

Обиход К. О.

асистент кафедри публічного управління  
та менеджменту інноваційної діяльності

Національного університету біоресурсів і природокористування України

Obykhod Kateryna

Assistant of the Department of Public Administration  
and Innovation Management

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

## ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ НАУКОВИМИ УСТАНОВАМИ

**Анотація.** У статті розглянуто пріоритетні напрями, пов'язані з формуванням ефективної системи державного фінансового контролю надання послуг науковими установами. Для побудови ефективної системи внутрішнього контролю керівник установи має сформулювати Положення щодо внутрішнього контролю, яке базується на системі формалізованих і задокументованих правил і процедур контролю, складене вищим керівним органом, яким є головний розпорядник бюджетних коштів, з урахуванням галузевих особливостей підпорядкованих науково-дослідних установ. Запропоновано алгоритм ідентифікації та оцінки ризиків за напрямом «Надання наукових послуг», використання якого дасть змогу регламентувати процес управління ризиками шляхом удосконалення його обліково-інформаційного забезпечення та прийняття управлінських рішень.

**Ключові слова:** управління державними фінансами, реформування контролю, організація внутрішнього контролю, регламентуюче положення, управління ризиками, надання послуг.

**Вступ та постановка проблеми.** Європейський вектор становлення та розвитку України закріплено «Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020», яка визначає мету, вектори руху, дорожню карту, першочергові пріоритети та індикатори належних оборонних, соціально-економічних, організаційних, політико-правових умов [1]. Відповідно до вибраного курсу розвитку країни, уряд країни приймає та затверджує Стратегію реформування системи управління державними фінансами на період до п'яти років. У лютому 2017 р. на засіданні уряду затверджено Стратегію управління державними фінансами на 2017–2020 рр. (далі – Стратегія), розроблену Міністерством фінансів України [2]. Метою є побудова сучасної та ефективної системи управління державними фінансами (далі – СУДФ), яка здатна надавати якісні державні послуги, ефективно акумулювати ресурси та розподіляти їх у чіткій відповідності з пріоритетами розвитку держави у середньо- та довгостроковій перспективі з дотриманням принципів економічності, ефективності, результативності та прозорості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання реформування та розвитку контролю, а також теоретичні та практичні аспекти методології й організації контрольної діяльності досліджувалися багатьма науковцями, такими як: С.В. Бардаш, М.Т. Білуха, Л.В. Гізатуліна, Л.В. Гуцаленко, В.А. Дерій, Р.Т. Джога, І.К. Дрозд, Н.І. Дорош, О.О. Дорошенко, Т.І. Єфименко, Є.В. Калюга, С.О. Левицька, Л.Г. Ловінська, А.М. Любенко, Н.І. Сушко, О.О. Чечуліна, І.Ю. Чумакова та ін.

У працях науковців сформовано основу розвитку теорії й методик контролю діяльності суб'єктів державного сектору економіки. Проте одержані ними результати потребують подальших досліджень щодо розширення їх використання у плануванні та контролі надання послуг науковими установами державного сектору з урахуванням модернізації системи управління державними фінансами.

**Метою** даної роботи є дослідження щодо здійснення контролю діяльності наукових установ державного сектору, зокрема висвітлення питання організації внутріш-

нього контролю з урахуванням ризиків надання послуг науковими установами Національної академії аграрних наук України (далі – НААН).

### Результати дослідження.

Розвиток державних фінансів у частині контролю, що передбачений Стратегією [2], наведено на рис. 1. Виходячи із завдань, що має виконувати державний фінансовий контроль у сучасному суспільстві, його модернізованих форм та об'єктів, Стратегією [2] визначено комплекс заходів щодо вдосконалення системи контролю державних фінансів на період 2017–2020 рр.

На рис. 1 вказано пріоритетні напрями побудови сучасної та ефективної СУДФ. Відповідно до Стратегії, розподіляють три рівні фінансового контролю, які мають відповідну мету та конкретні завдання: 1) державний внутрішній фінансовий контроль – посилення управлінської підзвітності на всіх рівнях державного сектору; 2) державний фінансовий контроль – підвищення ефективності державного фінансового контролю; 3) незалежний зовнішній фінансовий контроль, який має на меті посилення ролі та підвищення ефективності зовнішнього фінансового контролю відповідно до стандартів INTOSAI.

З огляду на це, Стратегією визначено одне з основних завдань – підвищення рівня управлінської підзвітності та ефективності внутрішнього контролю та аудиту в органах влади на центральному та місцевому рівнях. Аналізуючи перелік стратегічних завдань, слід відзначити їх розподіл за рівнями: зовнішній аудит; державний фінансовий аудит; внутрішній контроль і аудит.

У цьому контексті базове законодавче забезпечення в Україні такому розподілу контролю надає Бюджетний кодекс, згідно зі ст. 26 якого контроль від імені Верховної Ради над надходженням коштів до державного бюджету України та їх використанням здійснює Рахункова палата, а розпорядники бюджетних коштів в особі їх керівників організують внутрішній контроль і внутрішній аудит та забезпечують їх здійснення у своїх установах і на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери управління таких розпорядників бюджетних коштів [3].



Рис. 1. Стратегічні напрями та завдання розвитку державних фінансів у частині фінансового контролю

Джерело: сформовано автором на основі [2]



Рис. 2. Модель державного фінансового контролю над діяльністю НААН

Джерело: сформовано автором на основі [2–4]

Органи зовнішнього контролю не входять до організаційної структури підконтрольних їм органів. Саме тому вищі органи контролю державних фінансів є органами зовнішнього контролю. Щодо питань розмежування суб'єктів зовнішнього та внутрішнього контр-

олю, то Лімською декларацією керівних принципів аудиту державних фінансів [4] визначено, що кожен державний орган чи організація мають у своєму складі власний підрозділ внутрішнього контролю і аудиту (рис. 2).

Наведена модель (рис. 2) розкриває структурну організацію суб'єктів контролю господарської діяльності науково-дослідних установ, урахувавши їх підпорядкованість Президії НААН, та дає змогу систематизувати сучасну контрольну ієрархію для чіткої побудови контрольних заходів із метою ефективного та прозорого використання бюджетних коштів.

Основою внутрішнього контролю (за термінологією ЄС – фінансове управління і контроль) є відповідальність керівника за управління та розвиток органу в цілому. До основних функцій керівника належать планування та організація діяльності, формування адекватної структури внутрішнього контролю, нагляд за його здійсненням та управління ризиками для досягнення впевненості в тому, що мета й цілі органу будуть досягнуті, а рішення виконуватимуться [2]. Тобто прийнята модель побудови державного фінансового контролю спрямована на зменшення відповідальності зовнішнього контролю і збільшення значення внутрішнього.

Варто підкреслити думку І.Ю. Чумакової, що реформування системи контролю у державному секторі – це «... перехід від прямих інструментів центрального, переважно фінансового, контролю фінансування до більш диверсифікованої моделі контролю, орієнтованої на результативність виконання зобов'язань органами державного сектору та забезпечення належного функціонування управлінських систем» [5, с. 112]. Внутрішній контроль повинен сприяти раціональному використанню бюджетних коштів та носити попереджувальний характер, усувати можливість виникнення помилок під час формування звітності [6, с. 583]. Тобто внутрішній контроль виступає інструментом управління діяльністю установи, комплекс дій, правил та заходів, запроваджених керівництвом суб'єкта господарювання державного сектору економіки, що постійно застосовуються в ході діяльності установи для забезпечення впевненості у досягненні нею таких загальних цілей:

економності, ефективності використання ресурсів і результативності діяльності;

відповідності чинним законам, іншим нормативно-правовим та регулюючим актам, бюджетній політиці та регламентним процедурам;

незалежності та надійності інформації рахунків та даних; захисту активів від утрат, зокрема тих, які виникли через зловживання, нерегульованість чи корупцію.

Внутрішній контроль – не разова подія, а постійний управлінський процес, який охоплює всі операції кожної структурної одиниці установи. При цьому внутрішній контроль має забезпечувати визначення й аналіз ризиків діяльності установи з метою запобігання їм чи обмеження. Тобто не можна отожднювати внутрішній контроль із контрольно-ревізійною роботою. Внутрішня контрольно-ревізійна робота є лише незначною складовою частиною системи внутрішнього контролю. Кожен працівник повинен розуміти важливість та підтримувати функціонування внутрішнього контролю, знати свої обов'язки та повноваження у його здійсненні.

Згідно з Методичними рекомендаціями з організації внутрішнього контролю, розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та підвідомчих бюджетних установах № 995 (далі – Методичні рекомендації № 995) [7], які ґрунтуються на положеннях стандартів внутрішнього контролю для державного сектору (INTOSAI), внутрішній контроль включає п'ять взаємопов'язаних елементів: внутрішнє середовище, управління ризиками, заходи контролю, моніторинг, інформацію та комунікацію [7].

Організація та здійснення внутрішнього контролю у установі мають забезпечуватися шляхом:

- розроблення та затвердження керівником установи внутрішніх документів, спрямованих на забезпечення функціонування елементів внутрішнього контролю;

- запровадження чітких систем (порядків) планування діяльності, контролю над їх виконанням та звітування про виконання планів, завдань і функцій, оцінки досягнутих результатів та за необхідності своєчасного коригування планів діяльності установи;

- виконання керівництвом та працівниками установи планів, завдань і функцій, визначених законодавством та затверджених керівником установи внутрішніх документів, інформування керівництва установи про ризики, що виникають під час виконання покладених на них завдань і функцій, ужиття заходів контролю, здійснення моніторингу, обміну інформацією [8].

Для комплексної формалізації процедур інформаційного забезпечення функціонування системи внутрішнього контролю представимо узагальнення внутрішніх документів та регламентів щодо його елементів (табл. 1).

Для побудови ефективної системи внутрішнього контролю керівник установи має забезпечити дотримання загальних організаційно-правових засад внутрішнього контролю, затверджених нормативно-законодавчими актами, і організацію надійної та дієвої системи внутрішнього контролю. Такою організаційно-правовою засадою внутрішнього контролю в установі має стати Положення щодо внутрішнього контролю, яке базується на системі формалізованих і задокументованих правил та процедур контролю. Воно повинно бути затверджене Президією НААН як головним розпорядником бюджетних коштів з урахуванням галузевих особливостей підпорядкованих науково-дослідних установ.

Наукові установи НААН переважно ведуть безпечну діяльність. Однак окремі види діяльності є ризиковими, що зумовлено специфікою наукової роботи, у процесі якої можна отримати різні наслідки, як позитивні для науковця, так і негативні для громади, або навпаки. Зокрема, наукова діяльність хоча й має обмеження в часі виконання послуги, але дуже часто результат її виконання може бути поза визначеним терміном.

Розроблений установою вищезазначений документ має допомогти керівнику установи налагодити ефективне, раціональне та економне управління її діяльністю, визначити індивідуальну відповідальність працівників установи. Крім того, Положення щодо внутрішнього контролю повинно слугувати методичним посібником управлінцям усіх рівнів та внутрішнім аудиторам у їх щоденній роботі. Керівник повинен нести загальну відповідальність за розроблення, формалізацію, впровадження та моніторинг системи внутрішнього контролю.

Важливим складником Положення щодо внутрішнього контролю в частині надання послуг є формування регламентів або блок-схем процесів. Блок-схему щодо здійснення такої послуги, як експертиза в системі НААН, наведено на рис. 3.

Зміст указаних операцій (рис. 3), вхідну та вихідну документацію за кожним підпроцесом, а також структурний підрозділ, відповідальний за кожну операцію, деталізовано в технологічній карті. Блок-схема та технологічна карта дають змогу особам, які здійснюють контроль, чітко систематизувати об'єкти контролю, простежувати взаємозв'язки в господарських операціях, а також встановлювати межі відповідальності кожного виконавця.

Нормативні документи щодо стратегічних аспектів розвитку державних фінансів та державного фінансового контролю містять аналіз сучасного стану внутрішнього контролю в Україні. При цьому однією з найважливіших

## Документування елементів системи внутрішнього контролю суб'єктів державного сектору

Елементи	Документи
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегія розвитку із визначеною метою та цілями діяльності установи;</li> <li>– плани і програми діяльності;</li> <li>– організаційна структура, штатний розпис;</li> <li>– положення про структурний підрозділ та посадові інструкції;</li> <li>– розподіл обов'язків між керівником та його заступниками, затвердження складу комісій;</li> <li>– інструкція з діловодства, система контролю над виконанням документів;</li> <li>– правила внутрішнього трудового розпорядку;</li> <li>– регламенти (описи) або блок-схеми функцій, процесів, операцій і процедур з їх виконання; розподіл відповідальних виконавців та співвиконавців;</li> <li>– правила етичної поведінки (кодекси етики);</li> <li>– інструкції з кадрових питань, плани навчання та підвищення кваліфікації;</li> <li>– положення (наказ) про облікову політику;</li> <li>– порядок організації бухгалтерського обліку;</li> <li>– порядки запровадження управлінської відповідальності та підзвітності;</li> <li>– регламенти антикорупційних заходів</li> </ul>
Управління ризиками	<ul style="list-style-type: none"> <li>– організаційний документ щодо порядку управління ризиками;</li> <li>– кадрова документація щодо відповідальних посадових осіб за здійснення координації управління ризиками;</li> <li>– порядок ідентифікації, оцінки та реагування на ризики в установі та в кожному структурному підрозділі;</li> <li>– порядок інформування керівництва установи про проведену оцінку ризиків, ризикові сфери діяльності.</li> </ul>
Заходи контролю	<ul style="list-style-type: none"> <li>– регламент процедури візування, погодження, затвердження (інструкції з діловодства);</li> <li>– накази про розподіл функціональних обов'язків між керівником і заступниками;</li> <li>– положення про структурні підрозділи, посадові інструкції спеціалістів;</li> <li>– регламенти про облікову політику;</li> <li>– робочий план рахунків;</li> <li>– договори про матеріальну відповідальність;</li> <li>– внутрішні нормативні документи, що регламентують порядок ведення обліку, зберігання, використання і знищення документів та інших матеріальних носіїв, що містять службову інформацію;</li> <li>– правила внутрішнього трудового розпорядку;</li> <li>– порядок проведення інвентаризації;</li> <li>– правила доступу до матеріальних ресурсів установи;</li> <li>– звіти про діяльність, про виконання паспортів бюджетних програм тощо</li> </ul>
Моніторинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– порядок планування, організації і проведення контрольних заходів;</li> <li>– інструкції з діловодства</li> </ul>
Інформація та комунікація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– перелік форм звітності;</li> <li>– інструкції з діловодства;</li> <li>– порядки обміну інформацією, що містять процедури, форми, обсяги, терміни, перелік надавачів та отримувачів інформації (наприклад, регламенти щодо доступу до публічної інформації);</li> <li>– графіки документообігу;</li> <li>– графіки складання і подання звітності;</li> <li>– схеми інформаційних потоків;</li> <li>– комп'ютеризовані інформаційно-аналітичні системи тощо</li> </ul>

Джерело: систематизовано автором за [8; 9]

проблем у здійсненні реформ у цій сфері законодавці вбачають низький рівень управління ризиками діяльності суб'єктів державного сектору.

Діяльність з управління ризиками в установі полягає в ідентифікації, оцінці та визначенні способів реагування на ризики і заходів контролю для запобігання або зменшення їхнього негативного впливу на досягнення установою мети та стратегічних цілей. Ідентифікація ризиків полягає у визначенні ймовірних подій, які негативно впливають/вплинуть на здатність установи виконувати визначені актами законодавства завдання і функції для досягнення мети та стратегічних цілей [7].

Методичними рекомендаціями [7] також передбачено класифікацію ризиків за видами, критеріями ймовірності та суттєвістю їхнього впливу (табл. 2).

У табл. 2 сформовано зразок ідентифікації переліку ризиків для суб'єктів державного сектору в системі НААН за процесом «Надання наукових послуг» з їх оцінкою за п'ятибальною шкалою за критеріями впливу ризику та ймовірності його виникнення.

Ймовірність представляє можливість того, що певна подія станеться у певний проміжок часу, тоді як вплив представляє шкалу ефектів, які можуть вплинути на спроможність організації досягати власних цілей. Часові рамки, в яких керівництво оцінює ймовірність, повинні відповідати часовому горизонту відповідної стратегії та цілей. Найважливішими є ризики, які мають вищу ймовірність і вищий рівень впливу на результати діяльності установи [10].

Для надання числових характеристик оцінкам важливості ризиків побудовано графік (рис. 4).

Що стосується ризиків, події, віднесені до верхнього правого кута чотирикутника, обов'язково повинні вирішуватися керівництвом. Ризики, розташовані у нижньому лівому куті чотирикутника, не повинні потребувати багато або не потребують жодної уваги з боку керівництва залежно від допустимих меж ризиків [10].

Здійсимо візуалізацію в системі координат «вплив – ймовірність» із більш деталізованою шкалою – у межах 5 (табл. 3).

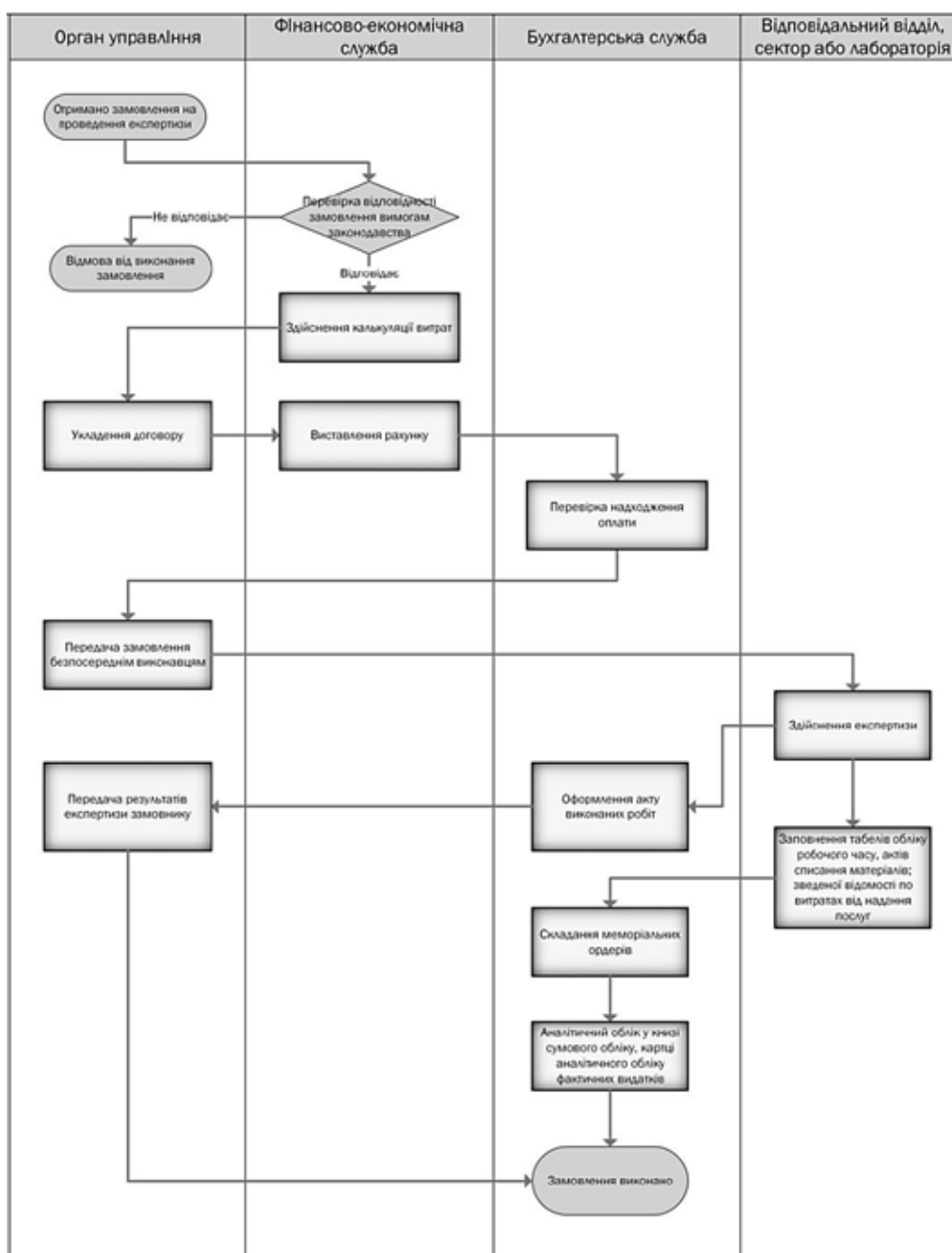


Рис. 3. Блок-схема здійснення експертизи суб'єктами державного сектору НААН

Джерело: розроблено автором

Класифіковані в табл. 3 ризики є вихідними даними для наступного кроку – реагування на ризики, яке, згідно з Методичними рекомендаціями [7], може здійснюватися такими способами: зменшення, прийняття, розділення чи уникнення ризику. Систематизація відповідних ризиків сприяє уникненню або попередженню на рівні внутрішнього контролю можливих помилок. Запропонований у роботі алгоритм ідентифікації та оцінки ризиків за напрямом «Надання наукових послуг» дасть змогу регламентувати процес управління ризиками шляхом удосконалення його інформаційного забезпечення.

**Висновки.** Підсумовуючи отримані результати, зазначимо, що внутрішній контроль – це функція управління, що допомагає керівництву в управлінні й виконанні завдань на постійній основі. Засадами внутрішнього контролю є відповідальність керівника за управління

та розвиток установи у цілому. Внутрішній контроль включає п'ять взаємопов'язаних елементів: внутрішнє середовище, управління ризиками, заходи контролю, моніторинг, інформацію та комунікацію. Організаційно-правовою засадою внутрішнього контролю в установі має стати Положення щодо внутрішнього контролю, яке базується на системі формалізованих і задокументованих правил та процедур контролю. Воно повинно бути затверджене Президією НААН як головним розпорядником бюджетних коштів з урахуванням галузевих особливостей підпорядкованих науково-дослідних установ.

Важливим складником Положення щодо внутрішнього контролю в частині надання послуг є формування регламентів, або блок-схем процесів. Для реалізації такого важливого складника системи внутрішнього контролю, як

Таблиця 2

## Перелік ризиків за процесом «Надання наукових послуг»

№ з/п	Суть ризику	Оцінка за критерієм впливу ризику	Оцінка за ймовірністю виникнення ризику
1	Різні підходи до класифікації доходів і витрат у законодавчих документах, зокрема БКУ і НП(С)БОДС	3	1
2	Неповна адаптованість програмного забезпечення до обліку наданих послуг	4	3
3	Несанкціонований доступ до баз даних наукових установ	5	2
4	Скорочення обсягів виділених асигнувань загального фонду на здійснення наукових досліджень	3	2
5	Внутрішній контроль недостатньо охоплює операції з надання послуг	3	4
6	Недостатній рівень кваліфікації персоналу, зокрема працівників юридичної, планово-економічної та бухгалтерської служб	5	3
7	Казначейські обмеження на здійснення певних видів господарських операцій	2	3
8	Невідповідність фактичних витрат нормативам, закладених у формування калькуляції вартості послуги	4	2
9	Невірне нарахування податків під час надання послуг, що оподатковуються ПДВ	3	3

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3

## Матриця оцінки ідентифікованих ризиків за процесом «Надання наукових послуг», систематизованих у табл. 2

За впливом ризиків на спроможність суб'єктів внутрішнього контролю досягати поставлені цілі		За ймовірністю виникнення ризику, числове нормативне значення				
Критерій впливу ризику	Числове нормативне значення	Дуже низька	Низька	Середня	Висока	Дуже висока
		1	2	3	4	5
Катастрофічний	5		3	6		
Суттєвий	4		8	2		
Помірний	3	1	4	9	5	
Низький	2			7		
Дуже низький	1					

Курсивом показано порядковий номер ризику згідно з табл. 2.

Джерело: розроблено автором

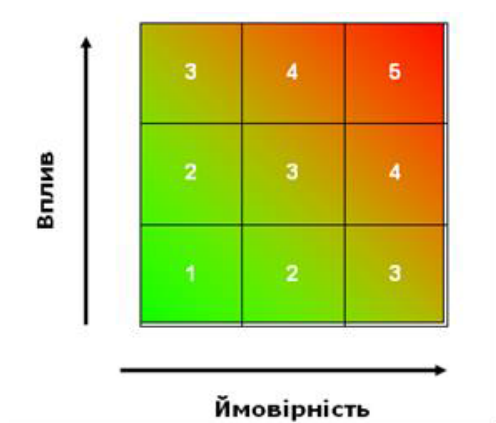


Рис. 4. Карта ризиків [10]

управління ризиками, автором здійснено ідентифікацію, класифікацію та оцінку ризиків за напрямом «Надання наукових послуг». Розроблена блок-схема щодо здійснення такої послуги, як експертиза в системі НААН, а також деталізована технологічна карта за наведеним процесом, яка розкриває зміст указаних операцій, вхідну та вихідну документацію за кожним підпроцесом, дає змогу особам, що здійснюють контроль, чітко систематизувати об'єкти контролю, простежувати взаємозв'язки в господарських операціях, а також встановлювати межі відповідальності кожного виконавця. Запропонований у статті алгоритм ідентифікації та оцінки ризиків за напрямом «Надання наукових послуг» дасть змогу регламентувати процес управління ризиками шляхом удосконалення його інформаційного забезпечення. Систематизація відповідних ризиків сприяє уникненню або попередженню на рівні внутрішнього контролю можливих помилок.

## Список використаних джерел:

1. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
2. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 лютого 2017 р. № 142-р (станом на 05.05.2017). URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-p/para6#n6>.
3. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
4. Лімська декларація керівних принципів контролю. Міжнародний документ від 01.01.1977. URL : [http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=604\\_001](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=604_001).

5. Чумакова І.Ю. Удосконалення державного внутрішнього фінансового контролю як невід'ємної складової державного управління. *Фінанси України*. 2013. № 11. С. 109–126.
6. Білуха М.Т., Микитенко Т.В. Фінансовий контроль: теорія, ревізія, аудит : підручник. Київ : Українська академія оригінальних ідей, 2005. 888 с.
7. Методичні рекомендації з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах : Наказ Міністерства фінансів України від 14.09.2012 № 995 (зі змінами, внесеними згідно з Наказом Мінфіну від 10.12.2014 № 1200). URL : <http://dkrs.kmu.gov.ua/kru/uk/publish/article/106386>.
8. Про затвердження Основних засад здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів та внесення змін до Постанови Кабінету Міністрів України від 28 вересня 2011 р. № 1001 : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2018 р. № 1062. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062-2018-%D0%BF/print>.
9. Боровкова Т. Особливості дослідження стану внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту. *Матеріали Круглого столу представників Держаудитслужби та ІБСЕД*. Київ, 2017. URL : [dkrs.kmu.gov.ua/kru/doccatalog/document?id=136079](http://dkrs.kmu.gov.ua/kru/doccatalog/document?id=136079).
10. Практичні вказівки щодо впровадження фінансового управління і контролю та посилення управлінської підзвітності (відповідальності) в органах державної влади України : посібник для керівників установ та державних внутрішніх аудиторів. *Міністерство фінансів України*. URL : <https://www.minfin.gov.ua/news/view/metodychni-posibnyky-shchododfvk?category=aspekti-roboti>.

### ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ НАУЧНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ

**Аннотация.** В статье рассмотрены приоритетные направления, связанные с формированием эффективной системы государственного финансового контроля предоставления услуг научными учреждениями. Для построения эффективной системы внутреннего контроля руководитель учреждения должен сформировать Положение внутреннего контроля, которое базируется на системе формализованных и задокументированных правил и процедур контроля, составленное высшим руководящим органом, которым является главный распорядитель бюджетных средств, с учетом отраслевых особенностей подчиненных научно-исследовательских учреждений. Предложен алгоритм идентификации и оценки рисков по направлению «Предоставление научных услуг», использование которого позволит регламентировать процесс управления рисками путем усовершенствования его учетно-информационного обеспечения и принятия управленческих решений.

**Ключевые слова:** управление государственными финансами, реформирование контроля, организация внутреннего контроля, регламентирующее положение, управление рисками, оказание услуг.

### ORGANIZATION OF INTERNAL CONTROL OF THE PROVISION OF SERVICES BY SCIENTIFIC INSTITUTIONS

**Summary.** The article considers the priority directions related to the formation of an effective system of public financial control of the provision of services by scientific institutions. One of the main tasks is to increase the level of managerial accountability and effectiveness of internal control and audit at central and local levels of government. The basis of internal control is the responsibility for the management and development of the body as a whole. Internal control is not a one-time event, but a permanent management process that covers all operations of each structural unit of an institution. In this case, internal control should provide identification and analysis of the risks of the institution to prevent or restrict them. In order to build an effective system of internal control, the head of an institution should formulate a Regulation on internal control, based on a system of formalized and documented rules and control procedures, drawn up by the supreme governing body, which is the main manager of the budget funds, taking into account the branch features of the subordinated research institutions. An important part of the Internal Control Regulations regarding the provision of services is the formation of regulations or flowcharts for the implementation of the component of the system of internal control, such as risk management. The article proposes an algorithm for identifying and assessing risks in the direction of "Granting scientific services", the use of which will allow to regulate the process of risk management by improving its accounting and information provision and making managerial decisions.

**Key words:** public finance management, reforming situation in control, organization of internal control, regulation, risk management, provision of services.