

ЗАТВЕРДЖУЮ
Міністр оборони України
генерал армії України

С.Т.ПОЛТОРАК

13 серпня 2018 р.

ТИМЧАСОВИЙ ПОРЯДОК
організації внутрішнього контролю та управління ризиками у
Міністерстві оборони України і Збройних Силах України

1. Загальні положення

1.1. Цей Тимчасовий порядок (далі – Порядок) розроблено на виконання вимог Стратегічного оборонного бюлетеня України, схваленого Указом Президента України від 06 червня 2016 року № 240/2016, Бюджетного кодексу України, Річної національної програми під егідою Комісії Україна – НАТО на 2018 рік, затвердженої Указом Президента України від 28 березня 2018 року № 89/2018 з метою:

удосконалення функціонування внутрішнього контролю та системи управління;

забезпечення досягнення результатів відповідно до визначених цілей;

запобігання фактам незаконного, неефективного і нерезультативного використання бюджетних коштів та інших ресурсів (людських, матеріальних тощо);

запровадження та інтеграції системи управління ризиками в процеси оборонного планування на основі спроможностей, ресурсного забезпечення та контролю, що дозволить знизити ймовірність ризиків, пов'язаних з корупцією та втратами;

підвищення якості прийняття управлінських та інших рішень відповідно до найкращих світових бізнес-практик.

Сфера застосування Порядку охоплює питання матеріально-технічного, тилового, логістичного, фінансового, медичного, квартирно-експлуатаційного та інших видів забезпечення, управління матеріальними, інформаційними ресурсами та нематеріальними активами, персоналом, адміністративно-господарськими процесами.

1.2. Порядок визначає механізм організації внутрішнього контролю та управління ризиками у системі Міністерства оборони України та Збройних Силах України.

1.3. Відповідальність за організацію внутрішнього контролю та його функціонування у структурних підрозділах Міністерства оборони України,

Генерального штабу Збройних Сил України, органах військового управління, військових частинах, установах (організаціях) покладається на їх керівників.

Органи військового управління забезпечують функціонування та нагляд за здійсненням внутрішнього контролю у підпорядкованих військових частинах, установах (організаціях).

1.4. У цьому порядку терміни вживаються в таких значеннях:

адміністративний регламент – обов'язковий порядок дій (прийняття рішень) посадовими особами суб'єкта внутрішнього контролю і його структурних підрозділів, спрямований на здійснення їх повноважень у процесі виконання функцій, процесів, операцій;

база даних з управління ризиками – інформаційний ресурс створений суб'єктом внутрішнього контролю, який об'єднує актуальні результати аналізу ризиків та прийнятих суб'єктом внутрішнього контролю рішень щодо реагування на ризики;

внутрішній контроль – комплекс заходів, що застосовується керівником для забезпечення дотримання законності, ефективності та економічності використання бюджетних коштів та інших ресурсів, досягнення результатів відповідно до встановленої мети, завдань, планів і вимог щодо носіїв спроможностей (структурних підрозділів Міністерства оборони України Генерального штабу Збройних Сил України, органів військового управління, військових частини, установ тощо);

внутрішнє середовище (середовище контролю) – це існуючі у суб'єкта внутрішнього контролю процеси, операції, регламенти, структури та розподіл повноважень щодо їх виконання, правила та принципи управління людськими та іншими ресурсами, норми доброчесної поведінки та професійної етики, які спрямовані на забезпечення реалізації законодавчо закріплених функцій та завдань з метою досягнення визначеної мети та цілей.

горизонт ризику – прогнозований час до настання ризику;

заходи контролю – це сукупність запроваджених суб'єктом внутрішнього контролю управлінських дій, які здійснюються визначеними посадовими особами для впливу на ризики з метою досягнення мети та стратегічних цілей;

залишковий ризик – це ймовірна подія, яка може залишати вплив на досягнення визначених цілей, виконання суб'єктами внутрішнього контролю функцій, процесів і операцій або мати негативні фінансово-господарські, юридичні та/або інші наслідки після впровадження заходу впливу до попередньо ідентифікованого ризику;

звіт про забезпечення гарантій внутрішнього контролю – щорічний звіт керівника суб'єкта внутрішнього контролю про забезпечення достатньої впевненості у досягненні мети внутрішнього контролю, у тому числі у підпорядкованих військових частинах, установах та організаціях;

економічний ефект від управління ризиками – порівняння, у грошовому вимірі, витрат на управління ризиками з прогнозованими збитками, які могли б мати місце при ігноруванні ризиків;

ідентифікація ризиків – це діяльність суб'єктів внутрішнього контролю з визначення та опису ймовірних подій, які негативно впливатимуть на їх здатність виконувати відповідні функції, процеси та операції для досягнення цілей;

інформація та комунікація (інформаційний та комунікаційний обмін) – створення інформації, здійснення її збору, документування, аналізу, передачі інформації та користування нею керівництвом та особовим складом суб'єкта внутрішнього контролю для виконання і оцінювання завдань та функцій;

координатор внутрішнього контролю – підрозділ внутрішнього контролю органу військового управління, який здійснює координацію роботи з питань функціонування внутрішнього контролю у підпорядкованих військових частинах, установах та організаціях;

менеджер внутрішнього контролю – відповідальна посадова особа суб'єкта внутрішнього контролю, яка здійснює моніторинг та оцінку функціонування внутрішнього контролю у військовій частині (структурному підрозділі, організації, установі), яка призначається з числа посадових осіб, безпосередньо підпорядкованих та підзвітних керівнику суб'єкта внутрішнього контролю та влада яких розповсюджується на весь особовий склад суб'єкта внутрішнього контролю;

моніторинг – це діяльність, що здійснюється суб'єктами внутрішнього контролю з оцінки (самооцінки) якості та відстеження результатів функціонування внутрішнього контролю;

об'єкти внутрішнього контролю – адміністративні, фінансово-господарські, технологічні та інші процеси, здійснення яких забезпечується структурними підрозділами та посадовими особами в межах визначених повноважень та відповідальності, а також системи планування, обліку та звітності, які забезпечують підтримку керівництва у досягненні визначених цілей;

операції – окремі частини процесу, які здійснюються у визначеній послідовності під час виконання суб'єктами внутрішнього контролю процесів;

організаційна структура суб'єкта внутрішнього контролю – упорядкована сукупність служб, відділів, підрозділів і окремих посадових осіб, що знаходяться у взаємозв'язку і виконують певні функції;

підрозділ координації внутрішнього контролю в Міністерстві оборони України – структурний підрозділ Міністерства оборони України відповідальний за координацію роботи з організації внутрішнього контролю;

підрозділ координації внутрішнього контролю в Збройних Силах України – структурний підрозділ Генерального штабу Збройних Сил України відповідальний за координацію роботи з організації внутрішнього контролю у Збройних Силах України;

план управління ризиками – перелік заходів суб'єкта внутрішнього контролю на відповідний період для реагування на ризики, згрупований за відповідним процесами, функціями суб'єкта внутрішнього контролю, який визначає конкретні строки, заходи реагування на ризики, відповідальних

посадових осіб, обсяги ресурсів необхідних для застосування способів реагування на ризики, очікувані результати від впливу на ризики та рівень залишкового ризику;

процес – завершена, з точки зору змісту, хронологічної і логічної черговості, послідовність операцій, необхідних для виконання визначених положенням про суб'єкт внутрішнього контролю функцій та завдань зі створення економічно значущого об'єкта;

програма моніторингу внутрішнього контролю – це комплекс заходів моніторингу за функціонуванням та виконанням визначеними посадовими особами встановлених процедур та регламентів внутрішнього контролю, заходів, передбачених планами управління ризиками на відповідний період;

ризик – це ймовірна подія, яка має вплив на досягнення визначених цілей, виконання суб'єктами внутрішнього контролю функцій, процесів і операцій або має фінансово-господарські, юридичні та/або інші наслідки;

ризик-апетит – допустимий рівень ризику, який готовий прийняти суб'єкт внутрішнього контролю з метою досягнення мети, цілей і завдань;

робоча група з оцінки ризиків – група посадових осіб суб'єкта внутрішнього контролю з найвищим рівнем компетенції у відповідній сфері (напряму діяльності), які здатні ідентифікувати ризики та оцінити ймовірність їх виникнення та вплив на досягнення визначених цілей;

систематичний ризик – ризик, який притаманний діяльності декількох суб'єктів внутрішнього контролю та потребує розробки заходів щодо реагування на нього на рівні центральної служби забезпечення та доведення цих заходів до всіх суб'єктів внутрішнього контролю;

система внутрішнього контролю – сукупність процедур, форм, способів і напрямів контролю, що забезпечує порядок здійснення і досягнення цілей внутрішнього контролю;

спроможність (оперативна, бойова, спеціальна) – це здатність суб'єкта внутрішнього контролю або сукупності сил і засобів виконувати певні завдання (забезпечувати реалізацію визначених військових цілей) за певних умов обстановки, ресурсного забезпечення та відповідно до встановлених стандартів. Суб'єкт внутрішнього контролю може мати більш ніж одну спроможність, а кожна спроможність може реалізовуватися більш ніж одним суб'єктом. Спроможності визначаються (деталізуються) стандартами, специфічними для суб'єктів внутрішнього контролю кожного виду Збройних Сил (роду військ, сил);

стандартна операційна процедура – це документально оформлений набір інструкцій або покрокових дій, які необхідно здійснити для виконання тієї або іншої роботи;

суб'єкт внутрішнього контролю – структурний підрозділ Міністерства оборони України, Генерального штабу Збройних Сил України, орган військового управління, з'єднання, військова частина, військовий навчальний заклад, установа та організація, яка належить до сфери управління Міністерства оборони України;

управління ризиками – це складова частина управління та виконання завдань і функцій, що здійснюється посадовими (службовими) особами суб'єкта внутрішнього контролю, яка полягає у ідентифікації потенційних подій, що можуть вплинути на досягнення мети і цілей, оцінці ризиків та визначенні способів реагування на ризики і заходів контролю з метою запобігання або зменшення їх негативного впливу на досягнення організацією мети та стратегічних цілей;

функції – основні напрямки діяльності суб'єкта внутрішнього контролю його структурних підрозділів, в яких відображаються та конкретизуються завдання, визначаються їх сутність та призначення;

центральні служби забезпечення – структурні підрозділи Міністерства оборони України, Генерального штабу Збройних Сил України, військові частини (установи), які наказами Міністерства оборони України визначені відповідальними за реалізацію політики у відповідній сфері або за забезпечення військ (сил) відповідною номенклатурою майна у мирний час та особливий період;

ціль – це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності суб'єкта внутрішнього контролю.

1.5. Внутрішній контроль здійснюється з метою забезпечення впевненості керівництва усіх рівнів у:

досягненні в діяльності установи необхідного рівня ефективності, результативності, економічності та прозорості відповідно до поставлених завдань та визначених цілей;

дотриманні встановлених законодавством і внутрішніми розпорядчими документами норм та правил, вказівок вищого керівництва;

забезпеченні достовірності та своєчасної актуалізації фінансової, статистичної і управлінської звітності та іншої інформації;

належному збереженні активів та захисті інформації від втрат;

упередженні потенційних подій, які негативно впливають на досягнення результатів.

1.6. Цілі внутрішнього контролю та управління ризиками:

забезпечення виконання визначених завдань у найбільш ефективний, результативний та економний спосіб;

функціонування ризик-орієнтованої системи контролю, яка спрямована на запобігання негативним явищам у процесі управлінської діяльності та всебічного забезпечення Збройних Сил України, а не реагування на порушення та недоліки, які вже відбулися або мали місце;

дотримання законів, інших нормативно-правових актів, регламентів, правил та процедур, встановлених в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України;

забезпечення належного рівня економії, ефективності і результативності діяльності;

упередження потенційних подій, які негативно впливають на досягнення цілей та розвиток спроможностей;

вчасне використання створених обставинами можливостей щодо покращення процесів та розвитку спроможностей;

надання гарантій керівникам вищого рівня щодо якісної організації діяльності підпорядкованих структурних підрозділів Міністерства оборони України, Генерального штабу Збройних Сил України, органів військового управління, військових частин, установ та організацій, ефективного та повного розподілу повноважень і відповідальності між посадовими особами на відповідних рівнях управління під час виконання функцій, процесів, операцій;

досягнення визначених ключових показників ефективності;

ведення фінансово-господарської діяльності відповідно до вимог законодавства;

забезпечення достовірності звітності для прийняття управлінських рішень;

дієве управління інформаційними потоками та інформаційної безпеки;

забезпечення оптимального використання ресурсів та збереження їх від втрат, псування, незаконного або неефективного використання.

1.7. Обмеження внутрішнього контролю та управління ризиками.

Жодна система внутрішнього контролю не в змозі забезпечити повну гарантію, що у діяльності суб'єкта внутрішнього контролю не виникне помилок, відхилень чи небажаних наслідків.

Разом з тим, налаштованість керівництва суб'єкта внутрішнього контролю на ефективне виконання поставлених завдань, підтримання та розвиток визначених спроможностей, у поєднанні з ефективною системою управління ризиками та заходами внутрішнього контролю, матимуть суттєвий позитивний вплив на досягнення визначених стратегічних та операційних цілей.

Якщо керівництвом суб'єкта внутрішнього контролю та відповідними службовими особами культивуються цінності, направлені на отримання корупційних зисків від наявних організаційно-розпорядчих повноважень з управління ресурсами, то система внутрішнього контролю суб'єкта внутрішнього контролю є безрезультативною.

Система внутрішнього контролю не може забезпечити керівнику гарантій щодо її надійності, якщо посадові особи суб'єкта внутрішнього контролю безпосередньо винні у виникненні правопорушень, пов'язаних з використанням та управлінням ресурсами, шахрайством та іншими зловживаннями, не відчували незворотності покарання за вчинені дії, а у разі повторення таких дій не відсторонені від службових обов'язків аж до звільнення.

1.8. Суб'єктами внутрішнього контролю під час впровадження внутрішнього контролю враховуються:

рамкові Стандарти внутрішнього контролю у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України та Методичні рекомендації щодо

застосування Стандартів внутрішнього контролю в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України;

Методичні рекомендації з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах, затверджених наказом Міністерства фінансів України від 14 вересня 2012 року № 995 (зі змінами).

1.9. Внутрішній контроль у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України будується на принципах:

законності – дотримання суб'єктами внутрішнього контролю вимог законодавства, а також визначених функцій, процесів, операцій;

об'єктивності – отримання повної та достовірної інформації, що ґрунтується на документальних та фактичних даних і виключає вплив суб'єктивних факторів;

відповідальності та розподілу повноважень – розподіл обов'язків між суб'єктами внутрішнього контролю та встановлення меж їх відповідальності у рамках функціональних повноважень в процесі прийняття рішень або виконання інших дій;

превентивності – завчасне здійснення контролю для запобігання виникненню відхилень від встановлених норм;

відкритості – запровадження механізмів зворотного зв'язку та забезпечення необхідного ступеня транспарентності під час проведення оцінки внутрішнього контролю;

безперервності – заходи внутрішнього контролю здійснюються постійно;

методологічної єдності – єдність норм, правил та процедур під час організації внутрішнього контролю, які дозволяють визначити якість та ефективність виконання суб'єктами внутрішнього контролю функцій, процесів та операцій, а також забезпечення максимального охоплення стандартизованими контрольними процедурами всіх аспектів їх діяльності;

збалансованості – узгодженість внутрішньої і зовнішньої спрямованості контрольних дій, забезпечення рівноваги внутрішнього контролю;

управлінні, орієнтованому на результат;

розмежуванні внутрішнього контролю від внутрішнього аудиту.

1.10. Повноваження керівників та посадових осіб суб'єктів внутрішнього контролю у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України:

Міністр оборони України організовує функціонування внутрішнього контролю в системі Міністерства оборони України;

начальник Генерального штабу – Головнокомандувач Збройних Сил України організовує функціонування внутрішнього контролю у Збройних Силах України;

головний інспектор Міністерства оборони України організовує заходи з впровадження внутрішнього контролю та управління ризиками у системі Міністерства оборони України;

керівники органів військового управління здійснюють координацію та нагляд за функціонуванням внутрішнього контролю у підпорядкованих суб'єктах внутрішнього контролю, організовують та забезпечують функціонування внутрішнього контролю у своїх органах військового управління;

керівники структурних підрозділів Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України, установ та організацій командири військових частин, у межах повноважень організовують та забезпечують функціонування внутрішнього контролю у своїх структурних підрозділах, військових частинах, установах та організаціях;

посадові особи суб'єктів внутрішнього контролю виконують функції, процеси та операції в межах повноважень та відповідальності, визначених посадовими інструкціями, затвердженими у встановленому порядку.

1.11. Моніторинг заходів щодо запровадження та удосконалення внутрішнього контролю у системі Міністерства оборони України покладається на Головну інспекцію Міністерства оборони України.

1.12. Оцінка стану внутрішнього контролю у системі Міністерства оборони України та Збройних Силах України покладається на Департамент внутрішнього аудиту Міністерства оборони України та його територіальні підрозділи.

1.13. Структура внутрішнього контролю.

Структура внутрішнього контролю у Міністерстві оборони України складається з таких елементів:

- визначення цілей;
- внутрішнє середовище (середовище контролю);
- ідентифікація та оцінка ризиків;
- управління ризиками;
- заходи контролю;
- інформація та комунікація;
- моніторинг.

2. Визначення цілей.

2.1. У межах встановлених завдань та повноважень суб'єкти внутрішнього контролю визначають стратегічні та операційні цілі.

2.2. Структурними підрозділами Міністерства оборони України, Генерального штабу Збройних Сил України, органами військового управління всіх рівнів стратегічні цілі визначаються виходячи з вимог концептуальних та програмних документів розвитку сектору оборони та

безпеки держави, планів діяльності на середньострокову перспективу, відповідних завдань щодо розвитку (набуття) спроможностей визначених Єдиним переліком (каталогом) спроможностей Міністерства оборони України та Збройних Сил України, а також вимог законодавства з питань соціально-економічного розвитку держави та окремих галузей.

Суб'єкти внутрішнього контролю рівня військової частини (установи, організації) визначають стратегічні цілі виходячи з завдань, визначених їм органами військового управління, щодо набуття (підтримання, позбавлення) спроможностей, визначених Єдиним переліком (каталогом) спроможностей Міністерства оборони України та Збройних Сил України, або інших завдань, визначених для них органами військового управління у положеннях про суб'єкт внутрішнього контролю.

2.3. Операційні цілі – цілі, які щороку визначаються керівником суб'єкта внутрішнього контролю та формуються з урахуванням таких принципів:

конкретності, який полягає у чіткому визначенні кінцевого результату реалізації операційної цілі;

вимірюваності, який полягає у визначенні операційних цілей, виходячи з можливості здійснення оцінки їх досягнення за кількісними та якісними показниками;

досяжності, який передбачає визначення операційних цілей в межах наявних ресурсів;

реалістичності, який полягає у визначенні суб'єктами внутрішнього контролю лише тих операційних цілей, що знаходяться в межах їх повноважень та відповідальності;

визначеності у часі, який передбачає планування чітких термінів реалізації операційних цілей.

Операційні цілі суб'єктами внутрішнього контролю визначаються з урахуванням планів розвитку та програмних документів, планів діяльності на рік, а також з урахуванням завдань визначених органами військового управління щодо підтримання наявних спроможностей, нарощування (удосконалення) базових компонентів (складових) спроможностей, формування нових спроможностей, позбавлення від надлишкових спроможностей.

3. Внутрішнє середовище (середовище контролю)

3.1. Організаційні та функціональні засади, що визначають внутрішнє середовище суб'єктів внутрішнього контролю ґрунтуються на:

затверджених нормативно-правових актах, які визначають організаційну структуру Міністерства оборони України, Збройних Сил України (функціональний розподіл повноважень та відповідальності, положення про суб'єкти внутрішнього контролю, посадові інструкції особового складу тощо), кадрову політику, документообіг, облікову політику, стандарти діяльності;

адміністративних регламентах, стандартних операційних процедурах, які встановлюють порядок виконання суб'єктами внутрішнього контролю визначених законодавством функцій та процесів.

3.2. Опис внутрішнього середовища оформлюється окремим додатком до Положення про внутрішній контроль суб'єкта внутрішнього контролю.

Опис внутрішнього середовища включає наступні елементи:

організаційна структура (наводиться перелік розпорядчих документів про затвердження структури суб'єкта внутрішнього контролю, положень про структурні підрозділи, функціональних обов'язків та посадових інструкцій особового складу, розподіл функціональних обов'язків між керівником суб'єкта внутрішнього контролю та його заступниками);

перелік усіх закріплених функцій та завдань і їх відповідальних виконавців (співвиконавців);

принципи і правила управління людськими ресурсами та компетентністю персоналу (наводиться перелік розпорядчих документів, які визначають порядок проведення навчань і підвищення кваліфікації, оцінок, заохочень і просування по службі, добору кадрів з відповідною освітою та досвідом, а також підтримки та підвищення фахових знань і навичок персоналу);

перелік процесів у відповідній сфері (зокрема, з питань бухгалтерського обліку, інвентаризації, оплати праці, матеріально-технічного забезпечення, будівництва та ремонтно-будівельних робіт, відчуження та реалізації майна, державних закупівель, кадрової роботи, відряджень, діловодства, забезпечення безпеки інформації та режиму секретності, претензійно-позовної роботи, охорони праці, охорони навколишнього середовища, дотримання законодавства за всіма напрямками діяльності та з інших питань у залежності від покладених завдань та функцій);

перелік нормативних та розпорядчих документів, які регулюють питання поведінки та етики стосунків (Кодекс етики);

перелік нормативних та розпорядчих документів, які регулюють питання у сфері запобігання корупції.

Опис внутрішнього середовища необхідно здійснювати з урахуванням базових компонентів кожної спроможності, носієм яких визначений суб'єкт внутрішнього контролю, на основі DOTMLPFI¹, а саме:

доктринальної бази (Doctrine) – концепції, настанови, засади застосування, стандартні операційні процедури, адміністративні регламенти;

організації (Organization) – організаційна структура, яка створює відповідну спроможність;

¹ DOTMLPFI – інструментарій опису, аналізу та оцінки рівня спроможностей за базовими компонентами (складовими) спроможностей, який закладений в основу концепції оборонного планування на основі спроможностей. Зазначена аббревіатура включає такі компоненти: Doctrine (доктринальну базу), Organization (організаційні структури), Training (підготовку необхідних сил і засобів), Materiel (ресурсне забезпечення), Leadership (якість управління та освіти), Personnel (кваліфікований і мотивований персонал), Facilities (військову інфраструктуру), Interoperability (сумісність)

підготовки (Training) – підготовка необхідних сил і засобів, що створюють відповідну спроможність, індивідуальна та колективна підготовка особового складу, підготовка штабів, військових формувань, установ та організацій;

якості управління та освіти (Leadership) – забезпечення належного рівня професійної підготовки та етичних норм керівного складу усіх ланок, військової освіти та науки, яка забезпечує обґрунтований розвиток та застосування Збройних Сил;

персоналу (Personnel) – наявність кваліфікованого та мотивованого військового (цивільного) персоналу;

сумісності (Interoperability) – доктринальної, оперативної та технічної сумісності сил та засобів для спільних дій у складі сил оборони, а також багатонаціональних формувань.

Базові компоненти спроможностей є визначальними для опису внутрішнього середовища, ідентифікації та управління ризиками, застосування відповідних методів контролю, а також моніторингу впливу внутрішнього контролю на досягнення цілей (визначених спроможностей) шляхом проведення періодичної оцінки (самооцінки) внутрішнього контролю та визначення його впливу на конкретну спроможність, носієм якої є суб'єкт внутрішнього контролю.

Форма опису внутрішнього середовища наведена в додатку 1.

4. Опис процесів та розробка адміністративних регламентів.

4.1. Опис процесів суб'єктами внутрішнього контролю здійснюється у розрізі напрямків діяльності, виконуваних функції. Опис процесів здійснюється у текстовій та графічній формі, шляхом розробки та затвердження адміністративних регламентів, які забезпечують повноту та наочність відображення діяльності структурних підрозділів та посадових осіб суб'єкта внутрішнього контролю.

Адміністративні регламенти розробляються та затверджуються з метою: здійснити інвентаризацію ключових процесів у суб'єкта внутрішнього контролю;

уникнути дублювання у виконанні одних і тих самих процесів різними суб'єктами внутрішнього контролю, структурними підрозділами, посадовими особами, а також під час звітування;

чітко окреслити обов'язки та відповідальність кожної посадової особи під час участі у виконанні функцій, процесів, операцій.

4.2. Адміністративні регламенти розробляються на ключові процеси суб'єкта внутрішнього контролю, які мають вирішальний вплив на досягнення визначених спроможностей, досягнення цілей та ефективне використання ресурсів.

4.2.1. Адміністративні регламенти на процеси, пов'язані з матеріальним, технічним, фінансовим забезпеченням, забезпеченням

зв'язком та безпеки інформації, а також пов'язаних з публічними закупівлями, розробляються відповідними центральними службами забезпечення за напрямками діяльності, затверджуються їх керівниками та доводяться до відповідних суб'єктів внутрішнього контролю. Електронні копії затверджених адміністративних регламентів надсилаються до підрозділу координації внутрішнього контролю в Міністерстві оборони України та до підрозділу координації внутрішнього контролю у Збройних Силах України в місячний термін після їх затвердження.

4.2.2. У разі відсутності у суб'єкта внутрішнього контролю затверджених відповідною центральною службою забезпечення адміністративних регламентів, такі регламенти розробляються суб'єктом внутрішнього контролю та затверджуються його керівником.

4.3. Адміністративні регламенти у обов'язковому порядку розробляються (уточнюються) на процеси, в яких у ході ревізійних, інспекційних та аудиторських заходів було виявлено суттєві порушення та ризики зловживань з матеріальними, фінансовими та іншими ресурсами. Конкретні строки розробки таких регламентів передбачаються у відповідних планах усунення недоліків за результатами проведених контрольних заходів.

4.4. Алгоритм складання адміністративних регламентів наведено у Додатку 2.

5. Ідентифікація та оцінка ризиків.

5.1. Сутність ідентифікації ризиків полягає у процесі визначення того, які загрозові для цілей суб'єкта внутрішнього контролю можуть статися та причини їх виникнення.

5.1.1. Ризики класифікуються за категоріями та видами.

5.1.2. За категоріями ризики поділяються на:

зовнішні – ризики, ймовірність виникнення яких не пов'язана з виконанням організацією функцій і завдань;

внутрішні – ризики, ймовірність виникнення яких безпосередньо пов'язана з виконанням структурними підрозділами та особовим складом покладених на неї функцій та завдань.

5.1.3. За видами ризики поділяються на:

кадрові – ризики, пов'язані з професійною підготовкою службовців, якістю виконання ними посадових інструкцій, у тому числі пов'язаних із зниженням вмотивованості, станом їхнього здоров'я;

корупційні – це сукупність правових, організаційних та інших факторів і причин, які породжують, заохочують (стимулюють) осіб до скоєння корупційних правопорушень під час виконання ними функцій держави;

нормативно-правові – це ризики, що виникають у зв'язку з відсутністю, суперечністю або нечіткою регламентацією у законодавстві виконання функцій та завдань;

операційно-технологічні – ризики, пов'язані з порушенням визначеного порядку виконання функцій та завдань;

програмно-технічні – ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана із неналежною роботою або відсутністю необхідних технічних засобів, прикладного програмного забезпечення та змін до нього відповідно до чинних нормативно-правових актів;

ризики інформаційної безпеки – ризики, пов'язанні з впливом на інформаційні системи, які використовуються суб'єктом внутрішнього контролю, наслідком яких є порушення конфіденційності, цілісності, автентичності або доступності інформаційних ресурсів;

репутаційні – дії або події, які можуть негативно вплинути на репутацію суб'єкта внутрішнього контролю чи її керівника;

фінансові – ризики, пов'язані з ймовірністю втрат фінансових ресурсів (грошових коштів);

фінансово-господарські – ризики, пов'язані з неналежним ресурсним, матеріальним забезпеченням тощо;

інші ризики.

5.2. Аналіз ризиків забезпечує базу для здійснення оцінки ризиків для подальших заходів з управління ризиками. Аналіз ризику передбачає дослідження, спрямовані на виявлення небезпек і кількісне визначення ризику під час здійснення різних видів діяльності організації.

5.2.1. Аналіз ризику починається після його ідентифікації та може включати розгляд широкого кола питань і проведення комплексного дослідження, включаючи оцінки технічних, економічних, управлінських, соціальних та інших факторів. Детальність аналізу ризику залежить від можливого рівня наслідків та складності процесів, у яких його ідентифіковано.

Опис ризиків повинен здійснюватись у чіткому причинно-наслідковому зв'язку, тобто містити опис причин, наслідків та їх можливий вплив на цілі суб'єкта внутрішнього контролю.

включати опис причин, наслідків і їх можливого впливу на цілі суб'єкта внутрішнього контролю (причинно-наслідковий зв'язок).

5.2.2. Аналіз ризиків складається з трьох основних частин: ідентифікація небезпек – визначення можливих подій, що можуть відбутися;

аналіз періодичності – аналіз можливої періодичності виникнення цих подій;

аналіз впливу – визначення впливу у разі виникнення цих подій.

5.2.3. Під час аналізу ризиків робоча група з оцінки ризиків ідентифікує ризики, визначає причини їх виникнення та можливий вплив.

5.2.4. Ризики у спроможностях класифікуються таким чином:

ризик у нездатності спроможності досягти бажаного результату у конкретній (специфічній) ситуації оборонного планування (найбільш поширений ризик);

ризик у недостатній кількості носіїв спроможності, що не дозволяє забезпечити достатню кількість сил і ресурсів для виконання конкретного типового завдання Збройних Сил відповідно до ситуацій оборонного планування (завдання може бути виконано частково або не виконане взагалі);

ризик у обмеженості життєвого циклу спроможності, який через деякий час закінчується і спроможність втрачається (як правило, це стосується озброєння, військової техніки та інших матеріально-технічних засобів, а пропозиції щодо вирішення, як правило, містять варіанти матеріальних рішень);

ризики у нормативно-правовій базі, який не дозволяє використовувати спроможність для виконання типового завдання Збройних Сил відповідно до ситуацій оборонного планування (пропозиції щодо вирішення, як правило, містять варіанти нематеріальних рішень, таких як внесення змін в існуючу нормативно-правову базу). У випадку неможливості внесення змін до нормативно-правової бази, вимога до спроможності вилучається.

5.2.5. Центральні служби забезпечення на підставі аналізу звітних матеріалів Головної інспекції Міністерства оборони України, Департаменту внутрішнього аудиту Міністерства оборони України, Державної аудиторської служби України, Рахункової палати України, підрозділу координації внутрішнього контролю у Збройних Силах України, координаторів внутрішнього контролю аналізують систематичні ризики за напрямками діяльності, визначають методику та способи реагування на них.

Способи реагування на систематичні ризики доводяться через відповідні підрозділи координації внутрішнього контролю до зацікавлених суб'єктів внутрішнього контролю.

5.3. Методи оцінки ризиків.

Для визначення ризиків робоча група з оцінки ризиків може застосовувати такі методи, як опитування серед незалежних експертів та заінтересованих осіб, застосування сценаріїв оборонного планування, інтерв'ю (співбесіда) з експертом, вивчення публікацій і документів, ознайомлення зі звітними документами за результатами функціонування спроможності, контрольних заходів тощо.

Описати ризик також може старший командир (командувач) чи начальник, який відповідає за спроможність, відносно якої проводиться оцінювання і це є одним із способів ідентифікації ризиків.

Особливістю різних методів оцінки ризиків є необхідність залучення до дослідження незалежних експертів і заінтересованих осіб.

5.3.1. Опитування – метод, при якому робоча група здійснює письмове опитування незалежних експертів і заінтересованих осіб суб'єкта внутрішнього контролю з питань, що стосуються об'єкта оцінювання.

5.3.2. Застосування сценаріїв – метод, при якому робочою групою розробляються сценарії, які дозволяють найбільш ефективно дослідити застосування спроможності та визначити ризики. Розроблення сценаріїв – це найбільш складний процес, оскільки сценарії повинні представляти специфічні середовище, загрози, умови застосування спроможності, часові рамки тощо.

Під час проведення оцінки з використанням цього методу експерти повинні постійно шукати відповідь на питання, чи дозволяють існуючі спроможності досягти необхідного результату в умовах, описаних для кожного конкретного сценарію. Такий підхід дозволяє дуже детально і чітко ідентифікувати ризики.

5.3.3. Інтерв'ю (співбесіда) з експертом – метод, який доцільно використовувати у вузькій технічній галузі чи під час розгляду конкретної спроможності. Цей метод доцільно поєднувати з іншими методами.

5.3.4. Вивчення публікацій і документів – метод, при якому робоча група з оцінки ризиків, здійснює детальне вивчення публікацій і документів, розроблених за результатами досліджень в галузі, що стосується об'єкта дослідження. В першу чергу звертається увага на найновіші публікації та документи, у тому числі ті, що розроблені для використання в державах – членах НАТО.

5.3.5. Ознайомлення зі звітними документами – метод, при якому робочою групою з оцінки ризиків вивчаються підсумкові документи за результатами підведення підсумків застосування спроможності, контрольних заходів тощо. Як правило, такі документи вже містять чітко висвітлені та описані ризики і робочій групі залишиться лише зафіксувати факт ідентифікації ризику та оцінити його актуальність.

Звітні матеріали за результатами підведення підсумків застосування спроможності, результати контрольних заходів також можуть надати й іншу інформацію, корисну для процесу оцінки ризику, наприклад, що ризик, який існував тривалий час, втратив актуальність і вже не є ризиком.

5.4. Оформлення результатів оцінки ризиків.

Отримані за результатом аналізу ризиків дані обробляються робочою групою з оцінки ризиків та надаються менеджеру внутрішнього контролю суб'єкта внутрішнього контролю у довільній формі, яка повинна забезпечувати зручність використання результатів дослідження. Результати виявлення (ідентифікації) ризиків повинні містити таку інформацію:

зміст ризику та основні причини його виникнення;

який підрозділ (служба), система, вид обладнання, засіб тощо має ризик, які саме елементи є недостатніми або відсутніми та який їх вплив на виконання типових завдань, особливо, якщо ризик проявляється в певних умовах;

які типові завдання Збройних Сил неможливо виконати у зв'язку із наявністю цього ризику (за необхідності визначаються специфічні умови, при яких це завдання не може бути виконано);

чи пов'язаний ризик з іншими елементами функціональних груп спроможностей чи конкретними спроможностями.

Під час формування (уточнення) бази даних з управління ризиками не допускається:

включення ризиків, які не впливають на досягнення цілей;

надання визначень ризиків, які є зворотнім формулюванням цілей (наприклад ціль – якісне медичне забезпечення, ризиком не може бути неякісне медичне забезпечення).

5.5. Оцінка ризиків – визначення ступеня ризиків на основі експертних висновків робочої групи з оцінки ризиків суб'єкта внутрішнього контролю за критеріями ймовірності та їх впливу на здатність суб'єктів внутрішнього контролю досягати визначені стратегічні та операційні цілі.

5.5.1. Оцінка ризиків здійснюється за критеріями ймовірності виникнення ідентифікованих ризиків та суттєвості їх впливу на здатність суб'єкта внутрішнього контролю виконувати визначені функції та завдання для досягнення нею мети та стратегічних цілей.

5.5.2. За ймовірністю виникнення ризику оцінюються за критеріями:

дуже висока – 100-відсоткова ймовірність події або її регулярне настання протягом останнього року;

висока – 75-відсоткова ймовірність або настання події 1 – 2 рази за останній рік;

середня – 50-відсоткова ймовірність або настання події 1 – 2 рази за останні 2 роки;

низька – 25-відсоткова ймовірність або настання події 1 – 2 рази за останні 5 років;

дуже низька – практично відсутня ймовірність настання події.

5.5.3. За впливом на спроможність суб'єктів внутрішнього контролю досягати визначені стратегічні цілі ризики оцінюються за рівнями впливу:

катастрофічні – це ризики, вплив яких є особливо тяжким на досягнення суб'єктами внутрішнього контролю визначених цілей та можуть привести до подій, що мають наслідком: втрату ресурсів на суму 10% та більше виділеного ресурсу на рік; великі репутаційні втрати (тривала недоброзичлива увага з боку ЗМІ); повну зупинку функціонування на довгий

час; людські жертви, серйозну інвалідність або смертельну загрозу здоров'ю людей; розрив стосунків з міжнародними організаціями;

суттєві – це ризики, вплив яких є тяжким (суттєвим) на досягнення суб'єктами внутрішнього контролю визначених цілей та можуть привести до подій, що мають наслідком: втрату ресурсів на суму від 5% до 10% виділеного ресурсу на рік; репутаційні втрати (тривала недоброзичлива увага з боку загальнодержавних ЗМІ); масштабні збої функціонування організації; серйозну інвалідність або смертельну загрозу здоров'ю людей; важке правопорушення з серйозними наслідками (суттєвим штрафом);

помірні – це ризики, вплив яких є середньої тяжкості на досягнення суб'єктами внутрішнього контролю визначених цілей, що мають наслідком: втрату ресурсів на суму від 1% до 5% виділеного ресурсу на рік; репутаційні втрати (тривала недоброзичлива увага з боку місцевих ЗМІ); суттєві проблеми в окремих напрямках функціонування організації; травмування людей з тимчасовою втратою працездатності або непоправимою шкодою здоров'ю; порушення законодавства, що карається притягненням до адміністративної відповідальності;

низькі – це ризики, вплив яких є невеликої тяжкості на досягнення суб'єктами внутрішнього контролю визначених цілей, що мають наслідком: втрату ресурсів на суму від 0,5% до 1% виділеного ресурсу на рік; репутаційні втрати (втрата репутації окремих керівників організації); незначні проблеми в окремих напрямках функціонування організації; легкі травми, незначна шкода здоров'ю або обмеження працездатності людей; порушення законодавства, що потребує відшкодування збитків;

дуже низькі – це ризики, вплив яких є мінімальним на досягнення суб'єктами внутрішнього контролю визначених цілей, що мають наслідком: втрату ресурсів на суму менше 0,5% виділеного ресурсу на рік; репутаційні втрати (втрата репутації окремих працівників організації); незначні проблеми в окремих структурних підрозділах організації; легкі травми (ліквідуються засобами першої допомоги); порушення, що призводять до дисциплінарної відповідальності.

5.5.4. Оцінка ризиків за критеріями ймовірності виникнення ризику та впливом ризиків на здатність суб'єктів внутрішнього контролю досягати визначених цілей здійснюється відповідно до Матриці оцінки ризиків у залежності від ймовірності ризиків та їх наслідків. Загальна загроза, яку несе ризик, оцінюється, як числове значення ймовірності помножене на числове значення рівня впливу.

5.5.5. Орієнтовні критерії оцінки ризиків та матриця оцінки ризиків наведені у додатку 3 до цього Порядку.

5.6. Результати ідентифікації та оцінки ризиків суб'єктом внутрішнього контролю заносяться до Баз даних з управління ризиками.

Структура бази даних з управління ризиками наведена у додатку 4 до цього Порядку.

6. Управління ризиками.

6.1. Управління ризиками проводиться з метою визначення (ідентифікації) та оцінки ризиків для найбільш раннього виявлення можливих порушень та недоліків, неефективного використання ресурсів під час виконання суб'єктами внутрішнього контролю функцій, процесів та операцій. Суб'єкт внутрішнього контролю повинен обирати адекватні способи реагування на ризики.

Управління ризиками здійснюється за принципами:

безперервності (ідентифікація та оцінка ризиків здійснюються безперервно);

економності та ефективності (витрати на управління ризиками не повинні перевищувати можливих витрат під час прийняття ризику);

інтеграції (виявлення ризиків забезпечують усі учасники процесів суб'єкта внутрішнього контролю);

постійного моніторингу (моніторинг рівня ризиків та контроль за результатами виконання заходів з управління такими ризиками здійснюються постійно);

повноти характеристики (аналіз явищ, пов'язаних з управлінням ризиками, проводиться всебічно, зокрема із застосуванням статистичних методів);

історизму (забезпечення ефективності системи управління ризиками здійснюється шляхом використання результатів порівняльно-історичного аналізу);

системності (достатність і достовірність інформаційного забезпечення управління ризиками; урахування всіх можливих джерел виникнення ризиків та використання способів впливу на них; розроблення необхідних заходів для уникнення ризику).

Визначення способів реагування на ідентифіковані та оцінені ризики полягає у прийнятті керівником суб'єкта внутрішнього контролю рішення щодо зменшення, прийняття, розділення чи уникнення ризику, з урахуванням ризик-апетиту.

Уникнення ризику означає призупинення (припинення) діяльності, яка призводить до підвищення ризику.

Зменшення ризику означає вжиття заходів, які сприяють зменшенню ймовірності виникнення ризику та/або його впливу.

Розподіл (передача) ризику означає перенесення або розподіл частини ризику.

Прийняття ризику означає, що жодних дій до нього не застосовується. Такий спосіб реагування використовується у випадках:

якщо за результатами оцінки ризику визначено, що його вплив на діяльність буде мінімальним і суттєво не позначиться на досягненні мети і цілей суб'єкта внутрішнього контролю;

якщо обсяг витрат на заходи контролю перевищує вигоди від зменшення ризику чи ймовірні негативні наслідки від настання ризику;

якщо можливі способи реагування створюють додаткові "високі" ризики;

якщо суб'єкт внутрішнього контролю не може вплинути на ризик.

Рішення щодо реагування на ризики приймаються з урахуванням визначеного допустимого рівня ризику. Визначення допустимого рівня ризику є суб'єктивним процесом, однак є важливим аспектом управління ризиками.

Під час прийняття рішення щодо способу реагування на ризик керівники звертають увагу на:

оцінку ймовірності та впливу ризику;

витрати, пов'язані з реагуванням на ризик, порівняно з отриманою вигодою від його зменшення;

те, чи не створює обраний спосіб реагування на ризик додаткових ризиків.

6.2. Процес управління ризиками має вертикальну структуру та здійснюється з урахуванням їх розподілу на зовнішні та внутрішні, а також відповідальності суб'єктів внутрішнього контролю щодо їх здатності реагувати на відповідні ризики, у межах наданих повноважень та компетенції:

внутрішні ризики, які оцінено в числових значеннях від 1 до 8, потребують прийняття рішень та/або вжиття заходів контролю безпосередньо суб'єктом внутрішнього контролю у якого ідентифіковано ризик;

внутрішні ризики, які оцінено в числових значеннях від 9 до 15, потребують прийняття рішень та/або вжиття заходів контролю на рівні органів військового управління, у разі неможливості їх вирішення на рівні керівництва суб'єкта внутрішнього контролю у якого ідентифіковано ризик;

внутрішні ризики, які оцінено в числових значеннях від 16 до 25, потребують розгляду та оцінки їх на рівні органу військового управління на предмет можливого їх систематичного характеру та вироблення способів реагування на такі ризики, у тому числі, у разі неможливості їх вирішення на рівні керівництва органу військового управління, шляхом ініціювання питання розробки відповідними центральними службами забезпечення адміністративних регламентів на відповідні процеси, або вироблення інших способів реагування;

зовнішні ризики, які оцінено в числових значеннях від 1 до 16, потребують прийняття рішень та вжиття заходів контролю на рівні відповідних органів військового управління до виду Збройних Сил України включно та центральних служб забезпечення;

зовнішні ризики, які оцінено в числових значеннях від 20 до 25, потребують прийняття рішень та/або вжиття заходів контролю на рівні керівництва Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України.

6.3. Ефективне управління ризиками передбачає:

збір, систематизацію та аналіз інформації щодо проведеної суб'єктами внутрішнього контролю ідентифікації та оцінки ризиків;

розробку суб'єктами внутрішнього контролю Баз даних з управління ризиків;

визначення горизонту ризиків для якісного планування строків виконання заходів щодо реагування на них;

формування та періодичне оновлення бази даних з управління ризиками.

розробку та затвердження Планів управління ризиками суб'єктів внутрішнього контролю на відповідний рік та своєчасне внесення змін до них (додаток 5 до цього Порядку);

подання координаторами внутрішнього контролю органів військового управління за належністю до підрозділу координації внутрішнього контролю в Міністерстві оборони України пропозицій до Плану управління ризиками у Міністерстві оборони України;

визначення ресурсів, необхідних для управління ризиками та включення відповідних заходів до проектів бюджетів, кошторисів (змін до них) суб'єкта внутрішнього контролю;

прогнозований ефект, якщо це можливо у грошовому вимірі, від планування заходів реагування на конкретний ризик.

Враховуючи результати оцінки ризиків, суб'єкти внутрішнього контролю приймають рішення, в якій формі реагувати на ризики.

Під час прийняття рішення щодо реагування на ризики суб'єкти внутрішнього контролю повинні врахувати необхідність включення до Планів управління ризиками найбільш суттєвих ризиків, які мають значний вплив на досягнення цілей та ефективне управління ресурсами.

Стосовно менш суттєвих ризиків рішення щодо способів реагування та вжиття заходів можуть прийматися керівниками структурних підрозділів суб'єктів внутрішнього контролю в межах їх повноважень з подальшим інформуванням керівництва установи про прийняті рішення.

6.4. Суб'єкти внутрішнього контролю зобов'язані включити у Плани управління ризиками на відповідний рік заходи щодо виконання обов'язкових вимог, наданих аудиторськими підрозділами, зовнішніми контролюючими органами, іншими уповноважених структурними підрозділами Міністерства оборони України, Генерального штабу Збройних Сил України, за результатами проведених аудиторських (контрольних, інспекційних) заходів.

6.5. Суб'єкти внутрішнього контролю відповідно до їх повноважень та відповідальності:

визначають перелік ризиків та класифікують кожен ризик у розрізі категорії та виду ризику;

здійснюють оцінку ризиків за критеріями ймовірності виникнення ризику і впливу його на спроможність суб'єкта внутрішнього контролю досягати визначені стратегічні цілі;

розробляють та затверджують Плани управління ризиками на відповідний рік та своєчасно вносять зміни до них.

Крім того, ураховуючи інформацію надану від підпорядкованих органів військового управління та суб'єктів внутрішнього контролю:

підрозділ координації внутрішнього контролю Генерального штабу Збройних Сил України розробляє та надає на затвердження начальнику Генерального штабу – Головнокомандувачу Збройних Сил України проект Плану управління ризиками Збройних Сил України на відповідний рік за підписом першого заступника начальника Генерального штабу Збройних Сил України (згідно з розподілом обов'язків);

підрозділ координації внутрішнього контролю Міністерства оборони України розробляє та надає на затвердження Міністру оборони України проект Плану управління ризиками в Міністерстві оборони України на відповідний рік за підписом державного секретаря Міністерства оборони України.

6.6. Суб'єкти внутрішнього контролю щороку за підпорядкованістю подають до органів військового управління вищого рівня:

інформацію, згруповану за напрямками діяльності центральних служб забезпечення щодо ризиків, які потребують управління на вищому рівні;

пропозиції щодо адміністративних регламентів, які необхідно розробити на рівні центральних служб забезпечення.

Генеральний штаб Збройних Сил України та структурні підрозділи Міністерства оборони України ураховуючи надану інформацію від підпорядкованих суб'єктів внутрішнього контролю:

проводять оцінку наданих пропозицій та надають до підрозділу координації внутрішнього контролю Міністерства оборони України пропозиції щодо ризиків, які потребують управління на рівні структурних підрозділів Міністерства оборони України;

надають відповідні розпорядження (пропозиції) центральним службам забезпечення щодо розробки необхідних адміністративних регламентів та вироблення заходів щодо реагування на систематичні ризики.

6.7. Розробка, затвердження та надання звітних документів і доповідей здійснюється відповідно пункту 14.4.

7. Заходи контролю.

7.1. Для забезпечення результативності запроваджених заходів контролю та впливу на ризики вони повинні відповідати таким умовам:

доцільності (відповідні заходи контролю у відповідному місці та відповідно до ризику, якого це стосується);

послідовності та періодичності (усі посадові особи постійно дотримуються правил, інструкцій, нормативно-правових актів, регламентів та процедур тощо і не порушують їх за відсутності керівництва чи за наявності великих навантажень);

економічності (ресурси необхідні для здійснення контролю не повинні перевищувати очікуваного ефекту);

повноті, обґрунтованості та безпосереднього відношення до цілей контролю.

7.2. Заходи контролю поділяються за часом здійснення, за повнотою охоплення, за способами перевірки, за періодичністю.

7.2.1. За часом здійснення категорії заходів контролю поділяються на:

попередній (превентивний) – контроль, призначений для запобігання відхиленням, помилкам і зловживанням, який виконується до фактичного початку процесу (операції) та спрямований на обмеження можливості виникнення ризику;

поточний – контроль, призначений для своєчасного виявлення і негайного відвернення чи усунення відхилень, помилок і зловживань, що виконуються в режимі реального часу в ході здійснення операцій, вбудованих в процеси (операції, процедури).

подальший – контроль, призначений для виявлення і усунення (коригування) відхилень, помилок і зловживань (небажаних результатів) після завершення процесу (операції, процедури).

7.2.2. За повнотою охоплення категорії заходів контролю поділяються на:

суцільний – контроль, який охоплює всі без винятку операції;

вибірковий – контроль, під час якого перевіряються окремі операції;

наскрізний – контроль, який супроводжує здійснення всіх процесів від початку до завершення.

7.2.3. За способом перевірки категорії заходів контролю поділяються на:

документальний – контроль, який заснований на перевірці документів та бухгалтерських записів;

фактичний – контроль, який здійснюється шляхом вимірювання, зважування, перерахунку та інших аналогічних процедур, з метою встановлення дійсного кількісно-якісного стану об'єктів перевірки.

7.2.4. За періодичністю категорії заходів контролю поділяються на:

постійний – контроль, який здійснюється безперервно;

періодично поновлюваний – контроль, який здійснюється через визначені проміжки часу;

раптовий – контроль, строки проведення якого не повинні бути відомі зацікавленим особам.

7.3. Заходи контролю здійснюються на всіх рівнях діяльності суб'єкта внутрішнього контролю щодо усіх функцій і завдань та включають відповідні правила і процедури контролю.

7.4. Процедури контролю – політика і процедури, розроблені для досягнення конкретних цілей суб'єкта внутрішнього контролю. До процедур належать: арифметична перевірка, перевірка і підтвердження результатів звірянь; контроль за ІТ середовищем; візування документів і контроль за

ними; порівняння внутрішніх даних з зовнішніми джерелами; порівняння результатів інвентаризації з даними обліку; обмеження прямого фізичного доступу до активів і записів тощо.

7.5. Типові правила і процедури контролю:

авторизація та підтвердження – це процес погодження і затвердження операцій та дій до їх фактичного виконання;

розподіл обов'язків та повноважень – запроваджується з метою зменшення кількості ризиків помилок чи втрат, неправильних дій, виявлення можливих проблем;

подвійний контроль, який полягає в дотриманні правила “двох рук” під час здійснення операцій, підготовки пропозиції щодо прийняття рішень з питань ресурсного забезпечення та відповідно до якого здійснення та облік операцій не може належати до повноважень однієї особи;

контроль за доступом до ресурсів та облікових записів, а також закріплення відповідальності за збереження і використання ресурсів, що зменшує ризик їх втрати чи неправильного використання;

контроль за достовірністю проведених операцій, перевірка процесів та операцій до та після їх проведення, звірка облікових даних з фактичними;

оцінка загальних результатів діяльності суб'єкта внутрішнього контролю, окремих функцій та завдань шляхом оцінювання їх ходу та результатів на предмет ефективності та результативності, відповідності нормативно-правовим актам та внутрішнім регламентам, правилам та процедурам;

систематичний перегляд роботи кожного структурного підрозділу та кожної посадової особи суб'єкта внутрішнього контролю;

нагляд, який забезпечує оцінку досягнення поставлених цілей або показників, повноти та своєчасності облікових операцій, обґрунтованості кошторисів та розрахунків, повноти та своєчасності звітності;

інші правила та процедури, в тому числі визначені регламентами суб'єкта внутрішнього контролю, внутрішніми документами про систему внутрішнього контролю за виконанням документів, правила внутрішнього розпорядку тощо.

Для цілей запобігання зловживанням найбільш ефективними процедурами внутрішнього контролю є санкціонування (авторизація) операцій, у тому числі господарських, розподіл повноважень та ротація обов'язків, контроль фактичної наявності та стану об'єктів.

8. Організація інформаційного та комунікаційного обміну.

8.1. Інформаційний та комунікаційний обмін повинен гарантувати керівникам (від вищого до нижчого рівнів) наявність інформації, необхідної для прийняття рішень по виконанню покладених на них завдань та функцій.

8.2. Інформація, яка необхідна для прийняття рішення керівником може бути фінансового і не фінансового характеру та може потребувати аналізу і пояснення.

8.2.1. За основними вимогами якісна інформація повинна бути:
доцільною (чи є наявна інформація необхідною?);
своєчасною (чи є вона тоді, коли необхідна?);
актуальною (чи є це остання інформація?);
чіткою (чи є вона правильною та достатньо деталізованою?);
доступною (чи можуть відповідні учасники процесу її легко отримати?).

8.2.2. Для забезпечення отримання інформації необхідно, щоб всі операції, важливі події та процедури контролю були повно, своєчасно та достовірно задокументовані. Якщо інформація є відповідною і цінною для керівництва та прийняття рішень, відповідні операції та події повинні бути зафіксовані, оброблені та передані негайно після їх настання. Для забезпечення керівництва надійною інформацією необхідна правильна класифікація операцій та подій.

8.2.3. Для полегшення процесу відбору корисної інформації з великого її обсягу необхідно впроваджувати у діяльність суб'єкта внутрішнього контролю розгалужених інформаційних систем збору, збереження, обробки і аналізу інформації.

Застосування інформаційних систем покращує здатність організації здійснювати оцінку та моніторинг діяльності організації в цілому та існуючої аналітичної інформації. Однак застосування інформаційних систем на стратегічному та операційному рівнях формує ряд нових ризиків, які повинні бути враховані – зокрема, йдеться про помилки у системах захисту або комп'ютерні шахрайства. З огляду на це, особливо важливим є збереження інформації.

Результатом роботи інформаційних систем є звіти, що містять операційну, фінансову та не фінансову, а також іншу, необхідну для контролю інформацію. Вони містять не лише внутрішні дані, але й інформацію про зовнішні події, заходи та умови, виконання яких необхідне для забезпечення процесу прийняття рішень та звітування.

8.3. Комунікація (передача інформації) повинна проходити в усіх напрямках організації та через усі її компоненти та структуру. Ефективна комунікація повинна здійснюватися як за вертикаллю ("знизу доверху", тобто від персоналу до керівництва, та "зверху до низу", тобто від керівництва до персоналу), так і за горизонталлю (тобто між усіма функціями, процесами та операціями), а також із зовнішніми зацікавленими сторонами.

8.3.1. Керівництво суб'єкта внутрішнього контролю повинно:

бути поінформоване про виконання роботи, досягнення, ризики та функціонування системи внутрішнього контролю, а також інші необхідні для прийняття рішення події та питання;

інформувати особовий склад про свої потреби в інформації та надавати зворотну інформацію і вказівки;

надавати специфічну та спрямовану інформацію щодо своїх очікувань у всіх аспектах діяльності організації та поведінки персоналу;

переконатись у тому, що існують адекватні засоби комунікації із зовнішніми сторонами, а також засоби для отримання інформації від них (зовнішні сторони можуть надати інформацію, яка матиме великий вплив на те, якою мірою організація досягатиме поставлених цілей).

8.3.2. Особовий склад повинен:

знати про відповідальність за виконання конкретних заходів контролю;

розуміти свою роль у системі внутрішнього контролю, а також як їх особиста діяльність співвідноситься із роботою інших.

8.3.3. Комунікація є ефективною при представленні інформації у формі, зрозумілій для користувача та є своєчасною (повинна бути визначена необхідна інформація та терміни її подання).

8.4. Для реалізації внутрішнього контролю і процесу управління ризиками можуть бути використані такі джерела інформації:

фінансова та управлінська звітність;

статистична та історична інформація;

схеми матеріальних та інформаційних потоків;

затвержені внутрішні політики, правила та процедури;

стандартизовані опитувальні листи;

робочі наради;

інформація нормативно-правового характеру, у тому числі щодо середовища діяльності суб'єкта внутрішнього контролю.

Наведені джерела інформації охоплюють типове інформаційне поле процесів внутрішнього контролю та управління ризиками.

За умови ідентифікації специфіки діяльності суб'єкта внутрішнього контролю представлений перелік може бути розширений до необхідних обсягів.

8.5. У будь-якому процесі має бути забезпечено принцип "раціонального обмеження", сутність якого полягає у недопущенні перевищення витрат на збір, обробку та аналіз інформації над вигодами від її використання.

9. Моніторинг внутрішнього контролю.

9.1. Моніторинг здійснюється як постійний процес проведення оцінки якості функціонування системи внутрішнього контролю у часі. Інформація про недоліки функціонування внутрішнього контролю повинна надаватися

керівництву відповідного рівня. Моніторинг повинен забезпечити адекватне та повне виконання рекомендацій і пропозицій для усунення наявних та попередження можливих недоліків системи внутрішнього контролю.

9.1.1 Діяльність суб'єктів внутрішнього контролю на відповідних рівнях управління з оцінки якості функціонування та відстеження результатів внутрішнього контролю проводиться у вигляді постійного та безперервного моніторингу здійснення внутрішнього контролю, його оцінки та самооцінки.

9.2. Постійний моніторинг здійснюється у ході щоденної (поточної) діяльності суб'єктів внутрішнього контролю та передбачає управлінські, наглядові та інші дії керівників усіх рівнів та посадових осіб під час виконання ними своїх обов'язків з метою визначення та коригувань відхилень.

9.2.1. Для впровадження належного рівня моніторингу необхідно визначити:

- які ключові заходи контролю потрібно моніторити;
- які процедури моніторингу потрібно застосувати;
- періодичність використання заходів моніторингу.

9.2.2. Ефективна система моніторингу передбачає чотири основні вимоги:

- пріоритезація ризиків залежно від їх впливу на досягнення цілей суб'єкта внутрішнього контролю;
- визначення заходів контролю, необхідних для управління пріоритетними ризиками;
- визначення інформації, що підтверджує ефективність реалізації заходів контролю;
- розробка та впровадження процедур моніторингу.

9.3. Окремі оцінки (періодичні оцінки) передбачають проведення оцінки виконання окремих функцій, завдань на періодичній основі та здійснюються особовим складом, який несе відповідальність за їх реалізацію.

9.4. Моніторинг за функціонуванням внутрішнього контролю у суб'єктів внутрішнього контролю та підпорядкованих військових частинах, установах (організаціях) покладається на координаторів внутрішнього контролю та менеджерів внутрішнього контролю, у межах наданих повноважень.

9.5. Заходи моніторингу визначаються у програмі моніторингу внутрішнього контролю суб'єкта внутрішнього контролю на підставі інформації з бази даних з управління ризиками, плану управління ризиками і прийнятих рішень щодо способів реагування на ризики.

9.6. Моніторинг за виконанням Плану управління ризиками у Міністерстві оборони України здійснюється підрозділом координації внутрішнього контролю Міністерства оборони України.

9.7. Моніторинг за виконанням Плану управління ризиками здійснюється:

у Міністерстві оборони України – підрозділом координації внутрішнього контролю у Міністерстві оборони;

у Збройних Силах України – підрозділом координації внутрішнього контролю у Збройних Силах України;

у органах військового управління – відповідними координаторами внутрішнього контролю;

у інших суб'єктах внутрішнього контролю – менеджерами внутрішнього контролю.

10. Оцінка та самооцінка внутрішнього контролю.

10.1. Оцінка стану внутрішнього контролю на суб'єктах внутрішнього контролю здійснюється координаторами внутрішнього контролю, підрозділами внутрішнього аудиту, Державною аудиторською службою України та Рахунковою палатою України під час інспекційних, аудиторських та контрольних заходів.

10.2. Самооцінка внутрішнього контролю суб'єктом внутрішнього контролю здійснюється у рамках виконання щорічної програми моніторингу внутрішнього контролю.

10.3. Оцінка внутрішнього контролю включає:

оцінку відповідності системи внутрішнього контролю під час якої перевіряється відповідність побудованої системи стандартам та вимогам щодо організації внутрішнього контролю;

оцінку ефективності внутрішнього контролю, під час якої перевіряється чи функціонує створена система, як ефективно та якісно вона працює.

10.3.1. Під час оцінки відповідності системи внутрішнього контролю виявляються:

неефективні процедури контролю, які не дозволяють виявити ризики, для яких ці процедури призначені;

відсутні окремі процедури внутрішнього контролю, які зокрема можуть бути викликані появою нових істотних ризиків;

дублюючі процедури внутрішнього контролю, позбавлення від яких дозволить зменшити витрати, пов'язані з реалізацією внутрішнього контролю.

10.3.2. Під час оцінки ефективності внутрішнього контролю здійснюється:

тестування деякого обсягу доказів існування внутрішнього контролю протягом періоду, що аналізується, та на скільки вони охоплюють ризикові процеси;

тестування деякої кількості повторюваних контрольних процедур на предмет періодичності та якості їх здійснення.

10.4. На обсяг тестування можуть впливати такі фактори:

кількість ручних операцій при внутрішньому контролі (чим більше таких операцій, тим більший повинен бути обсяг вибірки);

істотність (важливість, значимість) оцінюваних процедур внутрішнього контролю;

ризик збою тестової процедури. Він тим більший, чим частіше змінюються нормативні та керівні документи, які регламентують порядок виконання процесів та операції, а також чим більша кількість персоналу причетна до виконання процедур внутрішнього контролю;

рівень автоматизації процедур внутрішнього контролю.

10.5. Для оцінки внутрішнього контролю застосовуються:

опитування персоналу суб'єкта внутрішнього контролю для оцінювання їх знань та кваліфікації, а також отримання інформації про порядок фактичного виконання заходів з управління ресурсами і майном та здійснення внутрішнього контролю;

спостереження за управлінням ресурсами та майном і виконанням процедур внутрішнього контролю;

перевірка документальних доказів функціонування системи внутрішнього контролю;

повторне здійснення контрольних процедур внутрішнього контролю, у разі відсутності документального оформлення внутрішнього контролю, автоматизованої форми контролю.

10.6. За результатами оцінки (самооцінки) вживаються такі заходи:

аналізуються характер та причини виявлених недоліків;

визначаються пріоритети і складаються плани усунення недоліків, у яких відображаються:

недоліки внутрішнього контролю та супутні їм ризики;

описуються дії, які необхідно виконати для усунення недоліків;

визначаються відповідальні за усунення недоліків та строки їх усунення, у які проводиться повторна оцінка відповідності системи внутрішнього контролю та її ефективності.

11. Програма моніторингу внутрішнього контролю.

11.1. З метою якісного виконання процедур та регламентів внутрішнього контролю керівник суб'єкта внутрішнього контролю здійснює

розробку та затвердження щорічної програми моніторингу внутрішнього контролю (додаток 6 до цього Порядку).

11.2 Окремий розділ програми моніторингу внутрішнього контролю повинен передбачати систематичний моніторинг за усуненням порушень і виконанням рекомендацій, винесених керівництву суб'єкта внутрішнього контролю у ході інспекційних та контрольних заходів, проведених уповноваженими органами військового управління, Головною інспекцією Міністерства оборони України, службою внутрішнього аудиту та суб'єктами державного фінансового контролю та Рахунковою палатою України. Зазначений моніторинг здійснюється суб'єктом внутрішнього контролю до повного усунення виявлених порушень та виконання аудиторських рекомендацій.

11.3. За результатами виконання програм моніторингу внутрішнього контролю суб'єктами внутрішнього контролю можуть прийматися рішення щодо уточнення їх планів заходів з управління ризиками на відповідний період, а також виноситись пропозиції координаторам внутрішнього контролю за підпорядкованістю щодо необхідності включення відповідних заходів до планів управління ризиками уповноважених суб'єктів внутрішнього контролю вищого рівня.

11.4. Безпосереднє виконання програми моніторингу внутрішнього контролю покладається на менеджерів внутрішнього контролю, а нагляд за їх виконанням підпорядкованими суб'єктами внутрішнього контролю на координаторів внутрішнього контролю органів військового управління, Генерального штабу Збройних Сил України та Міністерства оборони України.

11.5. Керівник суб'єкта внутрішнього контролю за результатами доповіді менеджера внутрішнього контролю надає доручення (вказівки) щодо усунення виявлених недоліків функціонування внутрішнього контролю у відповідних підрозділах, службах або за напрямками діяльності окремих посадових осіб.

11.6. Ключові показники ефективності для суб'єктів внутрішнього контролю розробляються та доводяться органами військового управління за підпорядкованістю.

12. Координатори та менеджери внутрішнього контролю.

12.1. Менеджер внутрішнього контролю.

12.1.1. До повноважень менеджера внутрішнього контролю належать: забезпечення повідомлення керівника суб'єкта внутрішнього контролю про процедури (операції), на які необхідно розробити адміністративні регламенти;

проведення перевірок діяльності підрозділу суб'єкта внутрішнього контролю та його особового складу щодо виконання ними регламентів та процедур внутрішнього контролю у рамках виконання програми моніторингу;

залучення за рішенням керівника суб'єкта внутрішнього контролю до самооцінки стану внутрішнього контролю членів внутрішньої перевіркової комісії та підкомісій за напрямками діяльності, а також інших посадових осіб суб'єкта внутрішнього контролю, які не задіяні до виконання обов'язків за напрямками, що підлягають перевірці;

організація розроблення, подання для затвердження, забезпечення постійного оновлення з урахуванням вимог законодавства, а також контроль за виконанням внутрішніх документів з питань внутрішнього контролю та плану управління ризиками;

одержання детальної інформації щодо порядку та фактичного виконання процесів, процедур та регламентів від посадових осіб структурних підрозділів суб'єкта внутрішнього контролю;

ведення та підтримання в актуальному стані бази даних з управління ризиками суб'єкта внутрішнього контролю та подання в електронному вигляді до органу військового управління вищого рівня, за його вимогою інформації з зазначеної бази даних, у повному або частковому обсязі;

сприяння проведенню перевірок функціонування внутрішнього контролю (управління ризиками) уповноваженими представниками Міністерства оборони України, Збройних Сил України, інших державних установ, які відповідно до чинного законодавства уповноважені на здійснення аудиторських, ревізійних та інспекційних заходів;

підготовка подання інформації та звітних матеріалів з питань внутрішнього контролю до відповідних органів військового управління.

12.1.2. Менеджер внутрішнього контролю виконує також інші функції відповідно до законодавства та внутрішніх документів з питань внутрішнього контролю.

12.1.3. Менеджери внутрішнього контролю щомісячно інформують керівників суб'єктів внутрішнього контролю про виявлені недоліки внутрішнього контролю, а координаторів внутрішнього контролю органів військового управління щоквартально, за підпорядкованістю, про прийняті керівництвом суб'єкта внутрішнього контролю рішення щодо оперативного усунення виявлених недоліків внутрішнього контролю та повноту виконання програми моніторингу внутрішнього контролю та заходи, вжиті для:

забезпечення надійного функціонування заходів внутрішнього контролю;

усунення недоліків та виконання пропозицій (рекомендацій), наданих за результатами інспекційних та аудиторських заходів;

уточнення документів з питань внутрішнього контролю з урахуванням вимог законодавства (за необхідності);

підготовки персоналу щодо виконання вимог керівних документів з питань внутрішнього контролю шляхом проведення освітньої та практичної роботи.

12.1.4. Керівник суб'єкта внутрішнього контролю повинен сприяти виконанню менеджером внутрішнього контролю визначених завдань з питань внутрішнього контролю.

12.1.5. Відповідальність менеджера внутрішнього контролю обмежується інформуванням керівника суб'єкта внутрішнього контролю про стан функціонування внутрішнього контролю та управління ризиками, виконання програми моніторингу внутрішнього контролю, підготовки необхідних інформаційно-аналітичних матеріалів для подання керівником річного звіту про забезпечення гарантій внутрішнього контролю та інформування координаторів внутрішнього контролю органів військового управління про стан функціонування внутрішнього контролю та управління ризиками.

12.2. Координатор внутрішнього контролю.

12.2.1. В органах військового управління за відсутності підрозділу внутрішнього контролю його керівником визначається підрозділ координації внутрішнього контролю. У разі неможливості утворення підрозділу призначається посадова особа, на яку покладаються повноваження Координатора внутрішнього контролю.

12.2.2. До повноважень координатора внутрішнього контролю належить:

узгодження діяльності менеджерів внутрішнього контролю підпорядкованих суб'єктів внутрішнього контролю;

контроль за належною роботою менеджерів внутрішнього контролю підпорядкованих суб'єктів внутрішнього контролю та оцінка результатів їх діяльності;

надання (у разі необхідності) допомоги менеджерам внутрішнього контролю у тестуванні та підтвердженні достовірності висновків щодо ефективності внутрішнього контролю;

впровадження у роботу підзвітних менеджерів внутрішнього контролю кращих практик внутрішнього контролю та управління ризиками;

аналіз результатів роботи менеджерів внутрішнього контролю підпорядкованих суб'єктів внутрішнього контролю та узагальнення їх звітних матеріалів для прийняття рішення керівником органу військового управління;

аналіз баз даних з управління ризиками підпорядкованих суб'єктів внутрішнього контролю для вироблення якісних пропозицій до планів управління ризиками органів військового управління, а також надання їх координаторам внутрішнього контролю органів військового управління

вищого рівня для вироблення уніфікованих підходів до реагування на ризики, які перебувають у компетенції таких органів військового управління;

- періодична перевірка стану функціонування внутрішнього контролю та управління ризиками у підпорядкованих суб'єктах внутрішнього контролю та структурних підрозділах органу військового управління;
- перевірка стану організації обліку та контролю за збереженням та правомірністю використання фінансових та матеріальних ресурсів за відповідними напрямками забезпечення.

12.2.3. На координатора внутрішнього контролю покладаються обов'язки менеджера внутрішнього контролю в органі військового управління, як суб'єкті внутрішнього контролю, та він користується всіма його правами.

12.2.4. Координатор внутрішнього контролю організовує взаємодію з Координатором внутрішнього контролю органу військового управління вищого рівня з питань, що відносяться до його повноважень.

12.2.5. Координатор внутрішнього контролю своєчасно організовує збір та аналізує інформаційні та звітні матеріали з питань внутрішнього контролю від підпорядкованих суб'єктів внутрішнього контролю і надає їх в узагальненому вигляді керівнику для прийняття відповідних управлінських рішень та подання до вищих органів військового управління.

13. Звіт про забезпечення гарантій внутрішнього контролю.

13.1. За результатами періодичної самооцінки внутрішнього контролю та його впливу на досягнення (підтримання, позбавлення) визначених спроможностей, досягнення цілей керівники суб'єктів внутрішнього контролю надають до органів військового управління вищого рівня Звіт про забезпечення гарантій внутрішнього контролю щодо:

- здійснення діяльності відповідно до визначеної мети (місії) та етичних принципів;

- досягнення визначених цілей (набуття спроможностей), виконання завдань та взятих зобов'язань;

- належного рівня економії, ефективності і результативності діяльності;
- достовірності фінансової, статистичної та управлінської, в тому числі не фінансової звітності;

- дотримання законів, інших нормативно-правових актів, регламентів, правил та процедур, встановлених в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України;

- забезпечення збереження ресурсів від втрат, псування, незаконного чи неефективного використання.

Форми звіту про забезпечення гарантій внутрішнього контролю наведені у додатку 7 до цього Порядку.

13.2. Керівники структурних підрозділів Міністерства оборони України, Генерального штабу Збройних Сил України, керівники органів військового управління забезпечують подання Міністру оборони України та начальнику Генерального штабу Збройних Сил України (через підрозділи координації внутрішнього контролю Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України) щорічного звіту про забезпечення гарантій внутрішнього контролю, який ґрунтується на загальній оцінці ефективності проведених заходів внутрішнього контролю.

Звіт про забезпечення гарантій внутрішнього контролю повинен відповідати одному з трьох рівнів внутрішнього контролю та супроводжуватись листом, підписаним керівником відповідного структурного підрозділу, органу військового управління, командиром (начальником) суб'єкта внутрішнього контролю.

Звіт про забезпечення гарантій внутрішнього контролю повинен містити:

- опис кожного виявленого у ході інспекційних, аудиторських заходів, перевірок компетентними органами військового управління (структурними підрозділами) недоліку, з коротким викладом заходів, спрямованих на усунення цього недоліку;

- опис кожного суттєвого недоліку виявленого у ході виконання програми моніторингу внутрішнього контролю та його самооцінки, з коротким викладом заходів, спрямованих на усунення недоліків;

- короткий виклад виконання заходів, визначених у Плані управління ризиками на відповідний рік, та отриманих результативних показників.

Результати перевірок, інспекцій та аудитів не повинні бути основним підґрунтям під час оцінювання заходів внутрішнього контролю та є основою керівництву суб'єкта внутрішнього контролю щодо організації заходів усунення виявлених недоліків.

13.3. Рівні звітності про забезпечення гарантій внутрішнього контролю.

Звіт про забезпечення гарантій внутрішнього контролю суб'єкта повинен відповідати одному з трьох рівнів стану внутрішнього контролю: повна гарантія, середня гарантія, відсутність гарантії.

13.3.1. Повна гарантія.

Звіт при рівні, який відповідає повній гарантії, повинен містити обґрунтовані докази того, що заходи внутрішнього контролю є ефективними і не мають будь-яких суттєвих недоліків, або ж потрібно вказати, що розвиток (підтримання) кожної базової компоненти спроможностей, носієм якої визначений суб'єкт внутрішнього контролю відповідає вимогам нормативно-правових актів. Кожен звіт цього рівня повинен містити опис того, яким чином забезпечувався належний рівень внутрішнього контролю та яким чином здійснювалась його оцінка.

13.3.2. Середня гарантія.

Звіт при рівні, який відповідає середній гарантії, повинен містити обґрунтовані докази того, що заходи внутрішнього контролю є ефективними, за винятком одного або декількох суттєвих недоліків, які впливають на конкретні базові компоненти спроможностей, носієм якої визначений суб'єкт внутрішнього контролю (досягнення цілей), або ж вказує за якими саме напрямками система управління має недоліки, пов'язані з недотриманням вимог законодавства та нормативно-правових актів. Звіт цього рівня повинен вказувати на суттєві недоліки в системі управління, які унеможливають подання звіту про відсутність недоліків у системі внутрішнього контролю.

13.3.3. Відсутність гарантії.

Звіт може засвідчувати відсутність результатів ефективності заходів внутрішнього контролю, оскільки було проведено лише декілька оцінювань або ж взагалі такі оцінювання не проводились, суттєві недоліки були виявлені в багатьох основних функціях або система управління повністю не відповідає вимогам законодавства та нормативно-правовим актам.

Кожний суттєвий недолік звіту про відсутність результатів внутрішнього контролю деталізується до окремої базової компоненти кожної спроможності, а саме щодо:

доктринальної бази (Doctrine) – описуються суттєві недоліки, пов'язані з нечіткою регламентацією процесів виконання функцій та завдань, які призвели до виникнення прорахунків у діяльності суб'єкта внутрішнього контролю, зокрема пов'язані з суперечністю керівних документів, що не дозволяють розвивати чи підтримувати спроможність на належному рівні, містять корупціогенні норми, генерують невизначеність у порядку виконання процесів та функцій через відсутність регламентів, стандартних операційних процедур тощо;

організації (Organization) – зазначаються суттєві недоліки в організаційній структурі, зайві та неоптимальні за обсягом передбачених завдань штатні підрозділи чи штатні посади, які не відповідають можливості щодо розвитку, підтриманню чи позбавленню надмірним спроможностям, тощо;

підготовки (Training) – зазначаються суттєві недоліки, пов'язані з причинами неналежної підготовки підрозділів, що створюють відповідну спроможність, а також недоліки пов'язані, з неможливістю забезпечити необхідну гнучкість для стримування потенційного противника та швидкого реагування на широкий спектр локальних та глобальних загроз, через неготовність особового складу, штабів, військових формувань, установ та організацій тощо;

ресурсного забезпечення (Materiel) – вказуються виявлені суттєві недоліки в:

організації публічних закупівель та виконанні контрактів (угод) на постачання (зазначається про найбільшу питому вагу одного постачальника у процесі постачання, а також про кількість контрактів проведених через систему таємних закупівель, окремо зазначається про недоліки у виконанні

контрактів пов'язані з несвоєчасним фінансуванням контрактів, а також про недоліки пов'язані з якістю отриманих товарів (послуг), факти корупції матеріали за якими передані до спеціалізованих антикорупційних правоохоронних органів тощо);

логістичній підтримці процесу ресурсного забезпечення (виявлені втрати ресурсів, пов'язані з неефективним плануванням, постачанням та забезпеченням через непродумані ланцюги постачання, які призвели до марнотратства тощо);

експлуатаційній підтримці озброєння, військової техніки, спеціалізованого майна та технічних засобів за різними напрямками діяльності, а також на підтримку живучості та експлуатації об'єктів інфраструктури тощо);

організації збереження інформації та кібернетичної безпеки (виявлені факти втрат та успішних атак на інформаційні ресурси, нанесення збитків унаслідок неналежного управління об'єктами інтелектуальної власності, що належать суб'єкта внутрішнього контролю, невиконання вимог санкційного законодавства по відношенню до відповідних країн тощо);

використанні фінансових ресурсів на оплату праці, у тому числі на компенсаційні виплати цивільному та військовому персоналу (виявлені зайві витрати фінансових ресурсів, неналежне забезпечення контролю за здійсненням фінансових транзакцій через електронні платіжні системи тощо);

формуванні та виконанні бюджетів (кошторисів), зокрема відсутності бюджетних ресурсів на управління ризиками, або надання їх у строки, які перевищують горизонт ризику;

організації бухгалтерського обліку ресурсів (зазначається про середній час відображення в обліку господарських операцій з моменту їх здійснення, суттєві невідповідності між фактичними та облікованими обсягами ресурсів, в управлінні запасами, а також не вжиття заходів щодо прийняття рішень за фактами втрат, крадіжок та зловживань з ресурсами тощо);

негативній динаміці у ключових показниках ефективності у порівнянні з попереднім бюджетним періодом (вказуються конкретні показники які, зазнали негативної динаміки тощо);

інших видах забезпечення.

якість управління та освіта (Leadership) – зазначаються суттєві недоліки, пов'язані з системою управління, недостатнім розвитком інформаційних технологій, системи управління та зв'язку, забезпечення належного рівня професійної підготовки особового складу, який прибував з навчальних закладів, неналежним рівнем наукового супроводження перспективних способів збройної боротьби, яка мала б забезпечити обґрунтований розвиток та застосування суб'єкта тощо;

персоналу (Personnel) – зазначаються суттєві недоліки, пов'язані з професійним рівнем або недостатнім рівнем освіти військового та цивільного персоналу, існуючий некомплект та відсоток вакантних посад, існуючі ризики, пов'язані зі значною плинністю персоналу, вплив соціальних

гарантій на збільшення (зменшення) чисельності персоналу, що безпосереднє впливає на підтримання відповідних спроможностей у забезпеченні операційної діяльності органів військового управління та штабів. Крім того, зазначається інформація про існуючі негативні тенденції погіршення морально-психологічного забезпечення та прояви антисоціальної поведінки персоналу, факти недотримання етичних норм керівним складом усіх ланок, наявні факти зловживань, шахрайства, хабарництва тощо.

військової інфраструктури (Facilities) – зазначаються недоліки, пов'язані зі станом об'єктів загальновійськового призначення та об'єктів інфраструктури для розміщення та проведення повсякденної підготовки військ в мирний час для забезпечення потреб особового складу, у якісному стані об'єктів інфраструктури, які безпосереднє впливають на розвиток (підтримання) відповідної спроможності. Наявні факти неналежного виконання заходів екологічної безпеки, у тому числі щодо неналежного виконання заходів з утилізації відпрацьованих матеріалів та ресурсів;

сумісність (Interoperability) – зазначаються існуючі недоліки у впровадженні стандартів підготовки, забезпеченні та організації обміну інформацією в системі управління з частинами та підрозділами країн-партнерів, а також у забезпеченні доктринальної, оперативної та технічної сумісності підрозділів для спільних дій у складі сил оборони (взаємодії з іншими військовими формуваннями сил оборони), а також багатонаціональних формувань.

13.4. Звіти про забезпечення гарантій внутрішнього контролю суб'єктами внутрішнього контролю, які за змістом відповідають пунктам 13.3.2 та 13.3.3, повинні передбачати викладення не виправлених суттєвих недоліків (упродовж поточного року та за попередній період), а також підсумкові плани заходів усунення недоліків внутрішнього контролю, із зазначенням заходів, які вже перебувають у стадії виконання (коригування).

14. Регламентація процедур внутрішнього контролю та мінімальні вимоги, що забезпечують функціонування внутрішнього контролю суб'єкта внутрішнього контролю.

14.1. Керівник суб'єкта внутрішнього контролю повинен визначити:

конкретних посадових осіб відповідальних за здійснення заходів внутрішнього контролю та управління ризиками, а також організувати уточнення функціональних обов'язків таких осіб, передбачивши відповідальність за здійснення цих заходів;

менеджера внутрішнього контролю.

14.2. Суб'єкти внутрішнього контролю для належного функціонування системи внутрішнього контролю забезпечують розробку та затвердження організаційних та поточних документів, а також створення та підтримання в актуальному стані інформаційного ресурсу – бази даних з управління ризиками.

14.2.1. Організаційні документи та база даних з управління ризиками розробляються (створюються) під час запровадження внутрішнього контролю і зміни, до яких вносяться, за необхідності. До організаційних документів відноситься положення про внутрішній контроль, яке включає:

- порядок здійснення внутрішнього контролю;
- опис внутрішнього середовища, з урахуванням специфіки суб'єкта внутрішнього контролю.

14.2.2. Поточні документи потребують щорічної розробки та внесення за необхідністю до них змін. До поточних документів належать:

- план управління ризиками та зміни до нього;
- програма моніторингу внутрішнього контролю, виконання якої покладається на менеджера внутрішнього контролю;
- плани усунення недоліків за результатами контрольних інспекційних та аудиторських заходів (розробляються за наявності відповідних заходів);
- звіт про забезпечення гарантій внутрішнього контролю за останній звітний період.

14.3. Координатори внутрішнього контролю органів військового управління, крім вимог, визначених у пунктах 14.1-14.2, повинні забезпечити:

- розробку та затвердження плану управління ризиками органу військового управління;

- розробку та виконання щорічного плану проведення періодичних оцінок стану внутрішнього контролю у підпорядкованих суб'єктах внутрішнього контролю;

- щоквартальне витребування інформації з актуальних баз даних з управління ризиками підпорядкованих суб'єктів внутрішнього контролю (в електронному вигляді), ходу виконання ними програм моніторингу внутрішнього контролю, результатів контрольних заходів та планів усунення недоліків (коригувальних дій);

- надання пропозицій до планів управління ризиків суб'єктам внутрішнього контролю вищого рівня, з питань які належать до компетенції таких суб'єктів;

- періодичну ідентифікацію та оцінку можливих систематичних ризиків, за результатами аналізу баз даних з управління ризиками підпорядкованих суб'єктів внутрішнього контролю та надання такої інформації координатору внутрішнього контролю органу військового управління вищого рівня.

14.4. Звітні документи з питань внутрішнього контролю та управління ризиками.

14.4.1. Менеджери та координатори внутрішнього контролю до оперативного (повітряного) командування включно:

1. Щороку, у терміни, визначені органом військового управління вищого рівня, але не пізніше 25 січня, розробляють та подають керівнику

суб'єкта внутрішнього контролю на затвердження План управління ризиками на поточний рік, на підпис Звіт про забезпечення гарантій внутрішнього контролю за минулий рік (того ж дня Звіт про забезпечення гарантій надсилається в електронному вигляді координатору внутрішнього контролю вищого рівня та до відповідного територіального підрозділу внутрішнього аудиту).

2. Надають координаторам внутрішнього контролю органів військового управління вищого рівня:

до 01 квітня, 01 липня та 01 листопада інформацію щодо виконання ними програми моніторингу внутрішнього контролю, стану управління ризиками разом з актуальною базою даних з управління ризиками, а органи військового управління, крім того, інформацію про виконання плану проведення періодичних оцінок внутрішнього контролю у підпорядкованих суб'єктах внутрішнього контролю, а також, за наявності, інформацію стосовно ідентифікованих систематичних ризиків у діяльності органу військового управління, підпорядкованих суб'єктах внутрішнього контролю, які не можуть бути вирішеними на рівні цих органів управління;

до 01 листопада, пропозиції щодо зовнішніх ризиків для їх оцінки та включення до Планів управління ризиками відповідними органами військового управління (центральними службами забезпечення).

14.4.2. Координатори внутрішнього контролю органів військового управління з числа структурних підрозділів Міністерства оборони України, Генерального штабу Збройних Сил України, органів військового управління Збройних Сил України, видів та окремих родів Збройних Сил України:

1. Щороку, до 25 січня розробляють та подають керівнику суб'єкта внутрішнього контролю на затвердження План управління ризиками на поточний рік на підпис, Звіт про забезпечення гарантій внутрішнього контролю за минулий рік (того ж дня Звіт про забезпечення гарантій надсилається в електронному вигляді координатору внутрішнього контролю вищого рівня та до відповідного територіального підрозділу внутрішнього аудиту).

2. До 01 липня та 08 листопада надають на адресу підрозділів координації внутрішнього контролю Міністерства оборони України та Збройних Сил України за належністю:

інформацію про стан внутрішнього контролю в органі військового управління та підпорядкованих військових частинах та виконання планів проведення періодичних оцінок внутрішнього контролю у безпосередньо підпорядкованих органах військового управління, військових частинах, установах та організаціях.

3. До 08 листопада на підставі проведеного аналізу та оцінки надають на адресу координаторів внутрішнього контролю Міністерства оборони

України та Збройних Сил України за належністю:

пропозиції щодо зовнішніх ризиків, які потребують реагування на рівні відповідних центральних служб забезпечення;

інформацію щодо ідентифікованих систематичних ризиків у діяльності органу військового управління та підпорядкованих військ;

пропозиції до планів управління ризиками Міністерства оборони України та Збройних Сил України.

14.4.3. Підрозділ координації внутрішнього контролю Збройних Сил України:

до 10 січня розробляє та надає на затвердження начальнику Генерального штабу – Головнокомандувачу Збройних Сил України проект Плану управління ризиками Збройних Сил України на поточний рік разом з доповіддю про стан внутрішнього контролю і виконання Плану управління ризиками за минулий рік та за необхідності пропозиції центральним службам забезпечення Збройних Сил України на вироблення заходів реагування на систематичні ризики;

до 07 липня та 12 січня надає на адресу підрозділу координації внутрішнього контролю Міністерства оборони України інформацію про:

стан внутрішнього контролю у Збройних Силах України;

ідентифіковані у звітному періоді систематичні ризики та вироблені центральними службами забезпечення Збройних Сил України заходи щодо реагування на них;

систематичні ризики, які потребують реагування центральних служб забезпечення Міністерства оборони України;

до 15 листопада подає на адресу координатора внутрішнього контролю Міністерства оборони України пропозиції до проекту Плану управління ризиками Міністерства оборони України на наступний рік щодо ризиків, які потребують реагування на рівні керівництва Міністерства оборони України;

14.4.4. Підрозділ координації внутрішнього контролю в Міністерстві оборони України до 25 січня розробляє та подає на затвердження Міністру оборони України проект Плану управління ризиками Міністерства оборони України на поточний рік разом з доповіддю про виконання Плану управління ризиками Міністерства оборони України за попередній рік та (за необхідності) пропозиції центральним службам забезпечення для вироблення заходів реагування на систематичні ризики.

15. Прикінцеві положення.

15.1. Цей Порядок вступає в дію з 01 січня 2019 року.

15.2. Інформування про стан функціонування внутрішнього контролю здійснюється:

Міністра оборони України – підрозділом координації внутрішнього контролю в Міністерстві оборони України;
начальника Генерального штабу – Головнокомандувача Збройних Сил України – підрозділом координації внутрішнього контролю в Збройних Силах України;
керівників органів військового управління – відповідними координаторами внутрішнього контролю;
керівників інших суб'єктів внутрішнього контролю – менеджерами внутрішнього контролю.

Головний інспектор
Міністерства оборони України
генерал-лейтенант

Р.Б.ХОМЧАК

Додаток 1
до Тимчасового порядку внутрішнього
контролю та управління ризиками у
Міністерстві оборони України та
Збройних Силах України
(пункт 3.2.)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Командир військової частини А0000
полковник С.М.ГЕЛЕТА
“___” _____ 20__ року

ОПИС

внутрішнього середовища *військової частини А0000*

I. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

(перелік керівних документів щодо організаційної структури та розподілу повноважень)

№ з/п	Розпорядчий документ (назва документу, дата та номер)

II. ЗАВДАННЯ, ФУНКЦІЇ ТА СПРОМОЖНОСТІ

№ з/п	Зміст завдання (функції, спроможності) та яким документом визначено	Виконавець (структурний підрозділ, посадова особа)	Співвиконавці (структурні підрозділи, посадові особи)

III. ПРОЦЕСИ

№ з/п	№ функції*	Назва процесу та його короткий опис	Структурні підрозділи, посадові особи, залучені до виконання процесу	Умова виконання процесу

* - номер завдання, функції чи спроможності відповідно до розділу II цього Порядку

Додаток 2
до Тимчасового порядку внутрішнього контролю та управління ризиками у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України
(пункти 4.4.)

Алгоритм складання адміністративних регламентів

I. Загальні положення

1.1. Цей Алгоритм визначає методику складання адміністративних регламентів та є правилами, які регламентують порядок виконання суб'єктами внутрішнього контролю визначених законодавством функцій.

1.2. Адміністративні регламенти формуються окремо за кожним процесом функції і складаються з таких розділів:

- основні поняття;
- блок-схема процесу;
- короткий опис процесу.

Також адміністративний регламент повинен містити “Технологічну карту”, “Список прийнятих скорочень”.

II. Основні поняття

2.1. У розділі “Основні поняття” адміністративних регламентів зазначаються підпункти “Визначення цілей”, “Учасники процесу”, “Документообіг”, “Прикладне програмне забезпечення”.

2.2. У підпункті адміністративного регламенту “Визначення цілей” визначаються стратегічні цілі, які необхідно досягти за результатами реалізації відповідного процесу.

2.3. У підпункті адміністративного регламенту “Учасники процесу” зазначається перелік учасників, діяльність яких відноситься до процесу.

Учасники процесу можуть бути:

- внутрішніми учасниками – суб'єкти внутрішнього контролю;
- зовнішніми учасниками – органи державної влади, підприємства, установи та організації, з якими суб'єкти внутрішнього контролю взаємодіють з метою реалізації відповідного процесу.

2.4. У підпункті адміністративного регламенту “Нормативно-правові акти, які регламентують виконання процесу” у табличній формі наводиться перелік нормативно-правових актів, з урахуванням яких був розроблений адміністративний регламент, а саме:

№ з/п	Нормативно-правовий акт

2.5. У підпункті адміністративного регламенту “Документообіг” у табличній формі наводиться перелік документів, у тому числі електронних, які складаються або опрацьовуються під час виконання відповідного процесу, та нормативно-правових актів, які регламентують їх форму і склад показників, а саме:

№ з/п	Документ	Нормативно-правовий акт	Посилання на положення нормативно-правового акта

Перелік документів формується на підставі складених блок-схеми та технологічної карти відповідного процесу.

2.6. У підпункті адміністративного регламенту “Прикладне програмне забезпечення” у табличній формі зазначається перелік прикладного програмного забезпечення, яке застосовується під час виконання відповідного процесу, та опис автоматизованих операцій у рамках виконання такого процесу, а саме:

Найменування прикладного програмного забезпечення	Автоматизовані операції

Перелік автоматизованих операцій формується на підставі складених блок-схеми та технологічної карти відповідного процесу.

III. Блок-схема процесу



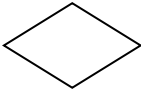




3.1. Метою формування блок-схеми процесу є графічне представлення послідовності виконання операцій та взаємозв'язків між різними учасниками відповідного процесу. У разі якщо виконання функції забезпечується виконанням декількох процесів, відповідні блок-схеми формуються на кожний процес.

3.2. Блок-схема процесу складається відповідно до системи умовних позначень для моделювання бізнес-процесів BPMN і містить інформацію щодо:

- операцій, з яких складається процес;
- учасників процесу;
- потоків документів між учасниками процесу;
- послідовності виконання операцій шляхом зазначення їх порядкового номера;
- умов виконання операцій.

Приклад позначень наведено в пункті 3.3 розділу III Порядку складання адміністративних регламентів

3.3. Список позначень, які можуть використовуватися при підготовці блок-схеми процесу:

Позначення	Опис позначення
Подія (Event) 	<p>Подія – це те, що відбувається протягом бізнес-процесу і впливає на його хід.</p> <p>Найчастіше подія має причину або вплив (результат). Зображується у вигляді кола з вільним центром, призначеним для диференціювання внутрішніми маркерами різних причин або їх результатів. Згідно з впливом подій на хід бізнес-процесу виділяють три типи: Стартова подія (Start), Проміжна подія (Intermediate) і Кінцева подія (End).</p>
Дія (Activity) 	<p>Дія – загальний термін, що позначає роботу, виконувану виконавцем. Дії можуть бути або елементарними або неелементарними (складними). Виділяють такі види дій: Процес (Process), Підпроцес (Sub-Process) і Завдання (Task). Завдання і Підпроцес зображуються у вигляді прямокутника з заокругленими кутами.</p>
Умова (Gateway) 	<p>Умови використовуються для контролю розходжень і сходжень потоку операцій. Таким чином, цей термін має на увазі розгалуження, роздвоєння, злиття і з'єднання маршрутів. Внутрішні маркери вказують тип контролю розвитку бізнес-процесу.</p>
Поток операцій (Sequence Flow) 	<p>Потік операцій служить для відображення того порядку, в якому організовані дії Процесу.</p>
Об'єкт даних (Data Object) 	<p>Об'єкт даних представляє інформацію, що оброблюється в ході процесу (наприклад, документ або лист).</p>
Сховище даних 	<p>Сховище даних – це об'єкт, який процес може використовувати для запису та вибірки даних (наприклад, база даних). Сховище даних дає змогу зберігати дані після закінчення життєвого циклу екземпляра процесу.</p>
Повідомлення 	<p>Повідомлення дає змогу явно продемонструвати передачу інформації в ході спілкування двох учасників.</p>

IV. Короткий опис процесу

4.1. У розділі “Короткий опис процесу” наводиться стисла інформація щодо процесу шляхом послідовного опису операцій із зазначенням посилань на їх номери у відповідній діаграмі, умов виконання, дій учасників процесу та результатів виконання процесу.

4.2. У разі якщо виконання функції забезпечується виконанням декількох процесів, у цьому розділі наводиться стислий опис кожного процесу.

V. Технологічна карта

5.1. Технологічна карта формується в розрізі всіх операцій, з яких складається процес, за встановленою цим пунктом формою. У разі якщо виконання функції забезпечується виконанням декількох процесів, технологічна карта складається за кожним процесом.

5.2. Технологічна карта заповнюється з урахуванням наведених нижче вимог:

№ п/п	Назва стовпця	Порядок заповнення
1	№ з/п	Зазначається порядковий номер операції (порядковий номер операції повинен відповідати номеру операції у блок-схемі процесу).
Операція		
2	Найменування	Зазначається найменування операції (найменування операції повинен відповідати найменуванню операції у блок-схемі процесу).
3	Умова виконання	Зазначається перелік умов виконання відповідної операції (наприклад, отримання від учасника процесу певного документа або отримання результату попередньо виконаних операцій).
4	Строк виконання	Зазначається граничний строк виконання операції або варіанти строків виконання у разі настання певних умов.
Відповідальний виконавець		
5	Назва суб'єкта внутрішнього контролю	Зазначається назва суб'єкта внутрішнього контролю, відповідального за виконання операції. У разі виконання операції декількома суб'єктами внутрішнього контролю, зазначається перелік таких суб'єктів з урахуванням послідовності виконання такої операції.
6	Стислий опис виконуваної роботи	Коротко викладається суть виконуваної суб'єктами внутрішнього контролю роботи.
Вхідний документ		
7	Найменування документа	Зазначається перелік вхідних по відношенню до операції документів.
8	Назва учасника процесу	Зазначається назва внутрішнього або зовнішнього учасника процесу, від якого повинен надійти відповідний документ.
9	Формат документа: електронний, паперовий	Зазначається формат кожного вхідного по відношенню до операції документа: паперовий або електронний.
Вихідний документ		
10	Найменування документа	Зазначається перелік вихідних по відношенню до операції документів (результатів операції).
11	Назва учасника процесу	Зазначається назва внутрішнього або зовнішнього учасника процесу, якому передається відповідний документ (результат операції).
12	Формат документа: електронний, паперовий	Зазначається формат кожного вхідного по відношенню до операції документа: паперовий або електронний.
13	Прикладне програмне забезпечення	Зазначається найменування прикладного програмного забезпечення, яке автоматизує виконання операції. У разі якщо операція не автоматизована, зазначається "не автоматизована"

VI. Список прийнятих скорочень

Список прийнятих скорочень оформлюється у табличній формі та містить розшифровку використовуваних в адміністративному регламенті аббревіатур і скорочень:

Абревіатура/скорочення	Розшифровка

Додаток 3
до Тимчасового порядку внутрішнього контролю та управління ризиками у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України
(пункт 5.4.)

Орієнтовні критерії оцінки ризиків

Ймовірність					
5 Дуже висока	4 Висока	3 Середня	2 Низька	1 Дуже низька	
100-відсоткова ймовірність або регулярне настання події протягом останнього року	75-відсоткова ймовірність або настання події 1-2 рази за останній рік	50-відсоткова ймовірність або настання події 1-2 рази за останні 2 роки	25-відсоткова ймовірність або настання події 1-2 рази за останні 5 років	Практично відсутня ймовірність настання події	
Наслідки*					
Критерії впливу ризику	Ресурсні	Репутаційні	Що впливають на безперервність роботи	Для безпеки життєдіяльності	Що впливають на дотримання нормативно-правових актів
5 Катастрофічні	Втрати більше 10% виділеного ресурсу на рік	Тривала недоброзичлива увага з боку світових ЗМІ	Повна зупинка роботи на довгий час	Жертви, серйозна інвалідність, смертельна загроза здоров'ю	Розрив стосунків з міжнародними організаціями
4 Суттєві	Втрати в межах від 5% до 10% виділеного ресурсу на рік	Тривала недоброзичлива увага з боку державних ЗМІ	Масштабні проблеми функціонування організації	Серйозна інвалідність, смертельна загроза здоров'ю	Важке правопорушення з серйозними наслідками (суттєвим штрафом)
3 Помірні	Втрати в межах від 1% до 5% виділеного ресурсу на рік	Тривала недоброзичлива увага з боку місцевих ЗМІ	Суттєві проблеми в певних сферах функціонування організації	Травми з тимчасовою втратою працездатності, непоправна шкода здоров'ю	Порушення, що карається притягненням до адміністративної відповідальності
2 Низькі	Втрати в межах від 0,5% до 1% виділеного ресурсу на рік	Внутрішня справа	Незначні проблеми в окремих напрямках функціонування організації	Легкі травми, незначна шкода здоров'ю, обмеження працездатності	Порушення, що потребує відшкодування збитків
1 Дуже низькі	Втрати менше 0,5% виділеного ресурсу на рік	Проблеми особового складу	Незначні проблеми в окремих структурних підрозділах	Легкі травми (ліквідуються засобами першої допомоги)	Порушення, що призводять до дисциплінарної відповідальності

* перелік наслідків є не вичерпним і розробляється безпосередньо суб'єктами внутрішнього контролю

Матриця оцінки ризиків

За впливом ризиків на спроможність суб'єктів внутрішнього контролю досягати поставлені цілі		За ймовірністю виникнення ризику				
Критерій впливу ризику	Числове значення	Дуже низька	Низька	Середня	Висока	Дуже висока
		1	2	3	4	5
Катастрофічний	5	5* (1 x 4) (зелена зона)	10* (2 x 5) (жовта зона)	15* (3 x 5) (жовта зона)	20* (4 x 5) (червона зона)	25* (5 x 5) (червона зона)
Суттєвий	4	4* (1 x 4) (зелена зона)	8* (2 x 4) (зелена зона)	12* (3 x 4) (жовта зона)	16* (4 x 4) (червона зона)	20* (5 x 4) (червона зона)
Помірний	3	3* (1 x 3) (зелена зона)	6* (2 x 3) (зелена зона)	9* (3 x 3) (жовта зона)	12* (4 x 3) (жовта зона)	15* (5 x 3) (жовта зона)
Низький	2	2* (1 x 2) (зелена зона)	4* (2 x 2) (зелена зона)	6* (3 x 2) (зелена зона)	8* (4 x 2) (зелена зона)	10* (5 x 2) (зелена зона)
Дуже низький	1	1* (1 x 1) (зелена зона)	2* (2 x 1) (зелена зона)	3* (3 x 1) (зелена зона)	4* (4 x 1) (зелена зона)	5* (5 x 1) (зелена зона)

*– сумарне числове значення (ЧЗ)

(...) – у дужках зазначено колір зони

Додаток 4

до Тимчасового порядку внутрішнього контролю та управління ризиками у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України (пункт 5.6.)

Структура бази даних з управління ризиками

Назва суб'єкта внутрішнього контролю	Назва спроможності (цілі)	Базова компонента спроможності	Функція	Процес	Назва ризику	Ймовірність ризику	Ступінь впливу ризику	Інтегральний показник ризику (ст.7 х ст.8)	Назва заходу контролю**	Відповідальний виконавець	Термін виконання	Бюджет на управління ризиком (грн.)	Очікуваний результат	Ймовірність (після обробки ризику)	Ступінь впливу (після обробки ризику)	Залишковий ризик (ст.11хст.12)	Відмітка про виконання заходу контролю (моніторингу)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Текстове поле*	Текстове поле*	Текстове поле*	Текстове поле*	Текстове поле*	Текстове поле*	Числове поле (#)*	Числове поле (#)*	Числове поле (##)*	Текстове поле*	Текстове поле*	Поле у форматі ддмм.рр	Числове поле у форматі (#####.##)*	Текстове поле*	Числове поле (#)*	Числове поле (#)*	Числове поле (##)*	Текстове поле*

*- Формати полів даних, які використовуються табличним процесором Excel пакету офісних програм Microsoft Office.

** - зазначається у разі прийняття суб'єктом внутрішнього контролю щодо реагування на ризик.

Додаток 5
до Тимчасового порядку внутрішнього контролю та
управління ризиками у Міністерстві оборони України та
Збройних Силах України
(пункт 6.3.)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Керівник суб'єкта внутрішнього контролю

_____ (підпис) _____ (прізвище, ініціали)
“ _____ ” _____ 20__ року

ПЛАН
управління ризиками на 20__ рік

_____ (назва суб'єкта внутрішнього контролю)

Назва спроможності (цілі)	Базова компонента спроможності	Функція	Процес	Назва ризику	Назва заходу контролю	Відповідальний виконавець	Термін виконання	Бюджет на управління ризиком	Очікуваний результат	Ймовірність (після обробки ризику)	Ступінь впливу (після обробки ризику)	Залишковий ризик (ст.11*ст.12)	Відмітка про виконання заходу контролю
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

Менеджер (координатор)
внутрішнього контролю суб'єкта внутрішнього контролю

_____ (підпис)

_____ (прізвище, ініціали)

II. Моніторинг ефективності внутрішнього контролю

Назва підрозділу (служби)	Назва функції	Процес	Назва ризику	Метод перевірки виконання контрольних процедур	Стисла інформація щодо контрольних процедур, виконання яких перевірялося	Неефективні процедури контролю	Дублюючі процедури контролю	Відсутні процедури контролю	Надані рекомендації менеджером внутрішнього контролю	Підпис керівника суб'єкта внутрішнього контролю про ознайомлення з результатами моніторингу	Підпис про ознайомлення керівника підрозділу (служби)	Підпис про ознайомлення керівника підрозділу (служби)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

III. Моніторинг усунення порушень*

Назва органу контролю (орган управління інспектування, аудиту)	Дата завершення контрольного заходу	Назва пропозиції (рекомендації)	Грошовий вимір пропозиції (рекомендації) (грн.)	Відповідальний за виконання визначений керівником суб'єкта внутрішнього контролю	Кінцевий термін виконання, визначений керівником суб'єкта внутрішнього контролю	Вжиті заходи для усунення порушень				Відмітка про повне виконання пропозиції (рекомендації)
						1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	
1	2	3		4	5	6	7	8	9	10

*Заповнюється за наявності порушень виявлених у ході контрольних, інспекційних чи аудиторських заходів

IV. Оцінка ключових показників ефективності суб'єкта внутрішнього контролю

Назва ключового показника ефективності	Короткий опис ключового показника ефективності	Оптимальне значення (зелена зона)	Допустиме значення (жовта зона)	Неприпустиме значення (червона зона)
1	2	3	4	5

Менеджер (координатор)
внутрішнього контролю суб'єкта внутрішнього контролю

_____ (підпис)

_____ (прізвище, ініціали)

Додаток 7
до Тимчасового порядку внутрішнього контролю та управління ризиками у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України
(пункти 13.3.1 – 13.3.3)

ЗВІТ
про забезпечення гарантій внутрішнього контролю
(повна гарантія)
у військовій частині А0000

(назва військової частини, установи)

Внутрішній контроль організовано відповідно до вимог керівних документів та забезпечує виконання функцій за призначенням.

Заходи внутрішнього контролю є ефективними і не мають будь-яких суттєвих недоліків, розвиток (підтримання) базових компонент спроможностей, носієм яких є *військова частина А0000* відповідає вимогам законодавства та нормативно правовим актам.

Належний рівень внутрішнього контролю забезпечувався відповідною роботою особового складу, правильною організацією роботи щодо забезпечення організації внутрішнього контролю, розробкою адміністративних регламентів на основні процеси, що діють у *військовій частині А0000* та їх виконанням, ефективним використанням ресурсів, прозорою системою закупівель, правильною ідентифікацією, оцінкою, та реагуванням на ризики. Перелік розроблених адміністративних регламентів зазначено в описі внутрішнього середовища затвердженого *наказом командира військової частини А0000 від 01.12.2016 № 333(зі змінами)*, план управління ризиками затверджено *командиром військової частини А0000 12.12.2017 вх № 356*.

Висновок зроблено за результатами виконання програми моніторингу внутрішнього контролю, плану управління ризиками та за результатами заходів контролю.

Зазначене підтверджую відсутністю виявлених недоліків, під час виконання програм моніторингу внутрішнього контролю, відсутністю втрат майна та ресурсів, результатами роботи внутрішньо перевірочних комісій, інвентаризацій, а також позитивними висновками за результатами аудитів, перевірок та інспекційних заходів. Крім того ключові показники ефективності відповідають визначеним оптимальним значенням.

Перевірки вищими органами військового управління, інспекційні та аудиторські заходи у діяльності *військової частини А0000* недоліків не виявили.

№ з/п	Назва заходу та назва органу, що його здійснював	Висновок за результатами заходу

Діяльність *військової частини А0000* у наступному бюджетному році буде направлено на *створення, розвиток, підтримання, скорочення спроможностей*, відповідно до таких документів:

№ з/п	Назва документа

Командир військової частини А0000
підполковник

С.М.ГЕЛЕТА

ЗВІТ
про забезпечення гарантій внутрішнього контролю
(середня гарантія)
у військовій частині А0000

(назва військової частини, установи)

Внутрішній контроль організовано відповідно до вимог керівних документів та в цілому забезпечує виконання функцій за призначенням.

Заходи внутрішнього контролю в основному є ефективними, водночас мають місце недоліки, які впливають на наступні базові компоненти спроможностей, носієм яких є *військова частина А0000* (досягнення цілей):

№ з/п	Назва компонента спроможностей (цілі)	Недоліки, які впливають на досягнення спроможності (цілі)

Це підтверджується недоліками, виявленими під час виконання програми моніторингу внутрішнього контролю, плану управління ризиками та результатами заходів контролю.

Зазначене стало можливе у зв'язку з [зазначається перелік обґрунтованих причин (наприклад, недостатній рівень підготовки особового складу, недостатня робота з ідентифікації, оцінки та визначення способів реагування на ризики, відсутність достатньої кількості розроблених адміністративних регламентів, невисокою якістю їх розробки та виконання)].

Перелік розроблених адміністративних регламентів зазначено в описі внутрішнього середовища, затвердженого *наказом командира військової частини А0000 від 01.12.2016 № 333(зі змінами)*, план управління ризиками затверджено *командиром військової частини А0000 12.12.2017 вх № 356*.

Перевірки вищими органами військового управління, інспекційні та аудиторські заходи у діяльності *військової частини А0000* виявили такі недоліки.

№ з/п	Назва заходу та назва органу, що його здійснював.	Недолік (висновок) за результатами заходу

За результатами аналізу та оцінки функціонування внутрішнього контролю було складено План усунення недоліків, що додається.

Діяльність *військової частини А0000* у наступному бюджетному році буде направлено на усунення недоліків відповідно до плану та на *створення, розвиток, підтримання, скорочення спроможностей*, відповідно до таких документів:

№ з/п	Назва документу

Додаток: План усунення недоліків, на 2 арк.

Командир військової частини А0000
 підполковник

С.М.ГЕЛІТА

ЗВІТ
про забезпечення гарантій внутрішнього контролю
(відсутність гарантії)
у військовій частині А0000
назва військової частини, установи)

Організація внутрішнього контролю *не відповідає вимогам керівних документів та не забезпечує виконання функцій за призначенням, недоліки були виявлені в багатьох основних функціях, система управління повністю не відповідає вимогам законодавства та нормативно-правовим актам.*

Це підтверджується недоліками, виявленими під час виконання програми моніторингу внутрішнього контролю, плану управління ризиками та результатами заходів контролю.

Виявлені недоліки впливають на такі базові компоненти спроможностей, носієм яких є *військова частина А0000*:

№ з/п	Назва компонента спроможностей	Недоліки, які впливають на досягнення спроможності

Зазначене стало можливе у зв'язку з [зазначається перелік обґрунтованих причин (наприклад, недостатній рівень підготовки особового складу, недостатня робота з ідентифікації, оцінки та визначення способів реагування на ризики, відсутність достатньої кількості розроблених адміністративних регламентів, невисокою якістю їх розробки та виконання)].

Перелік розроблених адміністративних регламентів зазначено в описі внутрішнього середовища, затвердженого наказом командира військової частини А0000 від 01.12.2016 № 333(зі змінами), план управління ризиками затверджено командиром військової частини А0000 12.12.2017 вх № 356.

Перевірки вищими органами військового управління, інспекційні та аудиторські заходи у діяльності військової частини А0000 виявили такі недоліки.

№ з/п	Назва заходу та назва органу, що його здійснював	Недолік (висновок) за результатами заходу

За результатами аналізу недоліків, зауважень та рекомендацій виявлених під час перевірок, інспекційних і аудиторських заходів, оцінки функціонування внутрішнього контролю було складено План усунення недоліків (додається) із зазначенням недоліків, що усунуто та тих робота по яких буде продовжена у наступному році.

Діяльність військової частини А0000 у наступному бюджетному році буде направлено на усунення недоліків відповідно до плану, створення ефективної системи управління та на створення, розвиток, підтримання, скорочення спроможностей, відповідно до наступних документів:

№ з/п	Назва документу

Додаток: План усунення недоліків, на 2 арк.

Командир військової частини А0000
 підполковник

С.М.ГЕЛЕТА