни? Хто їх втілює?</p> <p>9.2 Як би ви описали «внутрішній контроль»?</p> <p>9.3 Чи ви надаєте поради керівництву щодо запровадження конкретних заходів контролю щодо виявлених ризиків? Якщо ні... то хто це робить?</p> <p>9.4 Чи описані внутрішні процеси? Хто про це дбає?</p> <p>9.5 Хто відповідає за фінансове управління? Хто відповідає за контроль (заходи контролю)?</p>

Загальні запитання для третьої лінії:			
<ul style="list-style-type: none"> - Який вигляд має система звітування/підзвітності в усій організації? - Чи є формалізовані моменти координації/обміну інформацією між (вищим і операційним) керівництвом та функціями другої лінії? Чи залучений внутрішній аудит до координаційних зустрічей? 			
Третя лінія	Ключове питання	Запитання інтерв'ю	
В частині елементів COSO: - Інформація/комунікація; - Моніторинг.	10. На чому зосереджується внутрішній аудит в частині ФУК? Як використовуються результати роботи внутрішнього аудиту?	10.1 Чи оцінює ваш підрозділ ФУК як окрему тему? Як? 10.2 Як би ви оцінили обізнаність щодо ФУК в установі? 10.3 Чи оцінює внутрішній аудит конкретні аспекти бюджетного циклу? Які елементи? 10.4 Чи оцінює внутрішній аудит якість внутрішнього звітування? Наведіть приклад. 10.5 Чи оцінює внутрішній аудит загальну систему внутрішнього управління і контролю? Наведіть приклад. 10.6 Чи залучений внутрішній аудит до процесу управління ризиками з боку керівництва? Наведіть приклад. 10.7 Як організовано заходи з відстеження результатів роботи внутрішнього аудиту? Чи обговорюються вони на найвищому рівні? Чи долучається операційний/програмний рівень?	
Загальні запитання для третьої лінії:			
<ul style="list-style-type: none"> - Який вигляд має система звітування/підзвітності в усій організації? - Чи є формалізовані моменти координації/обміну інформацією між (вищим і операційним) керівництвом та функціями другої лінії? Чи залучений внутрішній аудит до координаційних зустрічей? 			

ДОДАТОК D: ОПИТУВАЛЬНИК ДЛЯ ПРИСВОЄННЯ БАЛІВ

Використання цього стандартного опитувальника або власного адаптованого опитувальника залежить від наявності надійних і актуальних результатів самооцінки.

Якщо таких результатів немає, то рекомендується використовувати цей повномасштабний опитувальник, який охоплює усі аспекти МАТРИЦІ оцінки ФУК.

Наступний інструмент оцінки забезпечує форматом для присвоєння балів знахідкам у тому самому опитувальнику. Знахідки і бали прямо залежать від аспектів та їхніх показників. Тільки позитивні знахідки, на які ставиться відповідь ТАК, отримують завжди один бал (рівна вага).

Компоненти і аспекти	Запитання	Відповіді: ТАК/НІ, в тому числі докази і аргументи	Загальний бал за аспектом: Відповідь=ТАК
I. ФУК в первинних процесах/програмах/проектах			
(I.1)	Конфігурація трикутника Управлінської відповідальності (Обов'язки, підзвітність і повноваження)		
I.1.1	<p>Структура делегованих повноважень узгоджена з організаційною структурою</p> <p>Чи є внутрішній документ, який описує розподіл повноважень і обов'язків в установі?</p> <p>Чи описано в цьому внутрішньому документі, за що і наскільки в установі делеговані обов'язки і повноваження?</p> <p>Чи узгоджений цей розподіл повноважень і обов'язків з організаційною структурою?</p>		Максимальний бал = 4

Компоненти і аспекти		Запитання	Відповіді: ТАК/НІ, в тому числі докази і аргументи	Загальний бал за аспектом: Відповідь=ТАК
			Чи відповідно до цього документу вище керівництво (на папері) не залучається до операційних рішень, які могли би бути делегованими?	
I.1.2	Структура делегованих повноважень на практиці	Чи делеговані повноваження (завдання і виконання обов'язків) функціонують так, як описано? Чи вище керівництво на щоденній основі <u>не</u> залучене до операційних рішень?		Максимальний бал = 2
I.1.3	Делегування обов'язків у бюджетних програмах/процесах/проектах	Чи чітко і добре описане делегування обов'язків у бюджетних програмах/процесах/проектах? Чи працює це делегування на практиці? Чи це делегування узгоджене з чіткими цілями?		Максимальний бал = 3
I.1.4	Делеговане встановлення цілей	Чи можуть делеговані (операційні) керівники на своєму рівні встановлювати цілі та складати проекти власних планів заходів відповідно до стратегічних цілей організації?		Максимальний бал = 1
I.1.5	Звітні обов'язки операційного керівництва	Чи є у керівництва обов'язки звітування про виконання завдань, бюджетів, програм та внутрішній контроль?		Максимальний бал = 3

Компоненти і аспекти		Запитання	Відповіді: ТАК/НІ, в тому числі докази і аргументи	Загальний бал за аспектом: Відповідь=ТАК
		<p>Чи відображено в управлінських звітах логічний зв'язок між цілями, ризиками, ресурсами, діяльністю і результатами (з достатньою увагою діяльності, бюджету та внутрішньому контролю)?</p> <p>Чи отримують операційні керівники адекватний зворотній зв'язок від вищого керівництва щодо своїх звітів (напр., оновлення цілей, посилення заходів контролю)?</p>		
I.1.6	Делегування бюджетів і ресурсів (узгоджено з цілями організації та структурою делегованих повноважень)	<p>Чи є документ, який описує, як пов'язати бюджети і ресурси з організаційними цілями, програмами і ресурсами?</p> <p>Чи в цьому документі відображена внутрішня система делегованого бюджету, узгоджена з делегованими повноваженнями і цілями операційного керівництва?</p> <p>Чи в операційних керівників є інформація про їхній бюджетний статус? Чи знають вони про наявні ресурси/бюджети (фінансовий статус)?</p> <p>Чи активно залучаються операційні керівники до бюджетного процесу (підготовка, виконання, звітування)?</p> <p>Чи в операційних керівників є</p>		Максимальний бал = 5

Компоненти і аспекти		Запитання	Відповіді: ТАК/НІ, в тому числі докази і аргументи	Загальний бал за аспектом: Відповідь=ТАК
			повноваження витратити ресурси і бюджети?	
	1.1.7	Достатні повноваження операційних керівників щодо ухвалення рішень про ресурси, щоб досягати своїх цілей та ухвалювати правильні рішення	<p>Чи чітко врегульований і описаний процес узгодження ресурсів з наданими повноваженнями на операційному рівні?</p> <p>Чи є в операційних керівників достатньо повноважень щодо витрачання наявних ресурсів для досягнення своїх цілей?</p> <p>Чи вистачає делегованих ресурсів, на думку операційних керівників, для досягнення їхніх цілей?</p>	Максимальний бал = 3
1.2	Узгодження з конфігурацією управлінської відповідальності			
	1.2.1	Узгодження між обов'язками, підзвітністю і повноваженнями	<p>Чи добре узгоджені і збалансовані завдання, обов'язки і повноваження: чи внутрішні документи і процедури чітко описують, як обов'язки узгоджуються з положеннями про підзвітність в організації?</p>	Максимальний бал = 1
	1.2.2	Розподіл між процесом ухвалення політичних і управлінських рішень на рівні вищого керівництва	<p>Чи міністр і його заступники зосереджуються тільки на політичних питаннях і не на операційних питаннях?</p> <p>Чи рішення щодо операційних питань на рівні вищого керівництва делеговані вищій посадовій особі,</p>	Максимальний бал = 2

Компоненти і аспекти		Запитання	Відповіді: ТАК/НІ, в тому числі докази і аргументи	Загальний бал за аспектом: Відповідь=ТАК
			яка не є міністром: найвищому за посадою (наприклад, державному секретарю), а не політична верхівка відповідальна і підзвітна за загальний внутрішній процес ухвалення операційних рішень?	
	I.2.3	Оцінка власної діяльності керівництвом на всіх рівнях організації	Чи операційні керівники періодично оцінюють і звітують про власну діяльність? Чи управлінські звіти про діяльність стають основою для консолідованих звітів?	Максимальний бал = 2
I.3	Встановлення цілей			
	I.3.1	Узгодження стратегічних, тактичних і операційних цілей	Чи є чітка і логічна послідовність між цілями на різних рівнях організації? Чи пов'язані і узгоджені зі стратегіями установи індивідуальні та операційні цілі?	Максимальний бал = 2
	I.3.2	Формулювання цілей SMART	Чи операційні цілі встановлені відповідно до критеріїв SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні і визначені в часі)? Чи ключові показники продуктивності визначені відповідно до критеріїв SMART?	Максимальний бал = 2
I.4	Ризики і контроль			

Компоненти і аспекти		Запитання	Відповіді: ТАК/НІ, в тому числі докази і аргументи	Загальний бал за аспектом: Відповідь=ТАК
I.4.1	Документована оцінка ризиків	<p>Чи є документ (процедура), яка чітко описує ролі і обов'язки вищого і операційного керівництва щодо управління ризиків: процес управління ризиками документований і відстежуваний?</p> <p>Чи ризики на практиці розглядаються на кожному операційному рівні (процес, програма, підрозділ) на основі моделі COSO (ERM)?</p> <p>Чи забезпечує процес управління ризиками достатньою інформацією (добре зареєстрований) та додає цінності до ухвалення рішень, досягнення цілей, оцінки і розвитку внутрішнього контролю?</p>		Максимальний бал = 3
I.4.2	Обізнаність про обов'язки з управління ризиками	Чи керівники і працівники обізнані зі своїми обов'язками з управління ризиками і контролю? Вони знають, чому це важливо для організації і розуміють переваги?		Максимальний бал = 1
I.5	Завдання і обов'язки			
I.5.1	Обізнаність керівництва щодо їхніх завдань з ФУК	<p>Чи демонструють керівники достатню обізнаність і прихильність до завдань з ФУК?</p> <p>Чи керівники і працівники на всіх рівнях розуміють ФУК і свою роль в</p>		Максимальний бал = 3

Компоненти і аспекти		Запитання	Відповіді: ТАК/НІ, в тому числі докази і аргументи	Загальний бал за аспектом: Відповідь=ТАК
		ньому? Чи є повна прихильність від керівництва і персоналу виконувати свої завдання з ФУК?		
	I.5.2	Важливі (фінансові) процеси з чітким розподілом завдань	Чи є чіткі описи фінансових процесів з чітким розподілом завдань (наприклад, принцип чотирьох очей, відповідальність за заходи контролю (попередній, поточний, послідуєчий)? Чи кожна важлива операція перевіряється і моніториться, як попередньо, так і послідуєче? Чи застосовується принцип чотирьох очей в критичних фінансових операціях і процесах?	Максимальний бал = 3
	I.5.3	Складання схеми ключових бізнес-процесів	Чи керівники та їхній операційний персонал володіють належними описами ключових бізнес-процесів? Чи операційний персонал працює відповідно до цих описів процесів?	Максимальний бал = 2
I.6	Планування і контроль в операційних підрозділах			
	I.6.1	Структура планування і контролю в операційних підрозділах	Чи є на операційних рівнях внутрішні процедури, в яких описано, як планування заходів пов'язане з бюджетом, діяльністю і показниками результативності та	Максимальний бал = 3

Компоненти і аспекти		Запитання	Відповіді: ТАК/НІ, в тому числі докази і аргументи	Загальний бал за аспектом: Відповідь=ТАК
		<p>підзвітністю (звітуванням)?</p> <p>Чи є чіткі плани заходів для реалізації операцій узгоджено зі стратегіями?</p> <p>Чи на практиці відстежуваний і дотримуваний цей зв'язок між плануванням і контролем?</p>		
I.6.2	Нагляд і відповідальність керівників підрозділів за внутрішній контроль в підрозділі	<p>Чи керівники підрозділів обізнані зі своєю роллю у запровадженні основ внутрішнього контролю в своїх підрозділах та беруть на себе відповідальність за це?</p> <p>Чи керівники підрозділів почувуються добре поінформованими про якість і статус свого внутрішнього контролю?</p>		Максимальний бал = 2
II. ФУК в підтримуючих/наглядових/контролюючих/моніторингових процесах				
II.1	Управлінська відповідальність			
II.1.1	Розподіл між функціями першої лінії (операційна) та другої лінії (підтримуюча)	<p>Чи у внутрішніх документах/процедурах описано чіткий і однозначний розподіл завдань і обов'язків між першою лінією – операційним керівництвом і другою лінією – підтримуючими функціями?</p> <p>Чи працює на практиці цей розподіл</p>		Максимальний бал = 2

Компоненти і аспекти		Запитання	Відповіді: ТАК/НІ, в тому числі докази і аргументи	Загальний бал за аспектом: Відповідь=ТАК
		завдань і обов'язків між операційними та підтримуючими функціями?		
II.1.2	Операційне керівництво підтримується функціями другої лінії	Чи у внутрішніх документах описано, як друга лінія підтримує операційне керівництво? Чи надають підтримуючі функції підтримку, яку потребує операційне керівництво?		Максимальний бал = 2
II.1.3	Підтримка у встановленні цілей	Чи у внутрішніх документах/процедурах описано, яким чином підтримується операційне керівництво у встановленні цілей та їх узгодженні зі стратегічними цілями організації? Чи операційне керівництво активно шукає та отримує підтримку у встановленні своїх цілей?		Максимальний бал = 2
II.1.4	Підтримка у визначенні ключових показників продуктивності	Чи у внутрішніх документах/процедурах описано, яким чином операційне керівництво підтримується у встановленні ключових показників продуктивності та їх узгодженні з цілями організації? Чи операційне керівництво активно шукає та отримує підтримку у		Максимальний бал = 2

Компоненти і аспекти		Запитання	Відповіді: ТАК/НІ, в тому числі докази і аргументи	Загальний бал за аспектом: Відповідь=ТАК
		встановленні своїх ключових показників продуктивності?		
II.1.5	Встановлення правильних повноважень щодо ресурсів та ухвалення рішень на кожному рівні	Чи описано у внутрішніх документах/процедурах роль функцій другої лінії у встановленні правильних повноважень щодо ресурсів та ухвалення рішень на кожному рівні організації? Чи функції другої лінії на практиці відіграють роль в цьому процесі?		Максимальний бал = 2
II.2	Ризики і контроль			
II.2.1	Підтримка у розробці та запровадженні процесу Управління ризиками	Чи описано у внутрішніх документах/процедурах, як керівництво підтримується в управлінні ризиками? Чи це активна підтримка; більше, ніж надання шаблонів і форматів?		Максимальний бал = 2
II.2.2	Підтримка у розробці та запровадженні заходів внутрішнього контролю	Чи описано у внутрішніх документах/процедурах, як керівництво підтримується у розробці та запровадженні заходів контролю? Чи це активна підтримка; більше, ніж надання шаблонів і форматів?		Максимальний бал = 2
II.3	Моніторинг			
II.3.1	Моніторинг внутрішнього контролю	Чи описано у внутрішніх документах/процедурах завдання		Максимальний бал = 2

Компоненти і аспекти		Запитання	Відповіді: ТАК/НІ, в тому числі докази і аргументи	Загальний бал за аспектом: Відповідь=ТАК
	за первинними процесами	функцій другої лінії щодо моніторингу? Чи функції другої лінії виконують завдання з моніторингу належним чином?		
II.3.2	Збір інформації про внутрішній контроль	Чи збирається систематично інформація про внутрішній контроль? Чи повідомляється інформація про внутрішній контроль вищому керівництву?		Максимальний бал = 2
II.3.3	Моніторинг адекватності та результативності заходів ВК	Чи описано у внутрішніх документах/процедурах організацію та обов'язки з моніторингу результативності заходів ВК? Чи відстежувані результати цього моніторингу і чи повідомляються (вищому) керівництву?		Максимальний бал = 2
II.3.4	Підтримка вищого і операційного керівництва функціями другої лінії (кадровий, ІТ, фінансовий, плановий підрозділ)	Чи вважають керівники достатньою підтримку від функцій другої лінії?		Максимальний бал = 1

Компоненти і аспекти		Запитання	Відповіді: ТАК/НІ, в тому числі докази і аргументи	Загальний бал за аспектом: Відповідь=ТАК
III. Взаємозалежність між ключовими компонентами				
III.1	Конфігурація планування і контролю в організації			
	III.1.1	Структура планування і контролю в організації	<p>Чи чітко описані на папері структури і цикли планування і контролю та їхній взаємозв'язок в організації?</p> <p>Чи структура (звітування) планування і контролю пов'язує бюджет, діяльність, результат діяльності і результати внутрішнього контролю і управління ризиками?</p> <p>Чи на практиці ця структура (ці зв'язки) відстежується і прозора?</p>	Максимальний бал = 3
	III.1.2	Нагляд і відповідальність вищого керівництва за систему ФУК	<p>Чи описано у внутрішніх документах/процедурах загальна відповідальність вищого керівництва за систему ФУК?</p> <p>Чи обізнане керівництво зі своєю роллю у створенні рамкової основи внутрішнього контролю і чи бере на себе відповідальність за неї?</p> <p>Чи добре поінформоване вище керівництво про якість внутрішнього контролю?</p>	Максимальний бал = 3
	III.1.3	Періодичне звітування про операційну діяльність, політики	<p>Чи описано у внутрішніх документах/процедурах для усіх керівників їхні обов'язки із</p>	Максимальний бал = 2

Компоненти і аспекти		Запитання	Відповіді: ТАК/НІ, в тому числі докази і аргументи	Загальний бал за аспектом: Відповідь=ТАК
	фінансового управління і контролю	внутрішнього звітування (про діяльність, фінансове управління і контроль)? Чи на практиці керівники дотримуються процедур внутрішнього звітування?		
III.1.4	Наявність інформаційної системи, яка охоплює всю установу	Чи є загальна інформаційна система, яка допомагає керівникам і працівникам усіх рівнів виконувати свої завдання і пов'язує їх з циклом планування і контролю? Чи ефективна і результативна ця інформаційна система і чи вона забезпечує своєчасне і повне отримання і передачу інформації, горизонтально і вертикально в установі? Чи встановлені головні джерела і адресати інформації, а також якість і обсяг інформації?		Максимальний бал = 3
III.2	Координація заходів контролю			
III.2.1	Регулярні координаційні засідання між вищим керівництвом, контролюючими функціями другої лінії та внутрішнім аудитом щодо діяльності,	Чи добре описані у внутрішніх документах/процедурах завдання, налагодження і функціонування таких координаційних засідань Чи обговорюються на цих засіданнях, відповідно до регулюючих документів, звіти з		Максимальний бал = 3

Компоненти і аспекти		Запитання	Відповіді: ТАК/НІ, в тому числі докази і аргументи	Загальний бал за аспектом: Відповідь=ТАК
	внутрішнього контролю, ризиків і управління. Ці засідання базуються на звітах (операційних та моніторингових) з циклу планування і контролю	циклу планування і контролю. Чи виносяться на обговорення цих координаційних засідань питання ризиків, заходів контролю і управління і контролю (підзвітності)? Чи належні заходи вживаються за результатами цих координаційних засідань, щоб покращити структуру підзвітності і внутрішнього контролю?		
III.2.2	Функції другої лінії та внутрішній аудит як рушійна сила для структур підзвітності, орієнтованих на результат	Чи сприймає керівництво другу (підтримуючу) і третю лінію оборони (ВА) як двигун для системи внутрішнього контролю і підзвітності? Чи друга і третя лінії оборони сприймають себе і діють як рушійна сила для кращої та ефективнішої системи внутрішнього контролю і підзвітності? Чи мають підтримуючі функції прямий доступ до вищого керівництва і політичної верхівки?		Максимальний бал = 3

Компоненти і аспекти	Запитання	Відповіді: ТАК/НІ, в тому числі докази і аргументи	Загальний бал за аспектом: Відповідь=ТАК
IV. Функція внутрішнього аудиту			
IV.1	Фокус уваги внутрішнього аудиту		
IV.1.1	Періодичні оцінки ФУК, проведені ВА на системній основі	<p>Чи внутрішній аудит періодично оцінює систему ФУК?</p> <p>Чи наявні звіти аудиту про широкі оцінки ФУК?</p> <p>Чи звіти внутрішнього аудиту підтверджують правильний обсяг аудиту і цілі для покриття всієї системи ФУК?</p>	Максимальний бал = 3
IV.1.2	Результати оцінки ФУК, проведеної ВА, відстежувані і повідомлялися вищому керівництву	<p>Чи документуються зустрічі з вищим керівництвом?</p> <p>Чи вищі та операційні керівники приділяють належну увагу результатам звітів ВА про системи ФУК і чи запроваджують прийняті аудиторські рекомендації?</p> <p>Чи здійснюється моніторинг процесу відстеження? Ким?</p> <p>Чи звіти відстеження демонструють прихильність керівництва?</p>	Максимальний бал = 3