

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Головний інспектор  
Міністерства оборони України

ПОЛКОВНИК



Юрій ГАЛУШКІН

“23” січня 2020 року

**КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ  
ТА ВІДПОВІДНИХ ЇМ РІВНІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ  
В МІНІСТЕРСТВІ ОБОРОНИ УКРАЇНИ**

**Київ  
2020 рік**

## КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЯКОСТІ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ЗА ЕЛЕМЕНТАМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

№	Рівень	Початковий*	Незадовільний	Недостатній	Достатній	Належний
	Показники					
	Вагові коефіцієнти	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
		1	2	3	4	5
<b>Загальна характеристика установ</b>						
		Як правило, нещодавно утворені установи, або установи, які не є розрядниками бюджетних коштів	Як правило установи, в яких протягом останніх аудитів виявлені суттєві порушення у функціонуванні та ефективності системи внутрішнього контролю.	Установи, які перебувають у стадії усунення недоліків, виявлених у ході контрольних (аудиторських) заходів, а також ті які перебувають у стадії реорганізації	Установи, які очікують на проведення сертифікації на відповідність стандартам НАТО, а також ті за результатами контрольних (аудитів) заходів, проведених у попередні періоди не виявлено суттєвих недоліків у функціонуванні та ефективності внутрішнього контролю.	Установи, які підтримують ефективну та раціональну систему внутрішнього контролю у відповідності до кращих практик, у тому числі у підвідомчих установах (суб'єктах господарювання, які належать до сфери управління).
	Характеристика системи внутрішнього контролю в цілому	Система внутрішнього контролю не формалізована та незадокументована	Система внутрішнього контролю формалізована, але функціонує епізодично	Система внутрішнього контролю формалізована, здійснюється її періодична самооцінка.	Здійснюється регулярна самооцінка системи внутрішнього контролю та заходи про активного розвитку системи цієї системи.	Система внутрішнього контролю постійно удосконалюється, завдяки постійному моніторингу внутрішніх і зовнішніх факторів.

№	Рівень	Початковий*	Незадовільний	Недостатній	Достатній	Належний
	Показники					
	Вагові коефіцієнти	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
		1	2	3	4	5
<b>Внутрішнє середовище</b>						
1	<b>Стиль керівництва та дотримання етичних принципів</b>	Внутрішній контроль не є частиною культури установи. Етичні принципи не формалізовані, керівництвом не задекларовано прихильність до принципів добросовісності та забезпечення ефективного та результативного використання ресурсів.	Керівництво установи усвідомлює необхідність внутрішнього контролю. Кодекс етики опрацьований, але не затверджений (застарілий), не доводиться до відома нового персоналу.	Кодекс етики опрацьований, затверджений, переглядається один раз на два-три роки щодо необхідності змін. Весь персонал, у тому числі новий ознайомлений з кодексом етики та вимогами щодо здійснення внутрішнього контролю.	Етичні принципи чітко визначені в Кодексі етики, який щорічно переглядається на необхідність змін. В результаті в установі формується стійка поведінка, заснована на етичних цінностях.	Установою сформовані зразкові цінності, які визнаються як її персоналом, так і іншими установами, постійно демонструється зразкова поведінка. Етичні принципи формалізовані в Кодексі етики, деталізовані в політиках та процедурах. Персонал установи мотивований до удосконалення культури, в частині етичних цінностей.
2	<b>Роль органу військового управління</b>	Орган військового управління та його керівництво не приділяють істотної уваги питанням внутрішнього контролю.	Орган військового управління та його керівництво розуміють важливість внутрішнього контролю, але його моніторинг та самооцінка здійснюється лише за результатами контрольних (аудиторських заходів).	Орган військового управління та його керівництво діють незалежно і приділяють значну увагу питанням внутрішнього контролю.	Орган військового управління та його керівництво здійснюють періодичну самооцінку внутрішнього контролю та розкривають його стан функціонування зовнішнім зацікавленим сторонам	Орган військового управління та його керівництво регулярно оцінюють стан функціонування внутрішнього контролю (по всім елементам) та розкривають його стан функціонування зовнішнім зацікавленим сторонам.

№	Рівень	Початковий*	Незадовільний	Недостатній	Достатній	Належний
	Показники					
	Вагові коефіцієнти	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
		1	2	3	4	5
3	<b>Організацій-на структура та розподіл повноважень</b>	Організаційна структура не відповідає завданням та функціям покладеним на установу. Функції, обов'язки та відповідальність персоналу чітко не визначені, мають місце порушення принципу розділу повноважень	Організаційна структура в цілому відповідає завданням та функціям покладеним на установу. Мають місце одиничні факти невідповідності організаційної структури обсягам завдань покладених на установу. До окремих осіб не доведені обов'язки. В окремих процесах порушуються принцип розподілу повноважень.	Організаційна структура відповідає стратегії та завданням установи, регулярно оновлюється та ефективно функціонує. У всіх істотних процесах дотримується принцип розподілу повноважень.	Організаційна структура відповідає стратегії та завданням установи, сприяє підвищенню ефективності процесу виявлення ризиків та здійснення заходів контролю.	Організаційна структура розроблена відповідно до стратегії та завдань установи, регулярно переглядається в умовах постійних змін зовнішніх факторів, здійснюється періодична оцінка організаційної структури підвідомчих установ. Організаційна структура дозволяє здійснювати ефективний та дієвий обмін інформацією та своєчасно приймати рішення щодо подальшого розвитку установи. Персонал демонструє прихильність цілям діяльності установи та встановлює взаємовідносини, спрямовані на досягнення стратегічних цілей та завдань.
4	<b>Компетентність та</b>	Обмежена кількість кваліфікованих та	Установа усвідомлює, фахівці, якого профілю	Установа має достатню кількість фахівців належної	Установа визначила необхідність у фахівцях	Установа визначила необхідність у фахівцях

№	Рівень	Початковий*	Незадовільний	Недостатній	Достатній	Належний
	Показники					
	Вагові коефіцієнти	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
		1	2	3	4	5
	<b>розвиток персоналу</b>	досвідчених фахівців, яка недостатня для забезпечення досягнення та реалізації стратегічних цілей та ефективного функціонування системи внутрішнього контролю.	необхідні для виконання поставлених завдань, але не має достатньої кількості спеціалістів необхідної кваліфікації. Існує висока залежність від незначної кількості ключових фахівців.	кваліфікації для досягнення операційних цілей діяльності, проте їх недостатньо для досягнення та реалізації стратегічних цілей	відповідної кваліфікації для забезпечення довгострокових цілей. Установою визначено необхідні вимоги до персоналу щодо підвищення кваліфікації та здійсниться заходи направлення на забезпечення виконання таких заходів.	відповідної кваліфікації для забезпечення довгострокових цілей. Установою визначено необхідні вимоги до персоналу щодо підвищення кваліфікації та здійсниться заходи направлені на їх виконання. Розроблено та реалізуються програми безперервного навчання персоналу як в самій установі так і підпорядкованих установах.
5	<b>Відповідальність за внутрішній контроль</b>	Відповідальність за створення та підтримку системи внутрішнього контролю не визначена, унормована лише зовнішніми вимогами. Ключові показники ефективності діяльності та результативності не визначені.	Відповідальність за створення та підтримку системи внутрішнього контролю регламентована лише на рівні керівництва установи. Ключові показники діяльності визначені лише для окремих осіб.	Відповідальність за створення та підтримку системи внутрішнього контролю встановлена на всіх рівнях управління. Установою визначено ключові показники ефективності для персоналу більшості структурних підрозділів та здійснює періодичний моніторинг їх виконання.	Відповідальність за створення та підтримку системи внутрішнього контролю встановлена на всіх рівнях управління та пов'язана з показниками діяльності установи. Ключові показники діяльності визначені на досить детальному рівні та адаптовані для всіх підрозділів, вони регулярно	Відповідальність за підтримку ефективної системи внутрішнього контролю є складовою частиною культури установи та розповсюджується на всі підрозділи всі підвідомчі установи. Для постійного моніторингу досягнення ключових показників використовується автоматизована система.

№	Рівень	Початковий*	Незадовільний	Недостатній	Достатній	Належний
	Показники					
	Вагові коефіцієнти	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
		1	2	3	4	5
					оцінюються та враховуються в рамках реалізації програми розвитку персоналу.	
<b>Управління ризиками</b>						
6	<b>Визначення цілей</b>	Цілі і завдання діяльності установи не визначені, персонал установи про них не поінформований і вони не виконуються.	Цілі і завдання діяльності визначені на рівні установи, проте вони не деталізовані на рівні підрозділів та не доведені до персоналу установи.	Цілі і завдання діяльності установи визначені, зрозумілі та доведені до персоналу установи. Визначений перелік ключових ризиків, однак деякі з них не повною мірою деталізовані та формалізовані.	Цілі і завдання діяльності установи визначені та безпосередньо пов'язані зі стратегією, доведені до відома персоналу та виконуються на рівні всіх підрозділів та підвідомчих установ. Визначення рівня схильності до ризику проведено та він постійно відслідковується.	Цілі і завдання діяльності установи чітко визначені, повністю зрозумілі, вони доведені до персоналу установи, послідовно реалізуються у відповідності до затверджених планів. Здійснюється періодичний перегляд цілей діяльності, з урахуванням змін в установі та нових змін у зовнішньому середовищі, що дозволяє переглядати ключові показники результативності діяльності. Для забезпечення управління ризиками та моніторингу їх рівня використовується автоматизована система управління ризиками.

№	Рівень	Початковий*	Незадовільний	Недостатній	Достатній	Належний
	Показники					
	Вагові коефіцієнти	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
		1	2	3	4	5
7	<b>Ідентифікація та оцінка ризиків</b>	Процес ідентифікації та оцінки ризиків не організований або не здійснюється.	Ідентифікація та оцінка ризиків здійснюються епізодично. Підрозділи установи здійснюють такі заходи самостійно, зосереджуються на вирішенні поточних завдань та здійснюють вплив на ризики в окремих процесах.	Процес ідентифікації та оцінки ризиків організований в установі, процедури чітко визначені та регламентовані у внутрішніх документах установи та застосовуються на практиці. Процес здійснюється робочою групою з оцінки ризиків під керівництвом менеджера внутрішнього контролю, з акцентом на специфіку та цілі діяльності установи. Забезпечено координацію процедур ідентифікації та оцінки ризиків з процесами конкретних структурних підрозділів установи.	Процес ідентифікації та оцінки ризиків організований в установі, процедури чітко визначені та регламентовані у внутрішніх документах установи. Процедури ідентифікації та оцінки ризиків інтегровані у ключові процеси та напрямки діяльності на всіх рівнях установи, дозволяють ефективно розподіляти ресурси на управління ризиками та здійснення внутрішнього контролю, а також визначати пріоритети в управлінні ризиками.	Процедури ідентифікації та оцінки ризиків чітко визначені, мають високу ефективність, інтегровані у всі сфери управління установи, та сприяють досягненню визначених цілей діяльності установи з мінімальним використанням ресурсів, не допускаючи при цьому їх втраг.
8	<b>Аналіз ризиків шахрайства та корупції</b>	Аналіз ризиків шахрайства та корупції здійснюється в установі після того, як такі події вже мали місце.	В установі визначені найбільш ризикові сфери з точки зору шахрайства та корупції. Впроваджуються додаткові процедури для	Установа визначає основні види шахрайства та корупції, опрацьовує адекватні механізми протидії цим явищам.	Установа запровадила процедури протидії шахрайству та корупції у всіх підрозділах з урахуванням оцінки	Установа здійснює систематичний моніторинг ризиків шахрайства та корупції, у тому числі з

№	Рівень	Початковий*	Незадовільний	Недостатній	Достатній	Належний
	Показники					
	Вагові коефіцієнти	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
		1	2	3	4	5
		Формалізовані процедури по запобіганню шахрайству та корупції відсутні.	запобігання та виявлення таких явищ. Система протидії корупції на рівні установи не централізована.	Система протидії шахрайству та корупції охоплює як діяльність установи в цілому так і контрольні процедури на рівні виконання процесів.	ризиків, а також переглядає та змінює організаційну структуру та порядок розподілу повноважень для зменшення ризиків шахрайства і корупції в цілому.	використанням інформаційних систем. Установа демонструє високий рівень залучення персоналу у програму протидії шахрайству та корупції.
9	<b>Моніторинг змін</b>	Установа реагує на зміни після того як відповідні події вже сталися, у більшості випадків лише під впливом зовнішніх факторів. Можливі зміни у зовнішньому середовищі, а також можливі зміни керівництва недооцінюються з точки зору внутрішнього контролю.	Установа відслідковує ключові зміни у зовнішньому середовищі, вимоги щодо спроможностей, можливу зміну керівництва, з точки зору впливу на внутрішній контроль, але впроваджує відповідні зміни лише в окремих напрямках діяльності.	Установа відслідковує зміни у зовнішньому середовищі, вимогах до спроможностей, а також можливу зміну керівництва, з точу зору їх впливу на внутрішній контроль та впроваджує необхідні зміни на всіх рівнях управління.	Установа планує потенційні зміни в рамках загальної процесу управління ризиками в системі Міністерства оборони України та впроваджує необхідні процедури з управління ризикми	Установа планує та моделює потенційні зміни (у тому числі з використання автоматизованих систем), оцінює їх вплив та своєчасно впроваджує процедури, які дозволяють гнучко реагувати на зміни. Персонал установи активно приймає участь у процесі змін, пропонує заходи з удосконалення внутрішнього контролю.
<b>Заходи контролю</b>						
10	<b>Повнота відпрацювання та операційна ефективність</b>	Впроваджені окремі заходи контролю, які не охоплюють всі ризикові сфери, або є неефективними Система внутрішнього	Заходи контролю впроваджені в основні процеси, але не формалізовані. Їх виконання залежить від знань та	Визначені та задокументовані ключові процеси, які впливають на відповідність фінансової звітності (у тому числі	В установі існує ефективна система внутрішнього контролю та управління ризиками. Впроваджені та формалізовані заходи	Запроваджений в системі органу військового управління внутрішній контроль та управління ризиками запобігають появі



№	Рівень	Початковий*	Незадовільний	Недостатній	Достатній	Належний
	Показники					
	Вагові коефіцієнти	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
		1	2	3	4	5
	<b>заходів контролю</b>	контролю не формалізована. Недоліки внутрішнього контролю не виявляються та не доводяться до відома керівництва установи.	мотивації окремих осіб. Недоліки системи внутрішнього контролю, у тому числі істотні виявляються. Корируючі дії направлені на усунення виявлених недоліків не пріоритезовані та непослідовні. Для цілей відповідності фінансової звітності існують прямі контролю, які здійснюються органом управління, проте вони не формалізовані.	процеси завершення та відкриття бюджетних періодів). Впроваджені та формалізовані заходи контролю рекомендовані до здійснення органом управління для підвідомчих установ. Заходи контролю у ключових процесах задокументовані, разом з тим можуть існувати окремі недоліки внутрішнього контролю, які своєчасно усуваються керівництвом установи.	контролю рекомендовані до здійснення органом управління для підвідомчих установ для процесів пов'язаних з цілями фінансової звітності, операційної діяльності та цілями дотримання вимог законодавства.	істотних недоліків та забезпечують їх своєчасне усунення. Система внутрішнього контролю інтегрована з системою управління ризиками та внутрішнім аудитом, функціонує з використанням автоматизованих систем моніторингу. Система внутрішнього контролю сприяє дослідженню цілей діяльності установи, постійно удосконалюється з урахуванням змін зовнішнього середовища та вимог до розвитку спроможностей.
11	<b>Використання інформаційних технологій</b>	Інформаційні системи практично не застосовуються у діяльності установи, або використовуються з	Існують загальні заходи контролю в інформаційних системах, які впливають на фінансову звітність, але вони не формалізовані та	Установою впроваджені та формалізовані загальні заходи контролю в інформаційних системах, які впливають на фінансову	Установою впроваджені та формалізовані заходи контролю в інформаційних системах для ключових процесів діяльності.	Автоматизовані заходи контролю мають значну питому вагу в процесах установи. Установа впровадила технології для

№	Рівень	Початковий*	Незадовільний	Недостатній	Достатній	Належний
	Показники					
	Вагові коефіцієнти	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
		1	2	3	4	5
		мінімальним функціоналом. Заходи контролю для інформаційних систем не ефективні. Відсутні стандарти та правила у сфері інформаційної безпеки.	можуть мати істотні недоліки. Заходи ручного контролю складають значну питому вагу в системі внутрішнього контролю. Наявні інформаційні системи не інтегровані між собою.	звітність. Установою розроблені стандарти та правила в сфері інформаційної безпеки. В існуючих процесах частина заходів контролю автоматизована.	Установа застосовує автоматизовані процедури тестування автоматизованих заходів контролю та конфігурування систем інформаційної безпеки. Автоматизовані заходи контролю складають більшу частину заходів контролю ключових процесів установи.	профілактики порушень інформаційної безпеки на рівні зовнішніх компонентів системи. Процедури безперервного моніторингу заходів контролю автоматизовані та оптимізовані на рівні всіх підрозділів установи.
12	<b>Політики і регламенти</b>	Основні принципи внутрішнього контролю не формалізовані у вигляді політики. Політики і регламенти стосовно ключових процесів не формалізовані та незадокументовані, не доведені до відома персоналу.	Загальні принципи організації внутрішнього контролю формалізовані у вигляді політики з внутрішнього контролю, яка доведена до відома персоналу. Політики і регламенти існують лише стосовно деяких процесів. Для цілей фінансової звітності здійснюється прямий контроль зі сторони	Загальні принципи організації системи внутрішнього контролю формалізовані у вигляді політики по внутрішньому контролю, яка доведена до відома персоналу та зацікавлених сторін. Політики та регламенти ключових процесів розроблені та затверджені, доведені до заінтересованих осіб, але можуть	Політики та регламенти у сфері внутрішнього контролю, фінансової звітності, операційних процесів та у сфері дотримання вимог законодавства опрацьовані та застосовуються у повсякденній діяльності установи. Вживаються заходи щодо їх постійного удосконалення з урахуванням змін	Політики та регламенти установи систематично стають прикладом кращої практики для інших установ та зацікавлених сторін.

№	Рівень	Початковий*	Незадовільний	Недостатній	Достатній	Належний
	Показники					
	Вагові коефіцієнти	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
		1	2	3	4	5
			органу управління вищого рівня. Наприклад: процес розробки, підготовки до затвердження та оновлення облікової політики; - процедури та графіки завершення бюджетного періоду та підготовки фінансової звітності.	застосовуватися не на всіх рівнях управління установи..	стратегічних цілей та вимог законодавства.	
<b>Інформація та комунікація</b>						
13	<b>Інформаційний обмін</b>	В установі відсутні офіційно затверджені системи та процеси обміну інформацією у сфері внутрішнього контролю. У переважній більшості випадків обмін інформацією має односторонній характер (інформація надходить лише від керівника до підлеглих).	Процеси обміну інформацією у сфері внутрішнього контролю існують, але вони не формалізовані. Інформаційні системи використовуються, але не достатньо ефективно підтримують процес обміну інформацією. Обмін інформацією у багатьох випадках (залишається одностороннім	Стандарти обміну інформацією носять прозорий та відкритий характер (у передбачених Законах випадках). Підтримується двосторонній процес обміну інформацією з зацікавленими особами. Інформаційні технології використовуються для інформування про прийняті рішення, передачі ключових повідомлень, а	Інформаційні технології сприяють ефективному процесу обміну інформацією та відіграють ключову роль у забезпеченні двостороннього обміну інформацією. Запроваджені відкриті та прозорі механізми обміну інформацією (у випадках передбачених Законом), які узгоджуються з організаційною культурою	Інформаційні технології дозволяють максимально ефективно та своєчасно здійснювати обмін знаннями, повідомляти про прийняті рішення та розповсюджувати необхідні повідомлення, з урахуванням вимог до безпеки інформації. Активно ведеться відкритий двосторонній процес обміну інформацією, впроваджені системи та процеси, які дозволяють мати гарантію,

№	Рівень	Початковий*	Незадовільний	Недостатній	Достатній	Належний
	Показники					
	Вагові коефіцієнти	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
		1	2	3	4	5
			інформація надходить лише від керівника до підлеглих).	також для підвищення рівня культури в установі. Установи визнає необхідність підвищення ефективності процедур обробки та обміну інформацією.	установи Здійснюється збір даних від підвідомчих установ, у той же час існує необхідність підвищення ефективності використання інформаційних технологій для обробки та передачі інформації та підтримки відповідних процесів на належному рівні.	що вся необхідна інформація була отримана та прийнята до відома. Ефективний процес обміну інформацією узгоджується з культурою установи та на погляд заінтересованих сторін дозволяє ефективно розвиватися установі, у рамках визначених для неї стратегічних цілей.
14	<b>Внутрішні комунікації у сфері внутрішнього контролю</b>	Питання внутрішнього контролю не відображаються у внутрішніх комунікаціях установи. Політики та регламенти, які підтримують внутрішні комунікації у сфері внутрішнього контролю відсутні.	Питання внутрішнього контролю періодично відображаються у внутрішніх комунікаціях, зазвичай лише під впливом зовнішніх факторів та після проведення контрольних (аудиторських) заходів в установі. Існують окремі механізми та процедури комунікації, але доступ до актуальної інформації з питань	Керівництво установи підтримує активну внутрішню комунікацію з персоналом установи для розуміння ним своєї відповідальності у сфері внутрішнього контролю Внутрішні комунікації є двосторонніми (персонал використовує відкриті канали обміну інформацією з керівництвом установи).	Існує декілька каналів внутрішньої комунікації у сфері внутрішнього контролю (як формальні так і неформальні) На всіх рівнях управління організації. Внутрішня комунікація підтримує функціонування внутрішнього контролю завдяки обміну інформацією на всіх рівнях управління як по	Для підтримки ефективної внутрішньої комунікації активно використовуються інформаційні технології, які дозволяють отримувати оперативну та актуальну інформацію у сфері внутрішнього контролю Внутрішні комунікації здійснюються з високою швидкістю та дотриманням принципу відкритості та неупередженості.

№	Рівень	Початковий*	Незадовільний	Недостатній	Достатній	Належний
	Показники					
	Вагові коефіцієнти	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
		1	2	3	4	5
			внутрішнього контролю обмежений.		горизонталі так і по вертикалі управління.	Проводиться періодична оцінка ефективності засобів внутрішньої комунікації що застосовується в установі.
15	<b>Зовнішні комунікації у сфері внутрішнього контролю</b>	Інформація стосовно внутрішнього контролю не доводиться до органу військового управління. Установа виконує мінімальні вимоги з розкриття інформації про стан функціонування внутрішнього контролю.	Інформація про внутрішній контроль розкривається за запитом органу військового управління та зовнішніх користувачів	Інформація про принципи функціонування внутрішнього контролю в установі доводиться до відома зацікавлених зовнішніх користувачів (органів державного фінансового контролю, правоохоронних органів, підрозділів Державної казначейської служби України, громадськості та інших).	Установа налагодила двосторонній обмін інформацією про внутрішній контроль з зовнішніми користувачами та використовує деяку зовнішню інформацію для прийняття рішень щодо удосконалення внутрішнього контролю.	Установа отримує інформацію, що стосується сфери внутрішнього контролю з різноманітних джерел та використовує її для постійного удосконалення системи внутрішнього контролю та управління ризиками.
<b>Моніторинг</b>						
16	<b>Оцінка функціонування системи внутрішнього контролю</b>	Керівництво установи не здійснює моніторинг та не оцінює Систему внутрішнього контролю в установі, а також не вживає заходів з виправлення недоліків	Керівництво установи не здійснює моніторинг та самооцінку системи внутрішнього контролю в установі, але вживає заходи з виправлення недоліків внутрішнього контролю,	Моніторинг та самооцінка системи внутрішнього контролю здійснюється періодично, але його результати не документуються.	Керівництво установи здійснює та документує на регулярній основі результати моніторингу та самооцінки внутрішнього контролю, проводить необхідні зміни у порядку	Оцінка системи внутрішнього контролю здійснюється на постійній основі, ґрунтується на самооцінці та постійному моніторингу внутрішнього

№	Рівень	Початковий*	Незадовільний	Недостатній	Достатній	Належний
	Показники					
	Вагові коефіцієнти	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
		1	2	3	4	5
		<p>внутрішнього контролю, виявлених у ході контрольних (аудиторських) заходів. Підрозділ внутрішнього аудиту в установі відсутній, або фокусується на виявленні порушень, а не на оцінці системи внутрішнього контролю.</p> <p>Зовнішній аудит (інспектування) або не проводиться, або виявляє значну кількість істотних недоліків системи внутрішнього контролю.</p>	<p>виявлених у ході контрольних (аудиторських) заходів. При наявності штатного підрозділу внутрішнього аудиту в установі здійснюється як виявлення порушень, так і оцінка окремих заходів контролю, запроваджених системою внутрішнього контролю в ключових процесах.</p> <p>При проведенні зовнішнього аудиту виявляються недоліки системи внутрішнього контролю, у тому числі істотні.</p>	<p>Внутрішній аудит використовує ризик-орієнтований підхід, проводить тестування заходів контролю та надає рекомендації відповідальним за діяльність в стані щодо покращення системи внутрішнього контролю.</p> <p>Зовнішній аудит ґрунтується перевірці заходів контролю в окремих функціях, пов'язаних з обліком, при цьому можуть виявлятися окремі недоліки системи внутрішнього контролю.</p>	<p>виконання функцій та процесів.</p> <p>Внутрішній аудит тестує системи внутрішнього контролю, виходячи з ризик-орієнтованого підходу та сприяє загальному удосконаленню процесів в установі</p> <p>Зовнішній аудит (інспектування) здійснює, як власне тестування заходів контролю, так і використовує результати моніторингу тестування внутрішнього аудиту та керівництва установи.</p>	<p>контролю та інтегрована у всі процеси установи.</p> <p>Інформаційна система дозволяє здійснювати моніторинг стану системи внутрішнього контролю на основі встановлених контрольних показників (метрик).</p> <p>Здійснюється активна взаємодія між керівництвом установи, підрозділом внутрішнього аудиту, зовнішнім аудитом (інспекційним підрозділом) з чітко визначеним розподілом повноважень, що дозволяє усовувати дублювання функцій та забезпечувати комплексний моніторинг системи внутрішнього контролю. Установа здійснює порівняння власної системи внутрішнього контролю з системою внутрішнього контролю</p>

№	Рівень	Початковий*	Незадовільний	Недостатній	Достатній	Належний
	Показники					
	Вагові коефіцієнти	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
		1	2	3	4	5
						аналогічних установ. Та забезпечує впровадження кращих практик внутрішнього контролю.
17	<b>Звітність з внутрішнього контролю</b>	<p>Звітність з внутрішнього контролю не складається.</p> <p>Політики та регламенти з підготовки звітності у сфері внутрішнього контролю не визначені та не формалізовані.</p> <p>Інформація про недоліки внутрішнього контролю не аналізується керівництвом установи, або викривлена та не відповідає вимогам встановлених керівними документами з внутрішнього контролю.</p>	<p>Вимоги до звітності з внутрішнього контролю визначені, але не формалізовані.</p> <p>Повнота та оперативність інформації і сфері внутрішнього контролю не завжди дотримується.</p> <p>Інформація про недоліки внутрішнього контролю доводиться до відома органу військового управління та керівництва установи, проте останнє не завжди вживає заходи направлені на усунення недоліків внутрішнього контролю.</p>	<p>Звіти про стан функціонування системи внутрішнього контролю як правило містять точну та актуальну інформацію та надаються керівництву установи та органу військового управління на періодичній основі.</p> <p>Орган військового управління та керівництво установи забезпечують своєчасне реагування на виявлені недоліки системи внутрішнього контролю.</p>	<p>Керівництво установи та заінтересовані сторони регулярно отримують актуальну та повну інформацію про стан функціонування системи внутрішнього контролю. Забезпечується постійний обмін інформацією, як по вертикалі так і по горизонталі управління (вертикальний і горизонтальний) за результатами аналізу звітності.</p> <p>Для підготовки звітності про стан функціонування системи внутрішнього контролю використовуються різноманітні джерела інформації.</p>	<p>Звітність про систему внутрішнього контролю доступна у відкритих джерелах (з урахуванням вимог до захисту інформації, що є власністю держави) та забезпечує орган військового управління, керівництво установи та персонал установи повною та достовірною інформацією, що дозволяє приймати оперативні рішення направлені на удосконалення системи внутрішнього контролю та існуючих процесів.</p>



## ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В УСТАНОВІ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ВІДПОВІДНИХ ПОКАЗНИКІВ

Інтегральні показники для визначення рівня стану функціонування внутрішнього контролю в установі, з урахування оцінки якості за відповідними критеріями	Рівні стану функціонування внутрішнього контролю*			
	Незадовільний	Недостатній	Достатній	Належний
Діапазон інтегральних значень показників для визначення рівня функціонування внутрішнього контролю в установі (визначається шляхом додавання всіх визначених вагових коефіцієнтів за всіма 17-ма показниками)	від 3,4 до 6,8 включно	від 7,0 до 10,2 включно	від 10,4 до 13,4 включно	від 13,6 до 17,0 включно
Додаткова умова для визначення відповідного рівня функціонування системи внутрішнього контролю – обсяги порушень, які призвели до збитків виявлених в установі (визначається у кратному еквіваленті до прожиткового мінімуму встановленого для працездатних осіб на 1 січня звітного року).	Більше 250 прожиткових мінімумів	від 50 до 250 прожиткових мінімумів	до 50 прожиткових мінімумів	відсутні

Примітка. \* - початковий рівень стану функціонування внутрішнього контролю, як правило не підлягає оцінці якості у рамках проведення окремих оцінок в установах, а слугує індикативним показником, який визначає рівень його організації на початкових стадіях формування установ.

**Остаточний рівень стану функціонування внутрішнього контролю визначається по значенню гіршого показника.**

Для прикладу: Якщо в установі рівень функціонування внутрішнього контролю за першим інтегральним показником становить **13,2**, що відповідає “**достаньому**” рівню, а обсяги збитків, виявлених у звітному періоді становлять більше **340** прожиткових мінімумів для працездатних осіб, що відповідає “**незадовільному**” рівню, то підсумковий рівень стану функціонування внутрішнього контролю в такій установі в цілому буде “**незадовільним**”. І навпаки, якщо в установі рівень функціонування внутрішнього контролю за першим інтегральним показником становить **8,4**, що відповідає “**недостаньому**” рівню, а обсяги збитків, виявлених у звітному періоді становлять лише **25** прожиткових мінімумів для працездатних осіб, що відповідає “**достатньому**” рівню, підсумковий рівень стану функціонування внутрішнього контролю в такій установі в цілому буде “**недостатнім**”.

Головний інспектор з організації внутрішнього контролю  
Головної інспекції Міністерства оборони України  
полковник

о/п

Костянтин КУСТРІЧ