



НАКАЗ  
ГЕНЕРАЛЬНИЙ ШТАБ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

29.08.2016

м. Київ

№ 340

Про затвердження Інструкції з організації внутрішнього контролю у Збройних Силах України

З метою удосконалення функціонування внутрішнього контролю у Збройних Силах України відповідно до вимог статті 26 Бюджетного кодексу України, Концепції розвитку державного внутрішнього фінансового контролю на період до 2017 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 травня 2005 року № 158-р (зі змінами), Стратегії розвитку системи управління державними фінансами, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2013 року № 774-р, Методичних рекомендацій 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), а також впровадження у Збройних Силах України Стандартів внутрішнього контролю в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України, затверджених Міністром оборони України 4 липня 2016 року,

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити Інструкцію з організації внутрішнього контролю у Збройних Силах України, що додається.

2. Командувачам видів Збройних Сил України, Високомобільних десантних військ Збройних Сил України, Сил спеціальних операцій Збройних Сил України, керівникам органів військового управління, командирам військових частин, керівникам установ забезпечити розробку та затвердження положень і внутрішніх регламентів, які забезпечать функціонування системи внутрішнього контролю відповідно до Стандартів

внутрішнього контролю в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України.

3. Контроль за виконанням наказу покласти на першого заступника начальника Генерального штабу Збройних Сил України згідно з розподілом повноважень.

4. Наказ розіслати до окремої військової частини.

Начальник Генерального штабу – Головнокомандувач  
Збройних Сил України  
генерал армії України

**В.М.МУЖЕНКО**

## ІНСТРУКЦІЯ

з організації внутрішнього контролю у Збройних Силах України

### 1. Загальні положення

1.1. Інструкцію з організації внутрішнього контролю у Збройних Силах України (далі - Інструкція) розроблено з метою:

удосконалення функціонування внутрішнього контролю відповідно до Стандартів внутрішнього контролю в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України та Методичних рекомендацій щодо застосування Стандартів внутрішнього контролю в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України (далі – Стандарти), затверджених Міністром оборони України 4 липня 2016 року;

побудови у військах (силах) ризик-орієнтованої системи внутрішнього контролю, спрямованої на запобігання негативним явищам у процесі управлінської діяльності та всебічного забезпечення, а не реагування на порушення та недоліки, які вже відбулися або мали місце;

забезпечення досягнення результатів відповідно до визначених цілей розвитку Збройних Сил України;

законного, ефективного та результативного використання бюджетних коштів, майна, ресурсів та нематеріальних активів;

запобігання виникненню помилок, недоліків і прорахунків у діяльності посадових осіб органів військового управління, військових частин та установ Збройних Сил України.

Сфера застосування інструкції охоплює питання матеріально-технічного, тилового, фінансового, медичного та інших видів забезпечення військ (сил), питання управління нематеріальними активами, персоналом, адміністративно-господарськими процесами та не поширюється на сфери оперативного планування, бойового управління, застосування військ за призначенням та питання формування воєнної політики.

1.2. Інструкцію розроблено відповідно до вимог статті 26 Бюджетного кодексу України, Закону України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні”, Закону України “Про управління об’єктами державної власності”, Концепції розвитку державного внутрішнього фінансового контролю на період до 2017 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 травня 2005 року № 158-р (зі змінами), Стратегії розвитку системи управління державними фінансами, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2013 року № 774-р, Типового положення про бухгалтерську службу бюджетної установи, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України

від 26 січня 2011 року № 59, Методичних рекомендацій 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), Стандартів та інших нормативно-правових актів.

Для організації внутрішнього контролю можуть бути використані кращі міжнародні практики побудови системи внутрішнього контролю в межах, що не суперечать законодавству України, зокрема:

ДСТУ ISO 9001:2001 Системи управління якістю. Вимоги, затверджений спільним наказом Держспоживстандарту України та Головдержслужби України від 31 липня 2006 року № 273/221;

ДСТУ ISO 31000:2014 Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки, затверджений наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 30 грудня 2014 року № 1494;

рекомендований Європейською комісією Посібник зі стандартів внутрішнього контролю для державного сектору, розроблений Комітетом з внутрішнього контролю Міжнародної організації вищих контролюючих органів (INTOSAI);

загальна схема оцінки (Common Assessment Framework, CAF).

1.3. В Інструкції наведені нижче терміни вживаються у такому значенні:

суб'єкти внутрішнього контролю – структурні підрозділи Генерального штабу Збройних Сил України, органи військового управління, військові частини та установи Збройних Сил України, які входять до сфери управління Генерального штабу Збройних Сил України;

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

інформація – будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді;

інформаційний потік – стабільний рух інформації, спрямований від джерела інформації до одержувача, визначений функціональними зв'язками між ними;

об'єкти внутрішнього контролю – адміністративні, фінансово-господарські, технологічні та інші процеси, здійснення яких забезпечується структурними підрозділами та працівниками Збройних Сил України в межах визначених повноважень та відповідальності;

функції – основні напрямки діяльності суб'єкта внутрішнього контролю, структурної одиниці, в яких відображаються та конкретизуються її завдання, визначаються їх сутність та призначення;

процес – це завершена, з точки зору змісту, хронологічної і логічної черговості, послідовність операцій, необхідних для виконання визначених положенням функцій та завдань, покладених на організацію та структурну

одиницю зі створення економічно значущого об'єкта (надання бюджетної послуги);

операції – окремі частини процесу, які здійснюються у визначеній послідовності при виконанні суб'єктами внутрішнього контролю процесів;

ризик – це потенційні події, які негативно впливають на досягнення визначених цілей, виконання суб'єктами внутрішнього контролю функцій, процесів і операцій або матимуть негативні фінансово-господарські, юридичні та/або інші наслідки;

центральні служби забезпечення – структурні підрозділи Міністерства оборони України, Генерального штабу Збройних Сил України, органи військового управління Збройних Сил України, 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.

Терміни вище керівництво, керівник, структурна одиниця, підрозділ внутрішнього аудиту, ризик-апетит вживаються у значеннях визначених Стандартами.

1.4. Внутрішній контроль – це діяльність, що здійснюється суб'єктами внутрішнього контролю згідно зі Стандартами, для забезпечення:

досягнення визначених цілей у найбільш ефективний, результативний та економічний спосіб;

додержання вимог законодавства під час виконання покладених завдань;

упередження потенційних подій, які негативно впливають на досягнення цілей;

гарантій керівникам органів військового управління всіх рівнів, командирам і начальникам щодо якісної організації діяльності підвідомчих суб'єктів внутрішнього контролю, ефективного та повного розподілу повноважень і відповідальності між посадовими особами на відповідних рівнях під час виконання функцій, процесів, операцій;

достовірності, повноти, об'єктивності та своєчасності надання уповноваженим посадовим особам Збройних Сил України інформації для прийняття відповідних управлінських рішень;

ведення фінансово-господарської діяльності відповідно до вимог законодавства;

дієвого управління інформаційними потоками (отриманням, передаванням, зберіганням інформації) та забезпеченням інформаційної безпеки.

1.5. Внутрішній контроль будується на принципах:

законності;

об'єктивності;

відповідальності та розподілу повноважень;

превентивності;

відкритості;

управління, орієнтованого на результат;

безперервності;  
розмежуванні внутрішнього контролю від внутрішнього аудиту.

1.6. Структура внутрішнього контролю у Збройних Силах України відповідно до затверджених Стандартів складається з таких елементів:

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

1.7 З метою поступовості процесу удосконалення внутрішнього контролю:

на підготовчому етапі, до 1 січня 2017 року, суб'єктами внутрішнього контролю розробляються та затверджуються їх керівниками положення про внутрішній контроль, які в обов'язковому порядку містять опис всіх елементів внутрішнього контролю, визначених пунктом 1.6. цієї Інструкції, з урахуванням особливостей конкретного суб'єкта внутрішнього контролю;

на першому етапі, з 1 січня 2017 року до 31 грудня 2017 року у військах (силах) здійснюються пілотні проекти щодо функціонування системи внутрішнього контролю та управління ризиками, визначаються найбільш ризикові функції та операції, які вимагають затвердження внутрішніх адміністративних регламентів на рівні суб'єкта внутрішнього контролю, здійснюються заходи щодо організації інформаційного обміну між суб'єктами внутрішнього контролю на різних рівнях управління та центральними службами забезпечення з питань планування заходів з управління ризиками та розробки адміністративних регламентів. Забезпечується функціонування централізованої системи планування та управління ризиками у Збройних Силах України, в рамках якої розробляються та затверджуються плани управління ризиками на 2017 рік Збройних Сил України, командувань видів, Високомобільних десантних військ, Сил спеціальних операцій, органів військового управління Збройних Сил України, центральних служб забезпечення;

на другому етапі, з 1 січня 2018 року по 31 січня 2018 року, центральними службами забезпечення, залежно від ризик-апетиту критичних для діяльності управлінських процесів та функцій, здійснюється централізована розробка та затвердження адміністративних регламентів на такі процеси і функції, їх доведення до зацікавлених суб'єктів внутрішнього контролю всіх рівнів, а також підрозділів координації внутрішнього контролю у Міністерстві оборони України (далі – Підрозділ координації Міністерства) та Генеральному штабі Збройних Сил України;

на третьому етапі, з 1 січня 2019 року по 31 грудня 2019 року, здійснюються заходи щодо впровадження (врахування) затверджених регламентів і процесів у програмне забезпечення автоматизованих систем обліку та руху матеріально-технічних засобів Збройних Сил України, автоматизованої системи кадрового менеджменту та інших (за пріоритетністю);

на четвертому етапі, до кінця 2020 року, забезпечується остаточний перехід на функціонування удосконаленої системи внутрішнього контролю на всіх рівнях управління у повному обсязі та здійснюються заходи щодо гармонізації інформаційного обміну з питань внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту, здійснюється побудова комплексної системи реагування внутрішнього контролю у Збройних Силах України на аудиторські висновки та рекомендації, які потребують впровадження у Збройних Силах України у порядку, визначеному підрозділом координації внутрішнього контролю Міністерства оборони України.

## 2. Внутрішнє середовище (середовище контролю)

2.1. 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 ресурсами тощо, які спрямовані на забезпечення реалізації законодавчо закріплених за організацією функцій та завдань з метою досягнення визначеної мети та цілей.

Порядок виконання суб'єктом внутрішнього контролю функцій, процесів та операцій визначається затвердженими у встановленому порядку наказами, розпорядженнями, правилами, адміністративними та іншими регламентами, положеннями, посадовими інструкціями тощо.

Порядок складання адміністративних регламентів суб'єктами внутрішнього контролю наведено у додатку 1 до цієї Інструкції.

2.2. Повноваження суб'єктів внутрішнього контролю у Збройних Силах України.

Начальник Генерального штабу – Головнокомандувач Збройних Сил України організовує ефективне функціонування системи внутрішнього контролю у Збройних Силах України.

Перші заступники, заступники начальника Генерального штабу Збройних Сил України, керівники структурних підрозділів Генерального штабу Збройних Сил України, керівники органів військового управління, командири військових частин та установ, що входять до сфери управління Генерального штабу у межах визначених повноважень забезпечують функціонування внутрішнього контролю у підпорядкованих органах військового управління, військових частинах та установах з дотриманням Стандартів.

Структурні підрозділи Генерального штабу Збройних Сил України, органи військового управління, військові частини, установи Збройних Сил України виконують відповідні функції, процеси та операції в межах повноважень та відповідальності, визначених положеннями, затвердженими у встановленому порядку.

Посадові особи структурних підрозділів Генерального штабу Збройних Сил України, органів військового управління, військових частин, установ Збройних Сил України виконують функції, процеси та операції в

межах повноважень та відповідальності, визначених посадовими інструкціями, затвердженими у встановленому порядку.

Координація заходів щодо запровадження та функціонування внутрішнього контролю у Збройних Силах України покладається на Відділ внутрішнього контролю Генерального штабу Збройних Сил України.

Координація заходів щодо запровадження та функціонування внутрішнього контролю у командуваннях видів, Високомобільних десантних військ, Сил спеціальних операцій Збройних Сил України, органах військового управління та підпорядкованих їм військових частинах та установах Збройних Сил України за рішенням відповідних командувачів (командирів та начальників) покладається на визначених ними посадових осіб або структурні підрозділи.

Відділ внутрішнього контролю Генерального штабу Збройних Сил України забезпечує періодичне інформування Підрозділу координації Міністерства про стан функціонування системи внутрішнього контролю у Збройних Силах України, стан управління ризиками та результати цієї роботи, подає на розгляд відповідні документи для планування заходів управління ризиками на відповідний період.

2.3. Організаційні та функціональні засади, що визначають внутрішнє середовище в Збройних Силах України, ґрунтуються на:

затверджених нормативно-правових актах, які визначають організаційну структуру 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, які встановлюють порядок виконання суб'єктами внутрішнього контролю визначених законодавством функцій.

2.4. Затверджені в установленому порядку адміністративні регламенти містять:

опис процесів та операцій, що здійснюються в рамках виконання відповідної функції, із зазначенням їх учасників;

схеми документообігу за відповідною функцією, процесом;

перелік нормативно-правових актів і програмно-технічних комплексів, які використовуються для здійснення процесів та операцій.

Розробка нових та/або внесення змін до діючих адміністративних регламентів здійснюється відповідними центральними службами забезпечення за напрямками діяльності, з урахуванням пункту 1.7 цієї Інструкції.

Підставами для розробки нових та/або внесення змін до діючих адміністративних регламентів є:

1) прийняття нових та/або внесення змін до діючих актів законодавства, які змінюють порядок виконання функцій, процесів, операцій:

у разі прийняття нових або внесення змін до діючих нормативно-правових актів законодавства, центральні служби забезпечення відповідно до наданих їм повноважень, протягом 15 робочих днів з дати набуття чинності



такими нормативно-правовими актами, розробляють, затверджують нові та/або вносять зміни до діючих адміністративних регламентів, доводять їх до зацікавлених суб'єктів внутрішнього контролю всіх рівнів, підрозділів координації внутрішнього контролю у Міністерстві оборони України та Генеральному штабі Збройних Сил України;

у разі надходження нормативно-правових актів законодавства інших органів державної влади, центральні служби забезпечення, які згідно з резолюцією керівництва Генерального штабу Збройних Сил України визначені відповідальними виконавцями зазначених документів, протягом 15 робочих днів самостійно приймають рішення щодо необхідності розробки нових та/або внесення змін до діючих адміністративних регламентів.

2) затвердження у встановленому порядку Плану заходів щодо управління ризиками, що передбачає розробку нових та/або внесення змін до діючих адміністративних регламентів. У цьому випадку суб'єкти внутрішнього контролю відповідно до повноважень яких відноситься виконання заходів контролю, у терміни, визначені відповідним планом, надають центральним службам забезпечення за напрямками діяльності пропозиції щодо розробки нових та/або внесення змін до діючих адміністративних регламентів.

3) запровадження нового або внесення змін до діючого прикладного програмного забезпечення, яке змінює порядок виконання функцій, процесів, операцій. У цьому випадку суб'єкти внутрішнього контролю, які є користувачами такого прикладного програмного забезпечення, протягом 10 робочих днів з дня його введення у промислову експлуатацію надають відповідним центральним службам забезпечення за напрямками діяльності пропозиції щодо розробки нових та/або внесення змін до діючих адміністративних регламентів.

На підставі отриманих пропозицій відповідними центральними службами забезпечення за напрямками діяльності готуються проекти нових адміністративних регламентів та/або зміни до діючих адміністративних регламентів.

Доопрацьовані проекти адміністративних регламентів затверджуються керівниками центральних служб забезпечення за відповідними напрямками діяльності.

Виконання затверджених адміністративних регламентів є обов'язковим у процесі виконання відповідних функцій, покладених на суб'єкти внутрішнього контролю.

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

Органами військового управління стратегічні цілі визначаються виходячи з вимог концептуальних та програмних документів розвитку сектору безпеки держави, документів оборонного планування, планувальних документів на відповідний рік, а також загальнодержавних нормативно-правових актів з питань соціально-економічного розвитку держави та окремих галузей. Суб'єкти внутрішнього контролю рівня військової частини

(установи) визначають стратегічні цілі виходячи з необхідності підвищення якості організаційної діяльності та ефективності використання ресурсів.

Операційні цілі (короткострокові цілі) – цілі, які щороку визначаються в Плані заходів щодо управління ризиками 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 (людських, фінансових, матеріальних тощо);

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.

У Збройних Силах України операційні цілі визначаються з урахуванням сфери застосування внутрішнього контролю та необхідності реалізації вимог документів короткострокового оборонного планування, планів бойової та мобілізаційної підготовки, а також планів застосування військ за призначенням.

### 3. Ідентифікація ризиків

3.1. Ідентифікація ризиків – це діяльність суб'єктів внутрішнього контролю з визначення та опису ймовірних подій, які негативно впливатимуть на їх здатність виконувати відповідні процеси.

Ризики класифікуються за категоріями та видами. Класифікацію та опис ризиків визначено Стандартом 18.

### 4. Оцінка ризиків

4.1. Оцінка ризиків – визначення ступеня ризиків на основі експертних висновків суб'єктів внутрішнього контролю за критеріями ймовірності виникнення ризиків та їх впливу на спроможність суб'єктів внутрішнього контролю досягати визначені стратегічні цілі. Порядок оцінки ризиків визначається Стандартом 20.

За ймовірністю виникнення ризики оцінюються за критеріями:

низької ймовірності виникнення. Це ризики, виникнення яких може відбутися у виняткових випадках;

середньої ймовірності виникнення. Це ризики, за якими існує незначна ймовірність їх виникнення.

високої ймовірності виникнення. Це ризики, за якими існує велика ймовірність їх виникнення.

За впливом на спроможність суб'єктів внутрішнього контролю досягати визначені стратегічні цілі ризику оцінюються за критеріями:

низького рівня впливу. Це ризику, вплив яких є мінімальним та/або невеликої тяжкості на досягнення суб'єктами внутрішнього контролю визначених цілей. До таких ризиків можуть бути віднесені окремі прорахунки у діяльності виконавців, несвоєчасне опрацювання окремих документів, недостатній рівень професійних знань окремих посадових осіб та інші;

середнього рівня впливу. Це ризику, вплив яких є середньої тяжкості на досягнення суб'єктами внутрішнього контролю визначених цілей. До цієї категорії ризиків може бути віднесено, зокрема, відсутність документації, неналежна якість проведення оформлення результатів інвентаризації, використання майна та ресурсів не за цільовим призначенням та інші;

високого рівня впливу. Це ризику, вплив яких є тяжким та/або особливо тяжким на досягнення суб'єктами внутрішнього контролю визначених цілей. До них, зокрема, належать нормативна неврегульованість (зарегульованість) окремих управлінських процесів, висока ймовірність корупції та шахрайства, неефективність та втрата контролю за управлінськими процесами, відсутність бухгалтерського обліку, висока плінність кадрів, невизначеність відповідальності за виконання окремих функцій та інші.

Оцінка ризиків за критеріями ймовірності виникнення ризику та впливом ризиків на спроможність суб'єктів внутрішнього контролю досягати визначених стратегічних цілей здійснюється відповідно до Матриці оцінки ризиків, форма якої наведена у додатку 3 до цієї Інструкції.

## 5. Способи реагування на ризику (управління ризиками)

5.1. Управління ризиками – діяльність, пов'язана з визначенням (ідентифікацією) та оцінкою ризиків для найбільш раннього виявлення можливих порушень та недоліків, неефективного використання ресурсів під час виконання суб'єктами внутрішнього контролю функцій, процесів та операцій. Способи реагування на ризику визначаються Стандартом 21.

Ефективне управління ризиками передбачає:

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

розроблення суб'єктами внутрішнього контролю пропозицій до Плану заходів щодо управління ризиками.

Враховуючи результати оцінки ризиків, керівництво Збройних Сил України, органів військового управління, структурних підрозділів Генерального штабу Збройних Сил України, командири військових частин та установ приймають рішення, в якій формі реагувати на ризику.

5.2. Процес управління ризиками має вертикальну структуру та здійснюється з урахуванням розподілу ризиків між суб'єктами внутрішнього контролю:

ризик, який оцінено в числових значеннях від 1 до 2, потребує прийняття рішень та/або вжиття заходів контролю безпосередньо на рівні суб'єктів внутрішнього контролю;

ризик, який оцінено в числових значеннях від 3 до 4, потребує прийняття рішень та/або вжиття заходів контролю на рівні командувачів видів, центральних служб забезпечення;

внутрішні ризики, які оцінено в числових значеннях від 6 до 9, потребують прийняття рішень та затвердження адміністративних регламентів центральними службами забезпечення, у разі неможливості їх вирішення на рівні керівництва суб'єкта внутрішнього контролю;

зовнішні ризики, які оцінено в числових значеннях від 6 до 9, потребують прийняття рішень та/або вжиття заходів контролю на рівні Міністра оборони України, начальника Генерального штабу – Головнокомандувача Збройних Сил України та їх заступників.

5.3. З урахуванням вимог пунктів 1.7, 3.1, 4.1 та 5.2 цієї Інструкції суб'єкти внутрішнього контролю відповідно до їх повноважень та відповідальності:

розробляють та затверджують положення про внутрішній контроль, яке в обов'язковому порядку містить адаптовані до специфіки органу військового управління, військової частини та установи елементи внутрішнього контролю, адміністративні регламенти, доведені центральними службами забезпечення або розроблені самостійно (за найбільш важливими та ризикованими напрямками діяльності, які безпосередньо впливають на досягнення цілей). Своєчасно вносять зміни до зазначених документів з метою забезпечення їх актуальності;

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;

формують та подають до органів військового управління за підпорядкованістю:

плани заходів щодо управління ризиками за формою, наведеною у додатку 2 до цієї Інструкції;

інформацію з ідентифікації та оцінки ризиків за формою, наведеною у додатку 4 до цієї Інструкції;

річні звіти про забезпечення гарантій за формою, порядком та термінами, визначеними підрозділом координації Міністерства.

5.4. Органи військового управління, частини та установи безпосереднього підпорядкування Генерального штабу Збройних Сил України щороку до 31 жовтня надають до Відділу внутрішнього контролю Генерального штабу Збройних Сил України, узагальнену інформацію з

ідентифікації та оцінки ризиків, згруповану за напрямками діяльності центральних служб забезпечення і пропозиції до Плану заходів щодо управління ризиками у Збройних Силах України.

Відділ внутрішнього контролю Генерального штабу Збройних Сил України та центральні служби забезпечення в двотижневий термін аналізують отриману інформацію та, за необхідності, надають власну оцінку поданих ризиків відповідно до Матриці оцінки ризику, здійснюють коригування наданих пропозицій до проекту Плану заходів щодо управління ризиками у Збройних Силах України.

Опрацьована та узгоджена інформація до проекту Плану заходів щодо управління ризиками у Збройних Силах України за погодженням з першим заступником (заступником) начальника Генерального штабу Збройних Сил України до 15 листопада подається до підрозділу координації Міністерства за формою, викладеною в додатку 4 до цієї Інструкції.

## 6. Заходи контролю та моніторингу

6.1. Заходи контролю – це сукупність запроваджених в Збройних Силах України управлінських дій, які здійснюються суб'єктами внутрішнього контролю для впливу на ризики та досягнення визначених операційних цілей.

6.2. Заходи моніторингу – це діяльність, що здійснюється суб'єктами внутрішнього контролю з оцінки якості функціонування та відстеження результатів впровадження заходів контролю.

6.3. Заходи контролю та моніторингу визначаються у Плані заходів щодо управління ризиками у Збройних Силах України на підставі поданої суб'єктами внутрішнього контролю до підрозділу внутрішнього контролю Генерального штабу Збройних Сил України інформації з ідентифікації та оцінки ризиків і пропозицій до Плану заходів щодо управління ризиками.

6.5. Контроль за виконанням Плану заходів щодо управління ризиками у Збройних Силах України здійснюється Відділом внутрішнього контролю Генерального штабу Збройних Сил України.

## 7. Організація інформаційного та комунікаційного обміну

7.1. Інформаційний та комунікаційний обмін – це система збору, документування, передачі інформації та користування нею, яка організовується для надання керівництву органів військового управління, військових частини та установ, можливостей належного виконання і оцінювання функцій та завдань.

7.2. Інформування про стан системи внутрішнього контролю керівництва Збройних Сил України здійснюється Відділом внутрішнього контролю Генерального штабу Збройних Сил України, а також відповідними суб'єктами внутрішнього контролю за результатами:

проведеної суб'єктами внутрішнього контролю ідентифікації та оцінки ризиків у порядку, встановленому пунктом 5.4 цієї Інструкції;  
оцінки стану виконання плану заходів щодо управління ризиками і звітів про їх виконання, річних звітів про забезпечення гарантій;  
моніторингу виконання обов'язкових вимог, наданих аудиторськими підрозділами, зовнішніми контролюючими органами за результатами проведених аудиторських (контрольних) заходів;  
відстеження впровадження рекомендацій, наданих за результатами проведених внутрішніх аудитів у порядку та терміни, встановлені нормативно-правовими актами Міністерства оборони України з питань проведення внутрішніх аудитів.

Начальник Відділу внутрішнього контролю – помічник начальника  
Генерального штабу Збройних Сил України  
полковник

І.О.ВОРОБІЙОВ

## ПОРЯДОК складання адміністративних регламентів

### 1. Загальні положення

1.1. Цей Порядок визначає методику складання адміністративних регламентів у Збройних Силах України та є правилом, яке регламентує порядок виконання суб'єктами внутрішнього контролю визначених законодавством функцій.

1.2. Адміністративні регламенти формуються окремо за кожною функцією і складаються з таких розділів:

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

Також адміністративний регламент має містити Технологічну карту, Список прийнятих скорочень.

### 2. Основні поняття

2.1. Цей розділ включає такі основні підрозділи:

- Визначення цілей;
- Учасники процесу;
- Нормативно-правові акти, які регламентують виконання процесу;
- Документообіг;
- Прикладне програмне забезпечення.

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

2.3. У підрозділі 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 підрозділі 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 підрозділі адміністративного регламенту “Документообіг” у табличній формі наводиться перелік документів, у тому числі електронних, які складаються або опрацьовуються при виконанні 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 підрозділі адміністративного регламенту “Прикладне програмне забезпечення” у табличній формі зазначається перелік прикладного програмного забезпечення, яке застосовується при виконанні 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.

## 2. 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 пункту 3.3 розділу 3 Порядку складання адміністративних регламентів і містить інформацію щодо:

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

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



Позначення	Опис позначення
 <p>Документ</p>	Документ на паперовому носії, який може бути вхідними даними або результатом виконання операції
 <p>Дані</p>	Дані (документ) в електронному вигляді, які можуть бути вхідними даними або результатом виконання операції
 <p>Документ (дані)</p>	Одночасне надання документа у паперовому та електронному вигляді
 <p>1. Операція ----- назва суб'єкта внутрішнього контролю</p>	Виконувана операція: реалізація процесу здійснюється шляхом послідовного виконання операцій. Послідовність виконання операцій позначається цифрою і відповідає позначенню операцій у технологічній карті процесу. Операція виконується суб'єктами внутрішнього контролю
 <p>Умова</p>	Умова виконання операції: послідовність виконання операцій може визначатись результатом виконання будь-якої іншої операції
<p>суб'єкт внутрішнього контролю/зовнішній учасник</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	Суб'єкти внутрішнього контролю або зовнішній учасник процесу, залежно від того, ким виконується операція
 <p>Процес</p>	Перехід від одного процесу до іншого
 <p>1</p>	Точка розриву діаграми для перенесення на наступну сторінку
<p>-----</p>	Пунктиром виділяються необов'язкові для виконання операції (операції, які виконуються у разі настання певних умов) та/або необов'язкові для надання документи
	Послідовність виконання операцій
	Послідовність виконання операцій. Застосовується у разі перетину з іншою стрілкою для позначення незалежної послідовності виконання операцій

#### 4.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.

#### 5.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.

Додаток 2  
до Інструкції з організації  
внутрішнього контролю в Збройних  
Силах України  
(пункт 5.3)

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

Начальник Генерального штабу \_ Головнокомандувач  
Збройних Сил України, керівник структурного підрозділу  
Генерального штабу, органу військового управління,  
військової частини, установи, що належать до сфери  
управління Генерального штабу Збройних Сил України

\_\_\_\_\_  
(підпис) \_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

## ПЛАН

заходів щодо управління ризиками на 20\_\_ рік

Назва ризику	Назва заходу контролю	Відповідальні виконавці	Термін виконання заходу	Очікувані результати від впровадження заходів контролю (операційна ціль**)	Заходи моніторингу (стан впровадження з зазначенням конкретних результатів)
1	2	3	4	5	6
<b>Назва функції*</b>					
<b>Назва процесу*</b>					
Назва ризику (ризиків)***					Назва заходу моніторингу****

- \* - наводиться назва функції та процесу, в рамках яких запроваджуються заходи контролю для удосконалення внутрішнього контролю у Збройних Силах України;
- \*\* - визначаються за принципами, встановленими пунктом 2.5 Інструкції з організації внутрішнього контролю у Збройних Силах України;
- \*\*\* - наводяться ризики відповідно до їх розподілу, встановленого Стандартом 18, назва ризику (ризиків) відповідає назвам, наведеним у додатку 4 до Інструкції з організації внутрішнього контролю у Збройних Силах України;
- \*\*\*\* - назва заходу моніторингу щодо стану впровадження результатів реалізації заходів контролю.

Додаток 3  
до Інструкції з організації  
внутрішнього контролю у Збройних  
Силах України  
(пункт 4.1)

**Матриця оцінки ризиків**

<b>За впливом ризиків на спроможність суб'єктів внутрішнього контролю досягати поставлені цілі</b>		<b>За ймовірністю виникнення ризику</b>		
Критерій ризику	Числове значення	Низька ймовірність	Середня ймовірність	Висока ймовірність
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Високий рівень впливу	<b>3</b>	<b>3* (1 x 3)</b> (жовта зона)	<b>6* (2 x 3)</b> (червона зона)	<b>9* (3 x 3)</b> (червона зона)
Середній рівень впливу	<b>2</b>	<b>2* (1 x 2)</b> (зелена зона)	<b>4* (2 x 2)</b> (жовта зона)	<b>6* (3 x 2)</b> (червона зона)
Низький рівень впливу	<b>1</b>	<b>1* (1 x 1)</b> (зелена зона)	<b>2* (2 x 1)</b> (зелена зона)	<b>3* (3 x 1)</b> (жовта зона)

\* – сумарне числове значення (ЧЗ)  
( ...) – у дужках зазначено колір зони

Додаток 4  
до Інструкції з організації  
внутрішнього контролю у  
Збройних Силах України  
(пункти 5.3, 5.4)

**Інформація про ідентифікацію та оцінку ризиків**

проведена \_\_\_\_\_  
(назва суб'єкта внутрішнього контролю)

Назва процесу*	Зовнішні ризики			Внутрішні ризики					
	Нормативно-правові	Операційно-технологічні	Програмно-технічні	Операційно-технологічні	Кадрові	Корупційні	Репутаційні	Фінансово-господарські	Інші
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
процес	Червона зона**								
	Назва ризику (ЧЗ)**	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)
	Жовта зона**								
	Назва ризику (ЧЗ)**	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)
	Зелена зона**								
	Назва ризику (ЧЗ)**	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	
процес	Червона зона								

	Назва ризику (ЧЗ)**	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)
Жовта зона									
	Назва ризику (ЧЗ)**	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)
Зелена зона									
	Назва ризику (ЧЗ)**	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)

Керівник суб'єкта внутрішнього контролю

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали)

ЧЗ – сумарне числове значення ризику

\* - назва процесу, який здійснюється в рамках окремої функції, завдання згідно діючих нормативно-правових актів, наказів, розпоряджень, правил, адміністративних та інших регламентів, положень, посадових інструкцій тощо.

Порядок складання адміністративних регламентів (за найбільш важливими та ризикованими напрямками діяльності, які безпосередньо впливають на досягнення цілей), їх затвердження здійснюється відповідно до вимог додатку 1 до Інструкції з організації внутрішнього контролю у Збройних Силах України;

\*\* - віднесення ризиків до червоної, жовтої та зеленої зон здійснюється відповідно до числових значень (ЧЗ - сумарне числове значення) ризиків, що присвоєні ризикам згідно з Матрицею оцінки ризиків (додаток 3 до Інструкції з організації внутрішнього контролю у Збройних Силах України).

