

# ТРЕНІНГ

Впровадження системи внутрішнього контролю в державному секторі:  
ВИМОГИ та КРАЦІ ПРАКТИКИ  
2-й день 1-ша тема

## РОЗПОДІЛ ПОВНОВАЖЕНЬ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МІЖ СУБ'ЄКТАМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ



м. Київ

13 - 17 березня 2017

# КОНСУЛЬТАНТ

**Калінчук Людмила Анатоліївна**

Член Правління Інституту  
внутрішніх аудиторів України

Телефон: +38(067)242 -52-05,

E-mail: [liudmyla.kalinchuk@iia.org.ua](mailto:liudmyla.kalinchuk@iia.org.ua)  
[liudmyla.kalinchuk@gmail.com](mailto:liudmyla.kalinchuk@gmail.com)

-'

**Внутрішній контроль** - цілісний процес, на який впливає керівництво того чи іншого суб'єкта внутрішнього контролю, а також його персонал.

Цей процес створений для контролю за ризикам та забезпечення достатньої впевненості у тому, щоб для виконання місії(мети) суб'єкта внутрішнього контролю досягались наступні загальні цілі:

- виконання чинних, етичних, економічних, практичних та ефективних операцій;
- виконання зобов'язань щодо фінансової звітності;
- дотримання законодавства, нормативних актів та внутрішніх процедур;
- захист ресурсів від втрат, неналежного використання та пошкодження.

***Суб'єкти внутрішнього контролю*** - самостійні структурні підрозділи апарату КМДА, департаменти, відділи, інші структурні підрозділи КМДА, районні у м. Києві державні адміністрації та їх працівники

## Основа внутрішнього контролю:

- відповідальність керівника за управління та розвиток суб'єкта внутрішнього контролю в цілому (управлінська відповідальність і підзвітність).

## Основні завдання керівника:

- планування і організація діяльності,
- формування адекватної структури внутрішнього контролю,
- нагляд за здійсненням внутрішнього контролю та управління ризиками

## **Для чого необхідно це робити?**

Щоб впевнитися, в межах розумного, в тому, що мета і цілі суб'єкта внутрішнього контролю будуть досягнуті, а рішення, включаючи фінансові, виконуватимуться з урахуванням принципів законності, об'єктивності, відповідальності та розподілу повноважень, методологічної єдності, збалансованості, превентивності, відкритості.

*Саме керівник несе персональну відповідальність за функціонування належної системи внутрішнього і вона не може бути ним делегована.*

**Система внутрішнього контролю (СВК)** може добре функціонувати лише тоді, коли кожен працівник суб'єкта внутрішнього контролю відіграватиме свою важливу роль у забезпеченні дієвості внутрішнього контролю.

Внутрішній контроль повинен покрити всю діяльність суб'єкта внутрішнього контролю.

Організаційно-функціональна структура суб'єкта внутрішнього контролю повинна забезпечити розподіл повноважень та відповідальності між керівниками всіх рівнів та окремими працівниками суб'єкта внутрішнього контролю.

Кожен працівник суб'єкта внутрішнього контролю здійснює внутрішній контроль відповідно до нормативно-правових актів та посадових інструкцій.

## ***Управлінська відповідальність і підзвітність щодо внутрішнього контролю***

*Керівники всіх рівнів та працівники суб'єкта внутрішнього контролю відповідальні та підзвітні за виконання покладених на них завдань та обов'язків відповідно до законодавчих актів, що регулюють питання управління державними фінансовими, матеріальними та іншими ресурсами, упорядкування структури та штатної чисельності організації, оплати праці, управління персоналом, документообігу, планування, управління ризиками, звітування, тощо.*

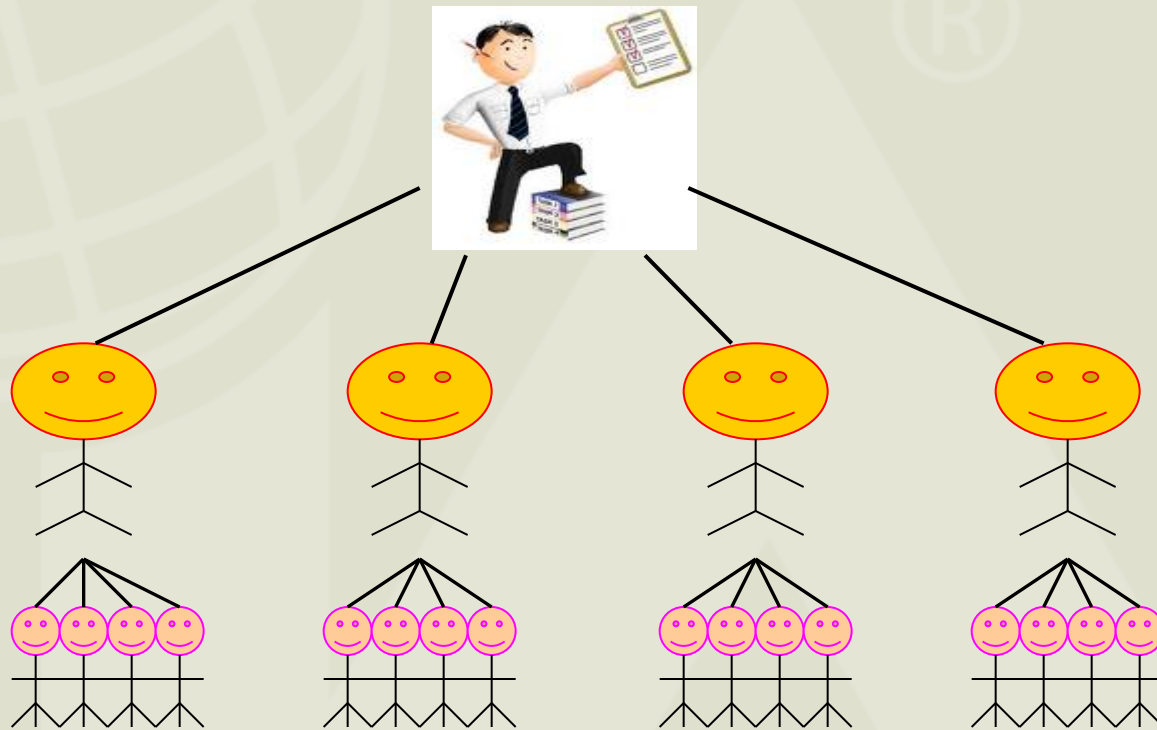
*Управлінська відповідальність та підзвітність керівника та працівники суб'єкта внутрішнього контролю ґрунтується на вимогах законодавства і стосується всієї діяльності суб'єкта внутрішнього контролю, зокрема:*

- визначення місії(мети), стратегічних цілей, завдань, заходів та очікуваних результатів діяльності з урахуванням наявних ресурсів на плановий та наступні бюджетні періоди;
- формування бюджетних запитів, порядків використання бюджетних коштів, складання та виконання кошторисів бюджетних установ;
- управління бюджетними коштами, прийняття рішення щодо делегування повноважень, здійснення внутрішнього контролю за повнотою надходжень;
- формування та виконання фінансових та виробничих планів;
- управління об'єктами державної власності;



- організації та ведення бухгалтерського обліку, складання та подання фінансової і бюджетної звітності;
- надання адміністративних послуг;
- здійснення державних закупівель;
- здійснення правової роботи;
- здійснення кадрової роботи;
- діяльності з запобігання та виявлення корупції;
- організації документообігу та управління інформаційними потоками;
- взаємодії із засобами масової інформації та громадськістю.

# Схема розподілу повноважень між працівниками суб'єкта внутрішнього контролю



## ***Організаційна структура, розподіл повноважень і обов'язків***

*Розподіл повноважень і обов'язків між вищим керівництвом, керівниками та їх заступниками, керівниками структурних одиниць та працівниками, підпорядкування та підзвітність визначаються у затверджених в установленому порядку наказах, положеннях про суб'єкт внутрішнього контролю, посадових інструкціях, інших документах із зазначенням цілей діяльності, функцій, завдань, повноважень та відповідальності кожного керівника та працівника.*

*При визначенні повноважень повинні охоплюватись всі структурні підрозділи і види діяльності, чітко обмежуватись повноваження для кожного керівника і працівника, встановлюватись порядок виконання повноважень у разі тимчасової відсутності кожного.*

Щоб досягти більшої результативності діяльності суб'єкта внутрішнього контролю застосовується чітко визначене делегування повноважень, що дозволяє керівникам нижчих рівнів управління приймати рішення, необхідні для досягнення цілей.

Вище керівництво та керівники несуть відповідальність за реалізацію делегованих повноважень, тому вони забезпечують наявність у керівників нижчого рівня та працівників необхідні знання, досвід та вміння, що необхідні для виконання делегованих повноважень.

Всі працівники створюють інформацію, що використовується системою внутрішнього контролю, або реалізують інші заходи, необхідні для реалізації процедур внутрішнього контролю. Внутрішній контроль є *обов'язковим і відповідальністю кожного працівника суб'єкта внутрішнього контролю, а тому повинно чітко визначатись в посадовій інструкції.*

В суб'єкта внутрішнього контролю чи структурній одиниці суб'єкта внутрішнього контролю обов'язково доводяться до кожного керівника та працівника їх обов'язки з внутрішнього контролю.

## ***Розмежування обов'язків та повноважень з внутрішнього контролю***

Обов'язки та повноваження з внутрішнього контролю повинні бути розмежовані у такий спосіб, щоб одна структурна одиниця чи одна особа не поєднувала всі або ключові аспекти виду діяльності, процесу чи окремої операції.

Розмежування повноважень – захід направлений на попередження виникнення ризику людської помилки та випадкової змови, націленої на ухилення від процедур контролю.

***Увага!*** Внутрішній аудит не може бути залучений до виконання завдань та функцій з внутрішнього контролю, покладених на суб'єкта внутрішнього контролю.

Процес контролю із використанням інструкцій, розроблених вищим керівництвом, спрямований на зменшення ризику молодшого персоналу недотримання правил та процедур.

Усі суб'єкти внутрішнього контролю повинні розробити процедуру, що дозволяє працівникам звітувати про застосування примусового тиску (навіть анонімне звітування)

Керівники суб'єктів внутрішнього контролю для розмежування повноважень повинні розробити та впровадити внутрішні контрольні заходи, які включають:

- процедури видачі дозволів і погоджень;
- розподіл обов'язків таким чином, щоб один і той же працівник не відповідав одночасно за погодження, виконання, надання звіту та проведення контролю;
- систему двох підписів, при яких ніяке фінансове зобов'язання не може бути прийнято, ніякий платіж не може бути здійснений без підпису керівника суб'єкта внутрішнього контролю і головного бухгалтера чи іншої особи, відповідальної за ведення бухгалтерського обліку;
- правила доступу до активів і інформацію по фінансовому управлінню і контролю;
- процедури повного, достовірного, точного і своєчасного обліку всіх фінансових операцій;
- перевірку та надання звітів про ефективність та результативність операцій;
- процедури моніторингу фінансового управління і контролю;
- процедури управління персоналом;
- правила документування всіх операцій та дій, які пов'язані з діяльністю суб'єктів внутрішнього контролю.



Керівники суб'єктів внутрішнього контролю при розмежуванні повноважень повинні забезпечити функціонування надійних інформаційної та комунікаційної систем, які забезпечують:

- ідентифікацію, збір і поширення, у відповідній формі і терміни, надійну і достовірну інформацію, яка дає можливість конкретному працівнику взяти на себе певну відповідальність;
- ефективну комунікацію, як горизонтальну, так і вертикальну, на всіх ієрархічних рівнях суб'єктів внутрішнього контролю;
- створення і розвиток відповідної інформаційної системи для управління суб'єктом внутрішнього контролю, призначеним для забезпечення персоналу, підрозділів відповідними інструкціями і керівництвом про їх роль, обов'язки, відповідальність по відношенню до фінансового управління та контролю;
- застосування системи документування і документообігу, що містить правила підготовки, виконання, руху, використання та архівування документів;
- документування всіх процесів і операцій діяльності, щоб забезпечити адекватний аудиторський слід для відстеження та моніторингу;
- створення ефективною, своєчасною і надійною системи звітності, включаючи рівні і терміни підготовки звітів; види звітів, що надаються керівникам, форми звітності - в разі виявлення помилок, порушень, зловживань, шахрайства і нецільового використання.

# Питання?



# Дякую за увагу!