



МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ  
УКРАЇНИ

# СТАНДАРТИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

В МІНІСТЕРСТВІ ОБОРОНИ УКРАЇНИ  
ТА ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

Департамент внутрішнього аудиту  
Міністерство оборони України  
Київ, 2016

# ЗМІСТ

---

I.	Загальні положення.....	6
II.	Стандарти організації внутрішнього контролю.....	8
III.	Стандарти елементів внутрішнього контролю.....	12
IV.	Звітування про внутрішній контроль та управління ризиками.....	20
V.	Координація внутрішнього контролю в Міноборони та Збройних Силах.....	21
VI.	Внутрішній аудит.....	22
	МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ щодо застосування Стандартів внутрішнього контролю в Міністерстві оборони України та збройних силах України.....	23



*В оборонному відомстві розпочато масштабну реформу, покликану створити сучасні, професійні та ефективні війська, спроможні швидко і адекватно реагувати на виклики і загрози сучасності.*

*Наразі в усіх сферах діяльності Міністерства оборони та Збройних Сил впроваджуються міжнародні стандарти, реалізується комплекс заходів задля якісних системних змін. Реформується й система внутрішнього контролю.*

*Успішний досвід країн – членів НАТО та країн Європейського Союзу свідчить, що внутрішній контроль – це не ревізії, перевірки чи аудити. Це щоденна управлінська діяльність, яка базується на відповідальності і підзвітності кожного керівника, державного службовця, військовослужбовця чи працівника.*

*Саме тому на основі кращого досвіду передових країн світу в Міністерстві оборони України розроблено та впроваджено Стандарти внутрішнього контролю, які стосуються усіх видів і напрямів діяльності.*

*Комплексний підхід, застосований у Стандартах, має забезпечити дотримання принципів законності, ефективності, результативності та прозорості при прийнятті рішень та управлінні ресурсами.*

*Впевнений, що нові підходи до внутрішнього контролю як до управлінської діяльності — це ще один крок до формування нової армії, з прозорою управлінською діяльністю, та країни, що шанує й впроваджує європейські цінності.*

**Міністр оборони України генерал армії України  
СТЕПАН ТИМОФІЙОВИЧ ПОЛТОРАК**



*Оборонну реформу, що здійснюється на засадах та принципах провідних країн НАТО, неможливо розглядати у відриві від ефективного управління ресурсами, які виділяються Збройним Силам України.*

*Відповідальність, підзвітність і добросовісність кожного військовослужбовця та працівника Збройних Сил України – наш спільний обов'язок, належне виконання якого гарантує безпеку кожному громадянину України та українському суспільству в цілому.*

*Впевнений, що впровадження у Збройних Силах України Стандартів внутрішнього контролю стане надійною основою для побудови армії нового зразка у визначені керівництвом держави терміни.*

*Начальник Генерального штабу –  
Головнокомандувач Збройних Сил України  
генерал армії України*

**ВІКТОР МИКОЛАЙОВИЧ МУЖЕНКО**

# I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

---

1. Ці Стандарти є кодифікацією загальноприйнятих принципів, які є основою для формування єдиних підходів до організації та здійснення внутрішнього контролю (за термінологією Європейського Союзу – фінансового управління і контролю) в структурних підрозділах Міністерства оборони України (далі – Міноборони) та Генерального штабу Збройних Сил України (далі – Генеральний штаб), інших органах військового управління, військових навчальних закладах, військових частинах, установах, організаціях, державних підприємствах, об'єднаннях підприємств, суб'єктах господарювання, які не є юридичними особами, що належать до сфери управління Міноборони та Генерального штабу.
2. У цих Стандартах терміни вживаються у таких значеннях:
  - ➔ **вище керівництво** – Міністр оборони України, перший заступник Міністра оборони України, заступник Міністра оборони України з питань європейської інтеграції, заступники Міністра оборони України, заступник Міністра оборони України – керівник апарату<sup>1</sup>, державний секретар Міністерства оборони України<sup>2</sup>, начальник Генерального штабу – Головнокомандувач Збройних Сил України, перший заступник начальника Генерального штабу Збройних Сил України, заступники начальника Генерального штабу Збройних Сил України;
  - ➔ **керівник** – керівник (начальник, командувач, командир, директор, завідувач тощо) структурного підрозділу Міноборони, Генерального штабу, іншого органу військового управління, вищого військового навчального закладу, військової частини, установи, організації, державного підприємства, об'єднання підприємств, суб'єкта господарювання, який не є юридичною

---

<sup>1</sup> до скорочення зазначеної посади

<sup>2</sup> після введення зазначеної посади

особою, що належать до сфери управління Міноборони чи Генерального штабу;

- ➔ **організація** – структурний підрозділ Міноборони, Генерального штабу, інший орган військового управління, вищий військовий навчальний заклад, військова частина, установа, організація, державне підприємство, об'єднання підприємств, суб'єкт господарювання, який не є юридичною особою, що належить до сфери управління Міноборони чи Генерального штабу;
- ➔ **підрозділи внутрішнього аудиту** – Департамент внутрішнього аудиту Міністерства оборони, його територіальні підрозділи;
- ➔ **посадові інструкції** – посадові інструкції державних службовців та працівників Збройних Сил України (далі – Збройні Сили), функціональні обов'язки військовослужбовців;
- ➔ **службовець** – військовослужбовець, державний службовець, працівник Збройних Сил;
- ➔ **структурна одиниця** – структурний підрозділ організації.

## II. СТАНДАРТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

### СТАНДАРТ 1.

#### МЕТА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

Метою внутрішнього контролю є забезпечення достатньої впевненості (гарантій) вищого керівництва та керівників у:

- ▶ здійсненні діяльності організації відповідно до визначеної мети (місії) та етичних принципів, забезпеченні наступності у питаннях стратегічного розвитку та відповідності бюджетних програм (підпрограм) стратегічним пріоритетам;
- ▶ досягненні визначених стратегічних цілей, виконанні завдань та взятих зобов'язань, включаючи якісне надання послуг;
- ▶ належному рівні економії, ефективності і результативності діяльності;
- ▶ достовірності фінансової, статистичної та управлінської, в тому числі нефінансової, звітності;
- ▶ дотриманні законів, інших нормативно-правових актів, регламентів, правил та процедур, встановлених в Міноборони та Збройних Силах;
- ▶ забезпеченні збереження ресурсів від втрат, псування, незаконного чи неефективного використання;
- ▶ забезпеченні виконання обов'язкових вимог, пропозицій та рекомендацій органів державного фінансового контролю та підрозділів внутрішнього аудиту.



## СТАНДАРТ 2.

---

### **ПРИНЦИПИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ**

Внутрішній контроль ґрунтується на принципах:

- ▶ законності – дотримання вимог законодавства;
- ▶ об'єктивності – отримання повної та достовірної інформації, що базується на документальних та фактичних даних і виключає вплив суб'єктивних факторів;
- ▶ відповідальності та розподілу повноважень – розподіл повноважень і обов'язків між вищим керівництвом, керівниками організації усіх рівнів та службовцями, встановлення меж їх відповідальності у рамках функціональних повноважень в процесі прийняття рішень або виконання інших дій;
- ▶ превентивності – завчасне здійснення заходів контролю для запобігання виникненню відхилень від встановлених норм;
- ▶ відкритості – запровадження механізмів зворотного зв'язку та забезпечення необхідного ступеня прозорості при проведенні оцінки внутрішнього контролю;
- ▶ управління, орієнтованого на результат;
- ▶ безперервності – забезпечення систематичної оцінки (самооцінки) проектів управлінських рішень на предмет відповідності цілям організації, доброчесності, якості надання послуг, а також повної та своєчасної актуалізації інформації про стан справ в організації;
- ▶ розмежування внутрішнього контролю від внутрішнього аудиту – внутрішній аудит не бере участі у прийнятті управлінських рішень щодо управління фінансовими, матеріальними та іншими ресурсами і не несе відповідальності за внутрішній контроль, а здійснює оцінку ефективності функціонування систем внутрішнього контролю, запроваджених керівниками організацій.

### **СТАНДАРТ 3.**

---

#### **СТРУКТУРА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ**

Внутрішній контроль в організації включає такі взаємозв'язані елементи, які стосуються всіх структурних одиниць, дій і процесів в організації:

- ▶ внутрішнє середовище (середовище контролю);
- ▶ управління ризиками;
- ▶ заходи контролю;
- ▶ інформація та комунікація;
- ▶ моніторинг.

### **СТАНДАРТ 4.**

---

#### **ДОТРИМАННЯ ЗАКОНОДАВСТВА ПРИ ОРГАНІЗАЦІЇ І ЗДІЙСНЕННІ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ**

Внутрішній контроль в Міноборони та Збройних Силах організовується і здійснюється відповідно до законодавства.

### **СТАНДАРТ 5.**

---

#### **ЦІЛІСНИЙ ПРОЦЕС ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ**

Внутрішній контроль є цілісним процесом, який охоплює всі рівні управління та всі сфери, напрямки і види діяльності Міноборони та Збройних Сил.

## **СТАНДАРТ 6.**

---

### **УПРАВЛІНЬКА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І ПІДЗВІТНІСТЬ ЩОДО ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ**

Загальна відповідальність за внутрішній контроль в Міноборони та Збройних Силах покладається на вище керівництво. Керівники організацій відповідають за організацію і здійснення внутрішнього контролю в очолюваних ними організаціях. Кожен службовець організації здійснює внутрішній контроль відповідно до нормативно-правових актів та посадових інструкцій.

## **СТАНДАРТ 7.**

---

### **ПОРЯДОК ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ**

Порядок організації внутрішнього контролю в організації затверджується її керівником відповідно до цих Стандартів, інших нормативно-правових актів та рішень вищого керівництва.

## **СТАНДАРТ 8.**

---

### **ОБМЕЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ**

Система внутрішнього контролю в організації повинна забезпечити достатню впевненість (гарантії) у досягненні мети внутрішнього контролю.

# III. СТАНДАРТИ ЕЛЕМЕНТІВ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

---

## ГЛАВА 1. ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ (СЕРЕДОВИЩЕ КОНТРОЛЮ)

### СТАНДАРТ 9.

---

#### **ВИЗНАЧЕННЯ ЕЛЕМЕНТУ “ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ (СЕРЕДОВИЩЕ КОНТРОЛЮ)”**

*Внутрішнє середовище (середовище контролю)* – це існуючі в організації 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.

### СТАНДАРТ 10.

---

#### **ЕТИКА ТА ДОБРОЧЕСНІСТЬ**

Кожна організація повинна гарантувати, що її керівники та службовці усвідомлюють стандарти етичної поведінки, включаючи правила стосовно попередження корупції і шахрайства та повідомлення про факти шахрайства, корупції чи порушень законодавства.

## **СТАНДАРТ 11.**

---

### **СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ ТА ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ**

Керівник організації повинен використовувати такий стиль управління, який демонструє важливість розробки і функціонування ефективної системи внутрішнього контролю.

## **СТАНДАРТ 12.**

---

### **ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, РОЗПОДІЛ ПОВНОВАЖЕНЬ І ОБОВ'ЯЗКІВ**

Організаційна структура, штатний розпис (штат) організації, розподіл повноважень і обов'язків затверджуються в установленому порядку з метою забезпечення виконання покладених на організацію функцій і завдань для досягнення визначеної мети її діяльності (місії) та цілей.

## **СТАНДАРТ 13.**

---

### **ПРИНЦИПИ І ПРАВИЛА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Управління персоналом в Міноборони та Збройних Силах базується на принципах меритократії та гендерної рівності, що передбачає відбір, призначення на посади та просування по службі осіб, які мають освіту, досвід і досягнення у певній сфері діяльності, та забезпечує постійний розвиток потенціалу організації.

## СТАНДАРТ 14.

---

### ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ

Керівник організації визначає цілі, яких необхідно досягнути, у відповідності до мети діяльності організації (місії) та нормативно-правових актів.

## СТАНДАРТ 15.

---

### ПЛАНУВАННЯ ТА ЗВІТУВАННЯ

Кожна організація повинна розробляти детальний план заходів для досягнення цілей та запровадити ефективні системи вимірювання (показники) і звітування про їх досягнення.

---

## ГЛАВА 2. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

## СТАНДАРТ 16.

---

### ВИЗНАЧЕННЯ ЕЛЕМЕНТУ “УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ”

*Управління ризиками* – це складова частина управління та виконання завдань і функцій, що здійснюється вищим керівництвом, керівниками всіх рівнів та службовцями організації, яка полягає у ідентифікації потенційних подій, що можуть вплинути на досягнення мети і цілей організації, 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.

## **СТАНДАРТ 17.**

---

### **ВИЗНАЧЕННЯ ФУНКЦІЙ І ПРОЦЕДУР З ЇХ ВИКОНАННЯ**

Для організації процесу управління ризиками в організації складаються і затверджуються переліки функцій і процедур з їх виконання, матриці відповідальних виконавців і співвиконавців функцій та процедур, блок-схеми ходу їх реалізації.

## **СТАНДАРТ 18.**

---

### **ІДЕНТИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ**

Кожна організація повинна здійснювати ідентифікацію ризиків та їх перегляд на систематичній основі.

## **СТАНДАРТ 19.**

---

### **МЕТОДИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ**

Організація самостійно обирає методи ідентифікації ризиків, які мають бути ефективними в контексті її діяльності.

## **СТАНДАРТ 20.**

---

### **ОЦІНКА РИЗИКІВ**

Оцінка ризиків здійснюється за критеріями ймовірності виникнення ідентифікованих ризиків та суттєвості їх впливу на здатність організації виконувати визначені функції та завдання для досягнення нею мети та стратегічних цілей.

## СТАНДАРТ 21.

---

### СПОСОБИ РЕАГУВАННЯ НА РИЗИКИ

Організація повинна обирати адекватні способи реагування на ризики.

## СТАНДАРТ 22.

---

### ПЛАН ЗАХОДІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Керівник організації затверджує план заходів щодо управління ризиками.

## СТАНДАРТ 23.

---

### ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ “ТРЬОХ ЛІНІЙ ОБОРОНИ” В УПРАВЛІННІ РИЗИКАМИ

В управлінні ризиками Міноборони та Збройних Сил застосовується модель “трьох ліній оборони”, у якій:

**“перша лінія оборони”** – це діяльність керівників організацій чи структурних одиниць, які безпосередньо відповідають за певну сферу (вид) діяльності чи процес, та службовців таких організацій (структурних одиниць);

**“друга лінія оборони”** – це діяльність організацій чи структурних одиниць, які виконують контрольні-наглядові функції або спеціалізуються на питаннях управління ризиками, відповідності або дотримання законодавства (комплаєнсу), інспектування тощо;

**“третьа лінія оборони”** – це внутрішній аудит.



---

## ГЛАВА 3. ЗАХОДИ КОНТРОЛЮ

### СТАНДАРТ 24.

---

#### **ВИЗНАЧЕННЯ ЕЛЕМЕНТУ “ЗАХОДИ КОНТРОЛЮ”**

*Заходами контролю* є сукупність запроваджених в організації управлінських дій, які здійснюються керівниками усіх рівнів та службовцями для впливу на ризики з метою досягнення мети та стратегічних цілей.

### СТАНДАРТ 25.

---

#### **ЦІЛІСНА СИСТЕМА ЗАХОДІВ ПОПЕРЕДНЬОГО, ПОТОЧНОГО І ПОДАЛЬШОГО КОНТРОЛЮ**

Заходи контролю здійснюються керівниками та службовцями на всіх етапах діяльності організації, стадіях бюджетного процесу та етапах виконання програмних документів.

Заходи контролю здійснюються на всіх рівнях діяльності організації та щодо усіх функцій і завдань та включають відповідні правила та процедури.

### СТАНДАРТ 26.

---

#### **РОЗМЕЖУВАННЯ ОБОВ'ЯЗКІВ ТА ПОВНОВАЖЕНЬ З ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ**

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

Внутрішній аудит не залучається до виконання завдань та функцій з внутрішнього контролю, покладених на організації.

---

## ГЛАВА 4. ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ

### СТАНДАРТ 27.

#### ВИЗНАЧЕННЯ ЕЛЕМЕНТУ “ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ”

*Інформація та комунікація* – це збір (створення), документування, аналіз, передача інформації та користування нею вищим керівництвом, керівниками та службовцями організації для належного виконання і оцінювання функцій та завдань.

### СТАНДАРТ 28.

#### ІНФОРМАЦІЯ

Інформація має надаватися її користувачам своєчасно, бути достовірною та відповідною для прийняття управлінських рішень, їх виконання та здійснення внутрішнього контролю.

### СТАНДАРТ 29.

#### КОМУНІКАЦІЇ

Ефективні комунікації мають здійснюватися “зверху до низу”, “по горизонталі”, “знизу до верху”, через усі елементи системи внутрішнього контролю та охоплювати всю структуру, усі види діяльності та процеси.

Всі службовці мають одержувати від вищого керівництва та керівників чіткі підтвердження важливості внутрішнього контролю та відповідальності за його здійснення. Всі службовці мають розуміти власну роль у системі внутрішнього контролю та те, як їх діяльність співвідноситься та впливає на роботу інших.

Інформаційний та комунікаційний обмін із зовнішніми сторонами має сприяти досягненню мети діяльності організації.

---

## ГЛАВА 5. МОНІТОРИНГ

### СТАНДАРТ 30.

---

#### ВИЗНАЧЕННЯ ЕЛЕМЕНТУ “МОНІТОРИНГ”

*Моніторинг* – це відстеження стану функціонування системи внутрішнього контролю в цілому та її окремих елементів. Таке відстеження здійснюється у вигляді постійного моніторингу, періодичних оцінок та поєднання цих видів моніторингу.

Моніторинг має забезпечувати прийняття адекватних управлінських рішень за результатами розгляду аудиторських висновків та рекомендацій.

### СТАНДАРТ 31.

---

#### ПОСТІЙНИЙ МОНІТОРИНГ

Постійний моніторинг організовується керівником організації як частина поточної діяльності і здійснюється керівником та службовцями організації в ході виконання ними своїх обов’язків.

### СТАНДАРТ 32.

---

#### ПЕРІОДИЧНІ ОЦІНКИ

Для отримання незалежної та об’єктивної інформації щодо ефективності системи внутрішнього контролю в цілому та/або її окремих елементів здійснюються періодичні оцінки, під час проведення яких досліджується, наскільки внутрішній контроль забезпечує досягнення бажаних результатів, використовуючи попередньо визначені методи та процедури.

Виявлені недоліки повинні бути доведені до керівників відповідного рівня управління для вжиття адекватних заходів.

# IV. ЗВІТУВАННЯ ПРО ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

## СТАНДАРТ 33.

### РІЧНИЙ ЗВІТ ПРО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГАРАНТІЙ<sup>3</sup>

Щороку керівник організації надає керівнику вищого рівня звіт про забезпечення достатньої впевненості (гарантій, далі – звіт про забезпечення гарантій) у досягненні мети внутрішнього контролю щодо:

- ▶ здійснення організацією діяльності відповідно до визначеної мети (місії) та етичних принципів;
- ▶ досягнення визначених стратегічних цілей, виконання завдань та взятих зобов'язань;
- ▶ належного рівня економії, ефективності і результативності діяльності;
- ▶ достовірності фінансової, статистичної та управлінської, в тому числі нефінансової, звітності;
- ▶ дотримання законів, інших нормативно-правових актів, регламентів, правил та процедур, встановлених в Міноборони та Збройних Силах;
- ▶ забезпечення збереження ресурсів від втрат, псування, незаконного чи неефективного використання.

Звіт повинен відображати рівень внутрішнього контролю в організації та відображати сфери, що потребують вдосконалення.

<sup>3</sup> до затвердження Міністерством фінансів України порядку надання і форми річного звіту про забезпечення гарантій керівники організацій звітують в порядку, визначеному Міністром оборони України

# V. КООРДИНАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В МІНОБОРОНИ ТА ЗБРОЙНИХ СИЛАХ

## СТАНДАРТ 34.

### **КООРДИНАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В МІНОБОРОНИ ТА ЗБРОЙНИХ СИЛАХ**

Координація запровадження та функціонування внутрішнього контролю в Генеральному штабі та Збройних Силах покладається на підрозділ внутрішнього контролю Генерального штабу.

Координація запровадження та функціонування внутрішнього контролю в апараті Міноборони, військових частинах, військових навчальних закладах, установах, організаціях, підприємствах, об'єднаннях підприємств, інших організаціях, безпосередньо підпорядкованих Міноборони, покладається на підрозділ Міноборони, до функцій якого не належить здійснення внутрішнього аудиту (далі – підрозділ координації внутрішнього контролю Міноборони)<sup>4</sup>.

Підрозділ координації внутрішнього контролю Міноборони готує річний план заходів щодо управління ризиками в Міноборони та Збройних Силах і звіти про його виконання, узагальнений річний звіт про забезпечення гарантій за Міноборони, який включає інформацію зі звіту про забезпечення гарантій за Генеральний штаб та Збройні Сили.

---

<sup>4</sup> абзаци другий – третій Стандарту 34 вводяться в дію після створення відповідного структурного підрозділу або прийняття Міністром оборони України рішення про покладення зазначених функцій на існуючий структурний підрозділ Міноборони

# VI. ВНУТРІШНІЙ АУДИТ

## СТАНДАРТ 35.

### ВНУТРІШНІЙ АУДИТ

Внутрішній аудит здійснює оцінки системи управління (корпоративного управління), внутрішнього контролю та управління ризиками з метою надання вищому керівництву та керівникам об'єктивних і незалежних висновків, рекомендацій та пропозицій щодо:


- ▶ функціонування системи внутрішнього контролю та її удосконалення;
- ▶ удосконалення системи управління;
- ▶ запобігання фактам незаконного, неефективного та нерезультативного використання фінансових, матеріальних та інших ресурсів;
- ▶ запобігання виникненню помилок чи інших недоліків.

Внутрішній аудит також здійснює оцінку діяльності підрозділу координації внутрішнього контролю Міноборони, підрозділу внутрішнього контролю Генерального штабу та інших підрозділів організацій, до функцій яких віднесено питання координації запровадження та функціонування внутрішнього контролю.



# МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ СТАНДАРТІВ  
ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ  
В МІНІСТЕРСТВІ ОБОРОНИ УКРАЇНИ  
ТА ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ



## 1. До

### “ЗАГАЛЬНИХ ПОЛОЖЕНЬ”

---

#### **СТАНДАРТІВ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В МІНІСТЕРСТВІ ОБОРОНИ УКРАЇНИ ТА ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ (ДАЛІ – СТАНДАРТИ)**

Стандарти є рамковим документом, зразком у широкому розумінні для порівняння з ними фактичного стану внутрішнього контролю (за термінологією Європейського Союзу – фінансового управління і контролю) в структурних підрозділах Міністерства оборони України (далі – Міноборони) та Генерального штабу Збройних Сил України (далі – Генеральний штаб), інших органах військового управління, військових навчальних закладах, військових частинах, установах, організаціях, державних підприємствах, об'єднаннях підприємств, суб'єктах господарювання, які не є юридичними особами, що належать до сфери управління Міноборони та Генерального штабу.

---

**Метою розробки Стандартів є забезпечення єдиного та однозначного розуміння вищим керівництвом, керівниками та службовцями загальних вимог щодо організації та здійснення внутрішнього контролю в Міноборони та Збройних Силах.**

---

Самі Стандарти не встановлюють безпосередніх вимог до послуг (робіт, товарів), що надаються організаціями (структурними одиницями).

Стандарти складаються з шести розділів та 35 стандартів.



## 2. До СТАНДАРТУ 1

### “МЕТА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ”

Внутрішній контроль (фінансове управління і контроль) – це інструмент управління, що дає змогу вищому керівництву та керівникам організацій перевіряти стан виконання завдань. Метою цього процесу є забезпечення достатньої впевненості вищого керівництва та керівників організацій у досягненні належного рівня економії, ефективності і результативності відповідно до визначених завдань; достовірності фінансової, статистичної і управлінської звітності; у виконанні встановлених законодавством та вищим керівництвом норм і правил; належному захисті активів від втрат (далі – досягнення мети). Отже,

***внутрішній контроль*** – це управлінський контроль, який допомагає вищому керівництву та керівникам організацій в управлінні і виконанні завдань на постійній основі,

тому внутрішній контроль не повинен розглядатися як окрема система органів чи організацій. Внутрішній контроль також повинен давати змогу викладати управлінське судження та виявляти ініціативу з метою підвищення ефективності і результативності діяльності, а також зниження витрат.

Внутрішній контроль не обмежується лише фінансовими аспектами діяльності організації, тому має бути запроваджений у всьому спектрі її діяльності.

Наприклад, неналежна претензійно-позовна робота, неналежна експлуатація техніки чи неправомірне переведення її в нижчу категорію можуть мати небажані наслідки не лише фінансового та/або юридичного характеру, а й негативно вплинути на ступінь виконання визначених завдань та досягнення цілей організації.

Несанкціонований виток інформації з обмеженим доступом може не мати небажаних наслідків фінансового характеру, але його негативний вплив на досягнення

цілей та репутацію організації може бути суттєвішим за можливі фінансові втрати.

Неякісне планування та/або проведення інспекційних та інших контрольних заходів може призвести до неефективного використання бюджетних коштів (на заробітну плату, грошове забезпечення та відрядження перевіряючих осіб), недосягнення цілей, визначених для інспекційно-контрольних органів, а також до надання за результатами таких заходів недостовірної інформації, на підставі якої прийматимуться управлінські рішення.

Невжиття заходів щодо навчання та підвищення кваліфікації персоналу може призвести до небажаних наслідків як фінансового, так і нефінансового характеру, в тому числі до негативного впливу на репутацію організації.

---

Отже, внутрішній контроль має сприйматися керівниками та службовцями як частина їх щоденної діяльності, яка підвищує її ефективність, незалежно від того, наскільки їх діяльність пов'язана з фінансами.

---

### 3. До **СТАНДАРТУ 2**

#### **“ПРИНЦИПИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ”**

Керівники та службовці організації мають усвідомлювати основні принципи, на яких базується внутрішній контроль, і застосовувати їх у щоденній діяльності.

### 4. До **СТАНДАРТУ 3**

#### **“СТРУКТУРА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ”**

Структуру внутрішнього контролю визначено відповідно до 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 р. № 995 (зі змінами), (далі – Методичні

рекомендації № 995), рекомендованого Європейською Комісією Посібника зі стандартів внутрішнього контролю для державного сектору, розробленого Комітетом з внутрішнього контролю Міжнародної організації вищих контролюючих органів (INTOSAI), та Інтегрованої моделі внутрішнього контролю, розробленої Комітетом організацій – спонсорів Комісії Тредвея (модель COSO).

Така структура внутрішнього контролю використовується країнами – членами НАТО та країнами – членами Європейського Союзу.

## 5. До СТАНДАРТУ 4

### **“ДОТРИМАННЯ ЗАКОНОДАВСТВА ПРИ ОРГАНІЗАЦІЇ І ЗДІЙСНЕННІ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ”**

Внутрішній контроль в Міноборони та Збройних Силах організовується і здійснюється відповідно до 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 р. № 158-р (зі змінами), Стратегії розвитку системи управління державними фінансами, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2013 р. № 774-р, Типового положення про бухгалтерську службу бюджетної установи, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26 січня 2011 р. № 59, Методичних рекомендацій № 995, інших законів і нормативно-правових актів та Стандартів.

При організації внутрішнього контролю можуть бути використанні кращі міжнародні практики побудови системи внутрішнього контролю в межах, що не суперечать законодавству України, зокрема рекомендований Європейською Комісією Посібник зі стандартів внутрішнього контролю для державного сектору, розроблений Комітетом з внутрішнього контролю Міжнародної організації вищих контролюючих органів (INTOSAI).

Також можуть використовуватися Методичні рекомендації щодо розроблення та впровадження систем управління якістю відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001-2001 в органах виконавчої влади, затверджені спільним наказом Держспоживстандарту України та Голодержслужби України від 31 липня 2006 р. № 273/221, або Загальна схема оцінки (Common Assessment Framework, CAF)<sup>5</sup>.

## 6. До СТАНДАРТУ 5

### “ЦІЛІСНИЙ ПРОЦЕС ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ”

Внутрішній контроль в Міноборони та Збройних Силах організовується і здійснюється як цілісний процес на всіх рівнях управління – вищим керівництвом, керівниками та службовцями.

Внутрішній контроль охоплює питання планування діяльності організації, управління державними фінансовими, матеріальними та іншими ресурсами, ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової і бюджетної звітності, забезпечення захисту активів від втрат, цільового і ефективного використання бюджетних коштів та інші питання, що не обмежуються лише фінансовими аспектами діяльності організації.

Система внутрішнього контролю в організації включає:

- ▶ контроль управління (управлінський контроль) – охоплює плани, політики, процедури, заходи і методи, що застосовуються для досягнення цілей;
- ▶ адміністративний контроль – охоплює процедури та документи, що стосуються процесу прийняття рішень, на підставі яких службовці виконують відповідні заходи; до адміністративного контролю належить, зокрема, контроль виконавської дисципліни, який охоплює своєчасність та повноту виконання завдань, визначених документами з встановленими контрольними термінами;

<sup>5</sup> основна відмінність моделі CAF від стандартів серії ISO 9001 полягає в тому, що модель CAF орієнтована на підвищення якості послуг, коли вже досягнуто певний рівень, а впровадження серії ISO 9001 швидше спрямоване на зменшення ймовірності зробити що-небудь не вірно (<http://www.center.gov.ua/pres-tsentr/novini/item/754-стандарти-iso-9001-2001>)

- ▶ контроль обліку (бухгалтерський контроль) – охоплює процедури та документи, що забезпечують збереження активів та достовірність фінансової звітності;
- ▶ контроль якості – охоплює якість поставленого військового майна, одержаних послуг тощо;
- ▶ антикорупційний контроль – охоплює стан дотримання антикорупційного законодавства;
- ▶ технічний контроль – охоплює стан використання матеріально-технічних засобів;
- ▶ юридичний контроль – охоплює питання відповідності законодавству проектів документів, управлінських рішень тощо;
- ▶ контроль прав інтелектуальної власності – охоплює питання забезпечення майнових, а також пов'язаними з ними немайнових відносин, які виникають у зв'язку зі створенням і використанням винаходів, корисних моделей і промислових зразків, власником яких є Міноборони;
- ▶ інші види контролю залежно від цілей та видів діяльності організації.

---

**Термін “фінансовий контроль” у сучасному національному законодавстві використовується щодо органів державного фінансового контролю (які здійснюють аудит, інспектування, перевірки державних закупівель) і подання декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави, та не стосується заходів контролю, що здійснюються структурними підрозділами Міноборони чи Генерального штабу, а також внутрішнього аудиту.**

---

## 7. До СТАНДАРТУ 6

### **“УПРАВЛІНСЬКА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І ПІДЗВІТНІСТЬ ЩОДО ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ”**

Основою внутрішнього контролю є відповідальність керівника за управління та розвиток організації в цілому (управлінська відповідальність та підзвітність), до основних завдань якого належить планування та організація діяльності, формування адекватної структури внутрішнього контролю, нагляд за здійсненням внутрішнього контролю та управління ризиками для досягнення впевненості в межах розумного в тому, що мета і цілі організації будуть досягнуті, а рішення, включаючи фінансові, виконуватимуться з урахуванням принципів законності, економічності, ефективності, результативності та прозорості.

**Обов’язковим завданням керівника є звітування про свої дії та результати діяльності очолюваної ним організації, в тому числі про функціонування внутрішнього контролю.**

Керівники усіх рівнів та службовці організації відповідальні та підзвітні за виконання покладених на них завдань та обов’язків відповідно до актів законодавства, що регулюють питання управління державними фінансовими, матеріальними та іншими ресурсами, упорядкування структури апарату, штатної чисельності, оплати праці, управління персоналом, документообігу, планування, управління ризиками, звітування та з інших питань, пов’язаних із функціонуванням організації.

Управлінська відповідальність та підзвітність керівника та службовців організації ґрунтується на вимогах законодавства і стосується всієї діяльності організації, зокрема щодо:

- ▶ визначення мети (місії), стратегічних цілей, завдань, заходів та очікуваних результатів діяльності з урахуванням наявних ресурсів на плановий та наступні за плановим два бюджетні періоди;
- ▶ формування бюджетних запитів, порядків використання бюджетних коштів, складання та виконання

кошторисів бюджетних установ, паспортів бюджетних програм (підпрограм);

- ▶ формування та виконання фінансових та виробничих планів;
- ▶ управління бюджетними коштами, прийняття рішення щодо делегування повноважень на виконання бюджетної програми (підпрограми) розпорядникам бюджетних коштів нижчого рівня та/або одержувачам бюджетних коштів, здійснення внутрішнього контролю за повнотою надходжень, взяттям бюджетних зобов'язань розпорядниками бюджетних коштів нижчого рівня та одержувачами бюджетних коштів і витрачанням ними бюджетних коштів, оцінки ефективності бюджетних програм (підпрограм) тощо;
- ▶ управління державними фінансовими, матеріальними та іншими ресурсами;
- ▶ організації та ведення бухгалтерського обліку, складання та подання фінансової і бюджетної звітності;
- ▶ управління об'єктами державної власності;
- ▶ надання адміністративних послуг;
- ▶ здійснення контрольно-наглядових функцій;
- ▶ здійснення державних закупівель;
- ▶ здійснення правової роботи;
- ▶ здійснення організаційно-штатної, кадрової та мобілізаційної роботи;
- ▶ діяльності з запобігання та виявлення корупції;
- ▶ забезпечення режиму секретності, інформаційної безпеки;
- ▶ організації документообігу та управління інформаційними потоками;
- ▶ взаємодії із засобами масової інформації та громадськістю;

- ▶ міжнародного співробітництва.

---

**Загальна відповідальність за впровадження Стандартів в Міноборони та Збройних Силах покладається на вище керівництво, персональна відповідальність за ефективне функціонування системи внутрішнього контролю в організаціях – на керівників організацій.**

---

## 8. До СТАНДАРТУ 7

### **“ПОРЯДОК ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ”**

З метою стандартизації та уніфікації внутрішнього контролю керівники органів управління вищого рівня встановлюють конкретні вимоги щодо внутрішнього контролю в підпорядкованих організаціях з урахуванням вимог забезпечувальних органів.

Наприклад, структурні підрозділи Міноборони, які здійснюють функціональне управління підпорядкованими організаціями, встановлюють конкретні вимоги щодо внутрішнього контролю в підпорядкованих організаціях, Генеральний штаб – у Збройних Силах тощо.

Порядок організації внутрішнього контролю в організації щорічно затверджується наказом керівника організації та включає:

- ▶ визначення відповідальних за забезпечення документування ризиків та способів реагування на них, складання плану заходів щодо управління ризиками, впровадження на практиці ефективних способів реагування на ризики, перегляд на регулярній основі оцінки ризиків і врахування відповідних змін та обставин;
- ▶ опис системи внутрішнього контролю;
- ▶ план заходів щодо управління ризиками;
- ▶ інструкцію з внутрішнього контролю (за потреби).

Порядок організації внутрішнього контролю підлягає періодичному перегляду на предмет необхідності внесення змін.



Організація та здійснення внутрішнього контролю відбувається шляхом, зокрема:

- ▶ видання/затвердження керівниками організації внутрішніх документів (наказів, розпоряджень, правил, регламентів, положень, посадових інструкцій тощо), спрямованих на належне функціонування внутрішнього середовища, забезпечення здійснення управління ризиками, вжиття заходів контролю, налагодження комунікації та обміну інформацією в організації та здійснення моніторингу тощо;
- ▶ виконання функцій та завдань керівниками структурних одиниць та службовцями організації, визначених актами законодавства та внутрішніми документами, виданими/затвердженими керівником організації, інформування керівництва про ризики, що виникають в ході виконання покладених на них завдань і функцій, вжиття відповідних заходів контролю та моніторингу, обміну інформацією тощо;
- ▶ оцінки функціонування системи внутрішнього контролю в організації підрозділом внутрішнього аудиту, надання керівникові організації об'єктивних і незалежних висновків, рекомендацій і пропозицій щодо її удосконалення.

## 9. До СТАНДАРТУ 8

---

### **“ОБМЕЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ”**

Жодна система внутрішнього контролю не може забезпечити стовідсоткову впевненість (гарантії) вищого керівництва та керівників у тому, що у діяльності організації не виникне жодних помилок, відхилення чи небажаних наслідків.

Разом з тим, помилки, відхилення чи інші небажані наслідки не повинні суттєво впливати на досягнення організацією визначеної мети.

Іншими словами, система внутрішнього контролю має забезпечувати достатню впевненість вищого керівництва та керівників у тому, що:

- ▶ діяльність організації здійснюється відповідно до визначеної мети (місії) та етичних принципів;
- ▶ досягаються визначені стратегічні цілі, виконуються завдання та взяті зобов'язання;
- ▶ забезпечується належний рівень економії, ефективності і результативності діяльності;
- ▶ забезпечується достатній рівень достовірності фінансової, статистичної та управлінської, в тому числі нефінансової, звітності, а помилки і відхилення своєчасно виявляються і виправляються;
- ▶ дотримуються закони, інші нормативно-правові акти, регламенти, правила та процедури, встановлені в Мініборони та Збройних Силах, факти недотримання законодавства та внутрішніх документів своєчасно виявляються, за кожним таким фактом приймаються відповідні управлінські рішення, винні особи притягуються до відповідальності, а наслідки недотримання законодавства та внутрішніх документів суттєво не впливають на досягнення цілей;
- ▶ забезпечується збереження ресурсів від втрат, псування, незаконного чи неефективного використання, факти неправомірного чи неефективного управління державними фінансовими, матеріальними та іншими ресурсами своєчасно виявляються, за кожним фактом приймаються відповідні управлінські рішення, винні особи притягуються до відповідальності, забезпечується відшкодування виявлених втрат і збитків, усунення інших порушень та зменшення ризиків;
- ▶ забезпечується виконання обов'язкових вимог, пропозицій та рекомендацій органів державного фінансового контролю та підрозділів внутрішнього аудиту, а особи, які не забезпечили їх виконання, притягуються до відповідальності.

## 10. До СТАНДАРТУ 9

### **“ВИЗНАЧЕННЯ ЕЛЕМЕНТУ “ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ (СЕРЕДОВИЩЕ КОНТРОЛЮ)”**

Внутрішнє середовище (середовище контролю) є основою для усіх інших елементів внутрішнього контролю та містить такі аспекти:

- ▶ особисту і професійну чесність, а також етичні цінності керівництва усіх рівнів та службовців, що визначаються внутрішніми документами, які регулюють питання поведінки та етики взаємовідносин (кодекси етики та кодекси поведінки);
- ▶ організаційну структуру, яка визначається у внутрішніх документах організації про її організаційну структуру; розподіл повноважень і функціональних обов’язків між керівником організації та його заступниками; положення про структурні одиниці; посадові інструкції; перелік функцій і виконавців та співвиконавців, відповідальних за їх виконання тощо;
- ▶ принципи і правила управління персоналом, які визначаються у внутрішніх документах організації, що регулюють питання роботи з персоналом, оцінки, заохочення і просування по службі, здійснення добору кадрів з відповідною освітою та досвідом, підтримки та підвищення фахових знань та навичок персоналу (навчання і підвищення кваліфікації або управління компетентністю персоналу) тощо.

---

**Внутрішнє середовище (середовище контролю) спрямоване на забезпечення реалізації організацією визначених актами законодавства завдань і функцій та досягнення встановлених мети та стратегічних цілей.**

---

## 11. До СТАНДАРТУ 10

### “ЕТИКА ТА ДОБРОЧЕСНІСТЬ”

Етика розуміється як кодифікація стандартів, яких потрібно дотримуватися як в цілому, так при здійсненні окремих видів діяльності організації, а доброчесність передбачає таку поведінку вищого керівництва, керівників та службовців організації під час здійснення окремих видів діяльності або прийнятті рішень, які мають відповідати етичним стандартам.

Для забезпечення належного рівня доброчесності розробляються етичні стандарти (кодекси етики, кодекси поведінки), які доводяться до кожного керівника і службовця, а вище керівництво і керівники усіх рівнів організації подають особистий приклад щодо їх дотримання.

В організації забезпечується здійснення періодичних оцінок дотримання етичних стандартів та норм поведінки, а також своєчасне попередження і виявлення відхилень від встановлених етичних стандартів і норм поведінки та застосування заходів впливу відповідно до законодавства.

Вище керівництво та керівники усіх рівнів організації власним прикладом демонструють доброчесність, етичні принципи та інші чинники позитивного внутрішнього середовища. У великих організаціях керівник виконує це зобов'язання через лідерство, накази (розпорядження, доручення тощо) керівникам нижчого рівня управління, а також переглядає спосіб, у який вони здійснюють моніторинг та перевірку заходів контролю. Керівники нижчого рівня управління відповідають за впровадження конкретних контрольних політик та процедур щодо їх діяльності і персоналу. У менших організаціях, як правило, вплив керівника є більш безпосереднім.

## 12. До СТАНДАРТУ 11

---

### **“СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ ТА ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ”**

Особистий приклад керівників організації є важливим чинником формування сприятливого внутрішнього середовища для впровадження ефективної системи внутрішнього контролю.

Для досягнення цього керівники усіх рівнів:

- ▶ усвідомлюють і демонструють персональну відповідальність за впровадження ефективних систем внутрішнього контролю;
- ▶ чітко формулюють завдання, приділяють увагу ризикам та демонструють особистий інтерес до моніторингу та розвитку ефективних систем внутрішнього контролю;
- ▶ розглядають аудиторські рекомендації (пропозиції) та вживають належних заходів до їх впровадження;
- ▶ сприяють поширенню культури дотримання визначених процедур внутрішнього контролю.

## 13. До СТАНДАРТУ 12

---

### **“ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, РОЗПОДІЛ ПОВНОВАЖЕНЬ І ОБОВ’ЯЗКІВ”**

Розподіл повноважень і обов’язків між вищим керівництвом, керівниками та їх заступниками, керівниками структурних одиниць та службовцями, підпорядкування та підзвітність визначаються у затверджених в установленому порядку наказах, положеннях про організації (структурні одиниці у складі організації), посадових інструкціях, інших документах, із зазначенням цілей діяльності (для посадових інструкцій – по можливості), функцій, завдань, повноважень та відповідальності кожного керівника та службовця.

При визначенні повноважень забезпечується охоплення всіх структурних одиниць та видів діяльності, чітке обмеження повноважень для кожного керівника та службовця, встановлення порядку виконання повноважень у разі тимчасової відсутності кожного керівника

та службовця, а також зазначається підпорядкованість і підзвітність (“лінії звітування”).

Для досягнення більшої результативності діяльності організації застосовується чітко визначене делегування повноважень, що дозволяє керівникам нижчих рівнів управління приймати рішення, необхідні для досягнення цілей.

---

**Вище керівництво та керівники відповідають за реалізацію делегованих повноважень, для чого вони забезпечують наявність у керівників нижчого рівня та службовців необхідних знань, досвіду та вмінь, необхідних для виконання делегованих повноважень.**

---

Внутрішній контроль є обов’язком і відповідальністю кожного службовця організації, тому повинен бути чітко визначений у кожній посадовій інструкції. Всі службовці створюють інформацію, що використовується системою внутрішнього контролю, або реалізують інші заходи, необхідні для реалізації процедур внутрішнього контролю.

## 14. До СТАНДАРТУ 13

### **“ПРИНЦИПИ І ПРАВИЛА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ”**

Для дотримання встановлених принципів управління персоналом:

- ▶ визначаються знання та вміння, які вимагаються для кожної посади (кваліфікаційні вимоги);
- ▶ визначаються посадові обов’язки для кожної посади відповідно до цілей організації;
- ▶ визначаються заходи щодо управління кар’єрою персоналу, які гарантують призначення на посади осіб, що мають необхідні знання, уміння та досвід для виконання відповідних обов’язків;
- ▶ оцінюються потреби у навчанні і підвищенні кваліфікації персоналу, в тому числі новопризначеного; проводяться

навчання і підвищення кваліфікації персоналу для задоволення цих потреб, а також систематично оцінюється рівень їх задоволення.

Діяльність персоналу повинна спрямовуватися на досягнення визначених цілей, для чого до персоналу доводяться якісні інструктивні матеріали та інші вказівки щодо завдань, які необхідно виконати.

В організації, структурній одиниці організації:

- ▶ до кожного керівника та службовця доводяться їх обов'язки з внутрішнього контролю;
- ▶ до кожного керівника та службовця доводиться встановлена система стимулювання, заохочень та стягнень, яка періодично переглядається на предмет актуальності;
- ▶ оцінюється та враховується навантаження керівників та службовців;
- ▶ до керівників та службовців застосовуються заходи стимулювання, заохочення або заходи дисциплінарного впливу.

## 15. До СТАНДАРТУ 14

### “ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ”

Встановлення мети та стратегічних цілей організацією здійснюється відповідно до документів, які визначають розвиток сектору оборони, документів середньо- та короткострокового оборонного планування, статті 21 Бюджетного кодексу України, Методичних рекомендацій щодо розроблення планів діяльності головних розпорядників бюджетних коштів (за бюджетними призначеннями, визначеними законом про Державний бюджет України на відповідний бюджетний період) на плановий та два бюджетні періоди, що настають за плановим, затверджених наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 25 липня 2012 року № 869, та інших нормативно-правових актів.

---

**Цілі органів військового управління, військових частин та інших організацій Збройних Сил визначаються виходячи з їх призначення, планів застосування, а також планів бойової та мобілізаційної готовності і тісно пов'язані з бойовими спроможностями.**

---

Цілі встановлюються на різних рівнях, що формує ієрархію цілей: мета діяльності (місія), стратегічні цілі, операційні цілі, цілі звітування та цілі відповідності.

Як правило, мета діяльності (місія) визначається у положенні про організацію (статуті). У разі, якщо мету діяльності (місію) організації не визначено у положенні про організацію (статуті), вона має бути визначена у системі внутрішнього контролю, що затверджується наказом керівника організації.

***Стратегічні цілі*** – цілі вищого порядку, досягнення яких повинно сприяти меті діяльності;

***операційні цілі*** – стосуються ефективності та результативності операцій, включаючи виконання цілей та захист активів від втрат;

***цілі звітування*** – стосуються надійності звітування, включають як фінансові, так і нефінансові показники для надання вищому керівництву і керівникам точної та повної інформації про стан реалізації визначених операційних цілей;

***цілі відповідності*** – стосуються відповідності законодавству та нормативно-правовим актам.

Організація визначає операційні цілі, які мають відповідати стратегічним, та призначає відповідальних виконавців за їх досягнення. Керівники забезпечують продовження процесу визначення цілей до формування цілей звітування, спрямованих на гарантування досягнення стратегічних та операційних цілей.

---

**Система внутрішнього контролю розпочинається з формулювання чітких стратегічних та операційних цілей.**

---



Після того, як визначені організаційні та операційні цілі організації, керівники запроваджують внутрішній контроль, який має забезпечувати ефективність її діяльності. Розробка системи внутрішнього контролю вимагає визначення цілей звітування.

Цілі звітування – це цілі, для яких в організації впроваджуються заходи контролю з метою протидії виникненню основних ризиків у досягненні організаційних цілей.

За визначення цілей та дії щодо їх впровадження відповідають керівники, які розробляють необхідну систему моніторингу та звітності щодо виконання планів.

Цілі повинні відрізнятися від заходів, необхідних для їх впровадження. Визначені цілі повинні відповідати певним характеристикам, тобто мають бути:

- ▶ чітко визначеними та конкретними;
- ▶ вимірюваними;
- ▶ реалістичними та можливими для досягнення;
- ▶ відповідними (необхідними для організації);
- ▶ визначеними у часових межах щодо їх досягнення.

Цілі, що не відповідають зазначеним характеристикам, часто не є цілями, а описом діяльності.

---

**При визначенні цілей визначаються ризик-апетит – допустимий рівень ризику, на який готова йти організація з метою досягнення мети, цілей і завдань, та толерантність до ризиків – ризики, рівень (розмір) небажаних наслідків яких організація готова прийняти, не вживаючи заходів щодо зменшення чи уникнення таких ризиків.**

---

## 16. До СТАНДАРТУ 15

---

### “ПЛАНУВАННЯ ТА ЗВІТУВАННЯ”

Керівники аналізують способи досягнення цілей, визначають ризики і можливості, вигоди і витрати щодо реалізації відповідних заходів та враховують їх наслідки. Обрані заходи стають частиною стратегії організації та плану дій. Основна частина процесу планування передбачає порівняння операційних цілей і заходів з наявними ресурсами.

Планування – це процес, а не результат. Тому систематичне планування передбачає систематичний перегляд та оновлення погоджених планів з метою:

- ▶ зміни (перегляду) цілей та уникнення непередбачуваних результатів;
- ▶ перерозподілу ресурсів організації.

---

**Керівники організації регулярно отримують інформацію про рівень досягнення цілей організації, для чого використовують конкретні показники діяльності, які характеризуватимуть досягнення операційних цілей.**

---

Після вибору показників діяльності (індикаторів) керівники визначають завдання щодо виконання заходів у визначені періоди часу. У такий спосіб керівники оцінюють досягнутий за певний період часу прогрес у реалізації заходів та рівень досягнення організаційних цілей. Якщо процес діяльності є повільнішим, ніж прогнозований, або виникають непередбачені ризики та додаткові витрати, керівники можуть переглянути плани.

## 17. До СТАНДАРТУ 16

---

### **“ВИЗНАЧЕННЯ ЕЛЕМЕНТУ “УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ”**

Події, які можуть вплинути на досягнення мети і цілей організації, поділяються на ризики і можливості.

Можливості беруться до уваги в процесі постановки цілей і розробки стратегій, ризики аналізуються з урахуванням ймовірності їх виникнення і ступеня впливу для того, щоб визначити способи реагування на них і заходи контролю.

## 18. До СТАНДАРТУ 17

---

### **“ВИЗНАЧЕННЯ ФУНКЦІЙ І ПРОЦЕДУР З ЇХ ВИКОНАННЯ”**

Як правило, складаються і затверджуються повні переліки функцій і процедур з їх виконання, матриці відповідальних виконавців і співвиконавців функцій і процедур.

Допускається складання блок-схем реалізації лише основних та найбільш ризикових функцій, без документування другорядних (допоміжних), нескладних (неризикових) функцій або функцій, здійснення яких детально і чітко визначено іншими нормативно-правовими актами.

## 19. До СТАНДАРТУ 18

---

### **“ІДЕНТИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ”**

Ідентифікація ризиків полягає у визначенні ймовірних подій, які негативно впливають (вплинуть) на здатність організації виконувати визначені актами законодавства та внутрішніми документами функції і завдання для досягнення мети та стратегічних цілей.

Ідентифікація ризиків передбачає визначення та класифікацію ризиків за категоріями та видами, а також систематичний перегляд ідентифікованих ризиків з метою виявлення нових та/або таких, що зазнали змін.

За категоріями ризику поділяються на зовнішні, ймовірність виникнення яких не пов'язана з виконанням організацією функцій і завдань, та внутрішні, ймовірність виникнення яких безпосередньо пов'язана з виконанням організацією покладених на неї функцій та завдань.

За видами ризику поділяються на:

- ▶ кадрові – неналежна професійна підготовка службовців та/або неналежне виконання ними посадових інструкцій;
- ▶ корупційні – недоброчесність окремих осіб, виникнення конфлікту інтересів, безконтрольність з боку керівників, наявність дискреційних повноважень та інші чинники, які сприяють або не запобігають виникненню корупції;
- ▶ нормативно-правові – відсутність, суперечність або нечітка регламентація у законодавстві виконання функцій та завдань;
- ▶ операційно-технологічні – порушення визначеного порядку виконання функцій та завдань;
- ▶ програмно-технічні – відсутність необхідних технічних засобів, прикладного програмного забезпечення або змін до нього;
- ▶ репутаційні – дії або події, які можуть негативно вплинути на репутацію організації чи її керівників;
- ▶ фінансово-господарські – неналежне ресурсне, матеріальне забезпечення тощо;
- ▶ інші ризики.

---

**При перегляді ризиків враховуються зміни у економічному та нормативно-правовому середовищі, внутрішніх та зовнішніх умовах функціонування організації, а також відповідно до нових або переглянутих завдань її діяльності.**

---

## 20. До СТАНДАРТУ 19

---

### **“МЕТОДИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ”**

Ідентифікація ризиків може здійснюватися із застосуванням методів визначення ризиків на рівні організації (метод “згори донизу”) та на рівні конкретних операцій/ділянки роботи (метод “знизу догори”).

Визначення ризиків на рівні організації (метод “згори донизу”) здійснюється створеною за рішенням керівника робочою групою з метою визначення вразливих до ризиків сфер діяльності, окремих функцій та завдань організації шляхом співбесід, заповнення опитувальників основними відповідальними службовцями на всіх рівнях діяльності організації.

Визначення ризиків на рівні конкретних операцій/ділянки роботи (метод “знизу догори”) здійснюється у кожній структурній одиниці організації її керівниками та службовцями в ході виконання ними функцій та завдань та визначення пов’язаних з ними ризиків.

В організації можливе одночасне використання зазначених, а також застосування інших методів ідентифікації ризиків.

## 21. До СТАНДАРТУ 20

---

### **“ОЦІНКА РИЗИКІВ”**

Відповідно до критеріїв ймовірності виникнення та суттєвості їх впливу ризикам присвоюються значення “високий”, “середній”, “низький”.

Вище керівництво насамперед інформується про сфери діяльності з “високою” ймовірністю виникнення ризиків та їх “високим” ступенем впливу (пріоритетні/ключові) для прийняття рішення щодо вжиття заходів контролю з метою попередження чи обмеження таких ризиків.

Стосовно ризиків із меншими значеннями рішення щодо способів реагування та вжиття заходів приймаються керівниками організацій та структурних одиниць в межах їх повноважень з подальшим інформуванням вищого керівництва про прийняті рішення у разі потреби.

## 22. До СТАНДАРТУ 21

### “СПОСОБИ РЕАГУВАННЯ НА РИЗИКИ”

Визначення способів реагування на ідентифіковані та оцінені ризики полягає у прийнятті вищим керівництвом та керівниками рішення щодо зменшення, прийняття, розділення чи уникнення ризику.

**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 щодо нього не робитиметься. Таке рішення приймається у випадках:

- ▶ якщо за результатами оцінки ризику визначено, що його вплив на діяльність буде мінімальним і суттєво не позначиться на досягненні мети і цілей організації;
- ▶ 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 організація не може вплинути на ризик.

Рішення щодо реагування на ризики приймаються з урахуванням визначеного допустимого рівня ризику (“ризик-апетиту”) та толерантності до ризику. Визначення допустимого рівня ризику та толерантності до ризику є суб’єктивним процесом, однак залишається важливим аспектом управління ризиками.

При прийнятті рішення щодо способу реагування на ризик вище керівництво та 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.

### 23. До СТАНДАРТУ 22

---

#### **“ПЛАН ЗАХОДІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ”**

Діяльність щодо управління ризиками підлягає документуванню шляхом складання і затвердження плану заходів щодо управління ризиками у вигляді таблиці (матриці) класифікованих та оцінених за критеріями ймовірності виникнення та впливу ризиків, визначених для конкретних функцій чи завдань, із зазначенням заходів контролю, відповідальних виконавців, термінів та індикаторів (показників) виконання таких заходів, відмітками про їх виконання тощо.

Організація може самостійно розробляти форми документів, у яких відображається діяльність щодо управління ризиками, якщо інше не встановлено нормативними актами Міноборони та Генерального штабу.

План заходів щодо управління ризиками складається і затверджується щорічно та підлягає систематичному перегляду на предмет необхідності змін, які вносяться до плану в порядку його затвердження.

---

### 24. До СТАНДАРТУ 23

---

#### **“ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ “ТРЬОХ ЛІНІЙ ОБОРОНИ” В УПРАВЛІННІ РИЗИКАМИ”**

До “першої лінії оборони” належить контроль керівників організацій та структурних одиниць, які безпосередньо відповідають за певну сферу (вид) діяльності чи процес, та заходи контролю, що виконуються службовцями такої організації (структурної одиниці).

---

Наприклад, на центральному рівні до таких організацій, зокрема, належать структурні підрозділи Міноборони та Генерального штабу, які здійснюють закупівлі, в тому числі закупівлі озброєння і військової техніки; організують будівництво і придбання житла; здійснюють функціональне управління об'єктами державної власності (державними підприємствами та їх об'єднаннями); організують медичне та санаторно-курортне забезпечення; реалізують функції управління персоналом; здійснюють функції всебічного забезпечення за напрямками озброєння і військової техніки, тилового забезпечення тощо.

---

**“Друга лінія оборони”** складається з організацій та структурних одиниць, які безпосередньо не виконують **“основних”** функцій (приклад яких наведено у попередньому абзаці), а здійснюють функції нагляду, інспектування або спеціалізуються на питаннях управління ризиками, відповідності (комплаєнсу) тощо.

---

Наприклад, на центральному рівні до таких організацій, зокрема, належать структурні підрозділи Міноборони та Генерального штабу, які здійснюють функції: фінансового забезпечення, бухгалтерського обліку та бухгалтерського контролю; інспектування; юридичного забезпечення і комплаєнсу (відповідності законодавству); антикорупційного контролю; військової прийомки (контролю якості поставленого військового майна чи послуг); санітарного контролю (контролю якості харчування); контролю безпеки (зокрема, у сфері інформаційних технологій); контролю виконавської дисципліни тощо. До таких організацій також належать підрозділи управління якістю та управління ризиками – у разі створення таких підрозділів.

Ця **“лінія оборони”** здійснює моніторинг і полегшує впровадження ефективних методів управління, що здійснюється керівниками, які належать до **“першої лінії оборони”**, та допомагає надавати адекватну інформацію, пов'язану з ризиками, як на вищій рівні управління, так і на нижчій рівні організації.



---

В якості “третьої лінії оборони” виступає внутрішній аудит. Незалежна функція внутрішнього аудиту за допомогою ризик-орієнтованого підходу до її виконання має забезпечити достатню впевненість (гарантії) для вищого керівництва.

---

Ці гарантії мають охоплювати питання – наскільки ефективно організація оцінює і управляє своїми ризиками, включаючи те, наскільки ефективними є її “перша” і “друга лінії оборони”. Внутрішній аудит має охоплювати всі елементи системи управління ризиками організацій (від виявлення ризиків, оцінки ризиків та реагування на них, до передачі інформації, пов’язаних з ризиками) і всі категорії цілей організацій: стратегічні, етичні, оперативні, звітування та дотримання законодавства.

## 25. До СТАНДАРТУ 24

### **“ВИЗНАЧЕННЯ ЕЛЕМЕНТУ “ЗАХОДИ КОНТРОЛЮ””**

Організація запроваджує та підтримує ефективні заходи внутрішнього контролю, які мають забезпечити рівень ризиків, який не перевищує попередньо визначений допустимий рівень (“ризик-апетит”).

---

**Внутрішній аудит не належить до заходів контролю.**

---

## 26. До СТАНДАРТУ 25

### **“ЦІЛІСНА СИСТЕМА ЗАХОДІВ ПОПЕРЕДНЬОГО, ПОТОЧНОГО І ПОДАЛЬШОГО КОНТРОЛЮ”**

Заходи попереднього контролю передують прийняттю управлінського рішення чи здійсненню операції, заходи поточного контролю здійснюються в процесі виконання управлінського рішення чи проведення операції, заходи подальшого контролю здійснюються після виконання управлінського рішення чи операції.

Заходи контролю поділяються на:

- ▶ превентивні – спрямовуються на обмеження можливості

виникнення ризику, помилок, відхилень чи інших небажаних наслідків;

- ▶ директивні – впливають на поведінку персоналу з метою забезпечення досягнення конкретного результату;
- ▶ виявляючі – перевіряють результати після виконання управлінського рішення, операції чи виникнення події, в тому числі виявляють відхилення чи небажані наслідки;
- ▶ коригуючі – призначені для усунення відхилень чи небажаних наслідків.

---

**Організації повинні дотримуватися балансу превентивних, директивних, виявляючих та коригуючих заходів контролю.**

---

Рішення щодо балансу різних заходів контролю визначається вищим керівництвом та керівниками залежно від видів ризиків та їх впливу, а також з урахуванням доцільності використання можливих альтернатив.

Типовими заходами контролю є:

- ▶ авторизація та підтвердження, що здійснюється шляхом отримання дозволу відповідальних осіб на виконання операцій через процедуру візування, погодження та затвердження;
- ▶ розподіл обов'язків та повноважень, ротація персоналу, що зменшує кількість ризиків помилок чи втрат;
- ▶ 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 (наприклад, укладання договорів про матеріальну відповідальність, видача довіреностей, встановлення режимів доступу до інформаційних ресурсів тощо);
- ▶ контроль за достовірністю проведених операцій, перевірка процесів та операцій до та після їх проведення, звірка облікових даних з фактичними (наприклад, порівняння

кількості поставлених товарів з кількістю товарів, що було фактично замовлено, інвентаризація усіх статей балансу);

- ▶ оцінка загальних результатів діяльності організації, 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 організації (наприклад, робота внутрішніх перевірочних комісій, перевірки, що проводяться органами управління вищого рівня або забезпечувальними органами, інспекційні заходи, антикорупційні перевірки);
- ▶ систематичний перегляд роботи кожного службовця організації (нагляд);
- ▶ навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- ▶ інші правила та процедури, в тому числі визначені регламентом організації, внутрішніми документами про систему контролю за виконанням документів, правила внутрішнього трудового розпорядку тощо.

Більшість заходів контролю здійснюється відповідно до законодавства та інших нормативно-правових актів (наприклад, інвентаризації, подвійний підпис на фінансових документах, правова та антикорупційна експертиза, перевірки якості товарів, робіт та послуг, контроль виконавської дисципліни тощо). Решта заходів контролю, залежно від обраних способів реагування на ризики, запроваджується керівниками самостійно або за рішенням керівника вищого рівня чи забезпечувального органу.

Здійснення заходів контролю має бути підтверджено документально і в подальшому досліджується під час проведення внутрішніх аудитів.

## 27. До СТАНДАРТУ 26

---

### **“РОЗМЕЖУВАННЯ ОБОВ’ЯЗКІВ ТА ПОВНОВАЖЕНЬ З ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ”**

Наприклад, одна й та сама особа не може підписувати накази про прийняття на роботу (службу) службовця, визначати умови оплати його праці (грошового забезпечення), підписувати таблиці обліку робочого часу чи інші документи, які є підставою для нарахування заробітної плати (грошового забезпечення), здійснювати нарахування заробітної плати (грошового забезпечення), одержувати готівку в установі банку (казначейства), виплачувати заробітну плату (грошове забезпечення) та проводити перевірку правильності нарахування і виплати заробітної плати (грошового забезпечення).

У процесі закупівель мають бути розмежовані обов’язки та повноваження щодо: визначення технічних вимог до предмету закупівлі; обрання процедури закупівлі; укладання договору; прийняття рішення про авансування; постачання; здійснення оплати та бухгалтерського обліку; контролю якості.

Подібне розмежування обов’язків та повноважень має бути встановлено щодо отримання доходів, здійснення видатків та інших операцій, які стосуються управління фінансовими, матеріальними та іншими ресурсами.

---

**На підрозділи внутрішнього аудиту не можуть покладатися завдання щодо підготовки та погодження проектів управлінських рішень з питань управління державними фінансовими, матеріальними та іншими ресурсами, а також їх виконання, оскільки такі рішення є об’єктом для проведення внутрішнього аудиту.**

---

## 28. До СТАНДАРТУ 27

### **“ВИЗНАЧЕННЯ ЕЛЕМЕНТУ “ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ”**

Інформація та комунікація мають істотне значення для досягнення всіх цілей внутрішнього контролю.

Вся інформація, що стосується внутрішнього контролю та управління ризиками, має бути класифікована та задокументована.

**Ефективне управління ризиками передбачає своєчасне доведення всієї суттєвої інформації про ризики вищому керівництву, керівникам та службовцям.**

Обмін інформацією має здійснюватися як по горизонталі, так і по вертикалі, та охоплювати всі структурні підрозділи апарату Міноборони України та Генерального штабу, сферу управління Міноборони та Збройні Сили, а також різні елементи системи внутрішнього контролю. Наприклад, інформація щодо ризиків має надходити до елемента “заходи контролю” та надавати зворотний зв’язок.

В рамках системи внутрішнього контролю інформація може переміщуватися не обов’язково по вертикалі чи горизонталі, що підвищує її ефективність.

В організації мають бути запроваджені ефективні внутрішні та зовнішні комунікації.

Використання і передача інформації та комунікації повинні здійснюватися відповідно до законодавства, встановлених регламентів, правил, процедур, етичних принципів та сприяти досягненню мети діяльності організації.

## 29. До СТАНДАРТУ 28

### “ІНФОРМАЦІЯ”

Ефективна внутрішня система інформації передбачає надання повної, своєчасної та достовірної інформації:

- ▶ **вищому керівництву та керівникам організації** – щодо виконання завдань і функцій, ідентифікації та оцінки ризиків, стану реалізації заходів контролю та моніторингу, впровадження їх результатів, виконання обов’язкових вимог, пропозицій та рекомендацій, наданих за результатами внутрішніх аудитів та контрольних заходів, проведених органами державного фінансового контролю, для прийняття ними відповідних управлінських рішень;
- ▶ **службовцям** – для належного забезпечення реалізації ними завдань та функцій, покладених на структурні одиниці організації.

Систему інформації в організації формують порядки обміну інформацією, що містять процедури, форми, обсяги, терміни, перелік надавачів та отримувачів інформації; графіки документообігу; графіки складання і подання звітності; схеми інформаційних потоків; комп’ютеризовані інформаційно-аналітичні системи тощо.

Для прийняття управлінських рішень інформація повинна відповідати таким критеріям: належність (чи є необхідною / доречною ця інформація?), своєчасність (чи потрібна зараз / в певний час ця інформація?), поточність (чи це остання за часом інформація, яка є доступною?), точність (чи правильна / точна ця інформація?), доступність (чи може ця інформація бути легкою отримана відповідними сторонами?).

Операції та події мають бути відповідно задокументовані, починаючи з ініціативи та затвердження (погодження, надання дозволу), на стадіях виконання, класифікації та внесення даних, звітності. Організації мають забезпечити надійне збереження інформації, включаючи операційну, фінансову, нефінансову та іншу.

Організація має забезпечити задокументовані докази запровадження системи внутрішнього контролю, здійснення діяльності за усіма її елементами, включаючи здійснення заходів контролю. Обсяг документації з внутрішнього контролю та інформації, яка відображається в документації, залежить від розміру організації, складності її діяльності та інших чинників. В будь-якому випадку керівник організації забезпечує документальні докази функціонування системи внутрішнього контролю на практиці, так званий “аудиторський слід” – те, що досліджується аудиторами під час проведення аудитів.

### 30. До СТАНДАРТУ 29

#### “КОМУНІКАЦІЇ”

Інформація є основою для комунікацій, які мають відповідати очікуванням груп та осіб, дозволяючи їм ефективно виконувати їх обов'язки.

Внутрішні (всередині організації) комунікації здійснюються різними способами – формальними та неформальними, письмовими, електронними та усними тощо. Одним з поширених способів внутрішніх комунікацій є наради та збори.

**Налагодження організації інформаційного та комунікаційного обміну із зовнішніми сторонами (міністерствами, центральними органами виконавчої влади, науковими установами, споживачами послуг тощо), а також оприлюднення інформації про діяльність організації сприяє ефективному виконанню завдань і функцій з метою досягнення визначеної мети та цілей.**

Інформаційний та комунікаційний обмін із зовнішніми сторонами здійснюється відповідно до законодавства щодо розгляду звернень громадян, доступу до публічної інформації, інших нормативно-правових актів та з дотриманням законодавства щодо інформації з обмеженим доступом.

### 31. До СТАНДАРТУ 30

#### **“ВИЗНАЧЕННЯ ЕЛЕМЕНТУ “МОНІТОРИНГ””**

Моніторинг організовується для того, щоб впевнитися, що система внутрішнього контролю та її окремі елементи “працюють” як очікувалося та пристосовані до можливих змін.

Моніторинг охоплює кожен з елементів системи внутрішнього контролю і включає заходи проти неправомірних, неетичних, неекономічних, неефективних і нерезультативних дій та систем внутрішнього контролю.

Поєднання постійного моніторингу та періодичних оцінок дозволяє керівнику одержувати всебічну інформацію про стан функціонування системи внутрішнього контролю, її сильні та слабкі сторони, та вживати належні заходи до її удосконалення.

Керівник організації відповідає за виконання обов’язкових вимог, пропозицій та рекомендацій, наданих за результатами внутрішніх та зовнішніх аудитів, інших контрольних заходів. Тому він має організувати моніторинг стану їх виконання та надання інформації (доповідей, звітів, повідомлень тощо) відповідним органам та організаціям про стан виконання їх обов’язкових вимог, пропозицій та рекомендацій.

### 32. До СТАНДАРТУ 31

#### **“ПОСТІЙНИЙ МОНІТОРИНГ”**

Постійний моніторинг здійснюється у ході щоденної/поточної діяльності організації (структурної одиниці) та передбачає управлінські, наглядові та інші дії керівників усіх рівнів та службовців при виконанні ними своїх обов’язків з метою виявлення та коригування відхилень.

Моніторинг проводиться постійно та в режимі реального часу, що дозволяє швидко реагувати на зміни умов. Як наслідок, постійний моніторинг є більш ефективним,



ніж періодичні оцінки, які здійснюються після того, як відбулася конкретна дія чи подія. Завдяки постійному моніторингу проблеми виявляються швидше, а їх небажані наслідки і вартість коригуючих заходів зазвичай є нижчими порівняно з тими, які виявляються під час періодичних оцінок.

### **33. До СТАНДАРТУ 32**

#### **“ПЕРІОДИЧНІ ОЦІНКИ”**

Для більш об’єктивного аналізу результативності системи внутрішнього контролю регулярно проводяться періодичні оцінки виконання окремих функцій і завдань, що здійснюються службовцями, які не несуть відповідальності за їх реалізацію, підрозділом внутрішнього аудиту чи зовнішніми аудиторами.

Під час періодичних оцінок системи внутрішнього контролю можуть бути визначені нові ризики, враховані зміни операційних цілей та пов’язаних видів діяльності, перевірені гіпотези щодо причин неефективності (недостатньої ефективності) системи внутрішнього контролю в цілому або її окремих елементів.

Такі оцінки системи внутрішнього контролю доцільно проводити не рідше одного разу на 2-3 роки, однак на практиці обсяг і частота їх проведення залежить від багатьох чинників, насамперед, від оцінки ризиків та ефективності поточних процедур моніторингу. Одним з чинників, який впливає на обсяг і частоту проведення періодичних оцінок, є рівень забезпечення функції внутрішнього аудиту людськими, фінансовими та матеріальними ресурсами.

### 34. До СТАНДАРТУ 33

#### **“РІЧНИЙ ЗВІТ ПРО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГАРАНТІЙ”**

Керівник організації несе відповідальність за забезпечення функціонування системи внутрішнього контролю, а звіт про забезпечення гарантій є важливою складовою його підзвітності.

Керівник організації повинен забезпечити підготовку звіту, що базується на звітах усіх підпорядкованих йому керівників. Кожен керівник несе відповідальність за управління ризиками та розробку відповідних заходів контролю у відповідній сфері. Виходячи з цього, важливе значення має діяльність внутрішніх аудиторів щодо перегляду та оцінки внутрішнього контролю.

На етапі запровадження і становлення внутрішнього контролю звіт про забезпечення гарантій подається керівником організації щокварталу нарастаючим підсумком у визначеному Департаментом внутрішнього аудиту Міноборони форматі. По завершенню формування системи внутрішнього контролю подаватиметься річний звіт.

Річний звіт про забезпечення гарантій за Міноборони включає суттєву інформацію, наведену у звітах керівників організацій, підписується Міністром оборони України та подається в установленому законодавством порядку.

### 35. До СТАНДАРТУ 34

#### **“КООРДИНАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В МІНОБОРОНИ ТА ЗБРОЙНИХ СИЛАХ”**

Системи внутрішнього контролю та управління ризиками потребують регулярної підтримки та перегляду.

Для координації цієї роботи необхідним є функціонування відокремлених підрозділів координації внутрішнього контролю в апараті Міноборони та Генерального штабу або покладення функцій щодо координації внутрішнього контролю на інші структурні підрозділи, крім тих, до повноважень яких належить здійснення внутрішнього аудиту.

Виходячи з базового принципу системи державного внутрішнього фінансового контролю, що застосовується в країнах Європейського Союзу та країнах – членах НАТО, необхідним є розмежування функцій внутрішнього контролю від функцій внутрішнього аудиту.

На період запровадження і становлення внутрішнього контролю в Міноборони його координація, як виняток, може бути покладена на Департамент внутрішнього аудиту Міноборони за умови забезпечення зазначених функцій необхідною штатною чисельністю. По завершенні цього періоду функції координації внутрішнього контролю мають бути організаційно відокремлені від внутрішнього аудиту.

## 36. До СТАНДАРТУ 35

### “ВНУТРІШНІЙ АУДИТ”

Підрозділи внутрішнього аудиту проводять оцінку:

- ▶ ефективності функціонування системи внутрішнього контролю;
- ▶ ступеня виконання і досягнення цілей, визначених у стратегічних та річних планах;
- ▶ ефективності планування і виконання бюджетних програм (підпрограм) та результатів їх виконання;
- ▶ якості надання адміністративних послуг та виконання контрольних-наглядових функцій, завдань, визначених актами законодавства;
- ▶ стану збереження активів та інформації;
- ▶ стану управління державним майном;
- ▶ правильності ведення бухгалтерського обліку та достовірності фінансової і бюджетної звітності;
- ▶ ризиків, які негативно впливають на виконання функцій і завдань.

Під час проведення внутрішніх аудитів, зокрема, досліджуються ефективність функціонування систем внутрішнього контролю та управління ризиками, запроваджених керівниками організацій відповідно до Стандартів, та виконання річного плану заходів щодо управління ризиками.

Аудиторські висновки, пропозиції та рекомендації надаються вищому керівництву та керівникам відповідного рівня для прийняття управлінських рішень.

Підрозділи внутрішнього аудиту здійснюють моніторинг виконання пропозицій і рекомендацій, наданих за результатами внутрішніх аудитів.

*Тимчасово виконуюча обов'язки директора  
Департаменту внутрішнього аудиту  
Міністерства оборони України*

**М. В. БАРИНІНА**



**МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ  
УКРАЇНИ**

За роз'ясненнями щодо стандартів звертайтеся  
до Департаменту внутрішнього аудиту та фінансового контролю  
Міністерства оборони України:

Україна, Київ-168, вул. Народного Ополчення, 5а,  
тел.: +38 (044) 243-44-74



Комунікаційна Група StratComUA  
066 058 41 77 || 067 404 83 56





Київ, 2016