



МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ
УКРАЇНИ

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ У ВІЙСЬКОВІЙ ЧАСТИНІ



ПРАКТИЧНИЙ ПОРАДНИК

ДІЯЛЬНІСТЬ КОМАНДУВАННЯ,
ПОСАДОВИХ ОСІБ ВІЙСЬКОВОЇ ЧАСТИНИ

I ЛІНІЯ ОБОРОНИ

ІНСПЕКТУВАННЯ ТА НАГЛЯД

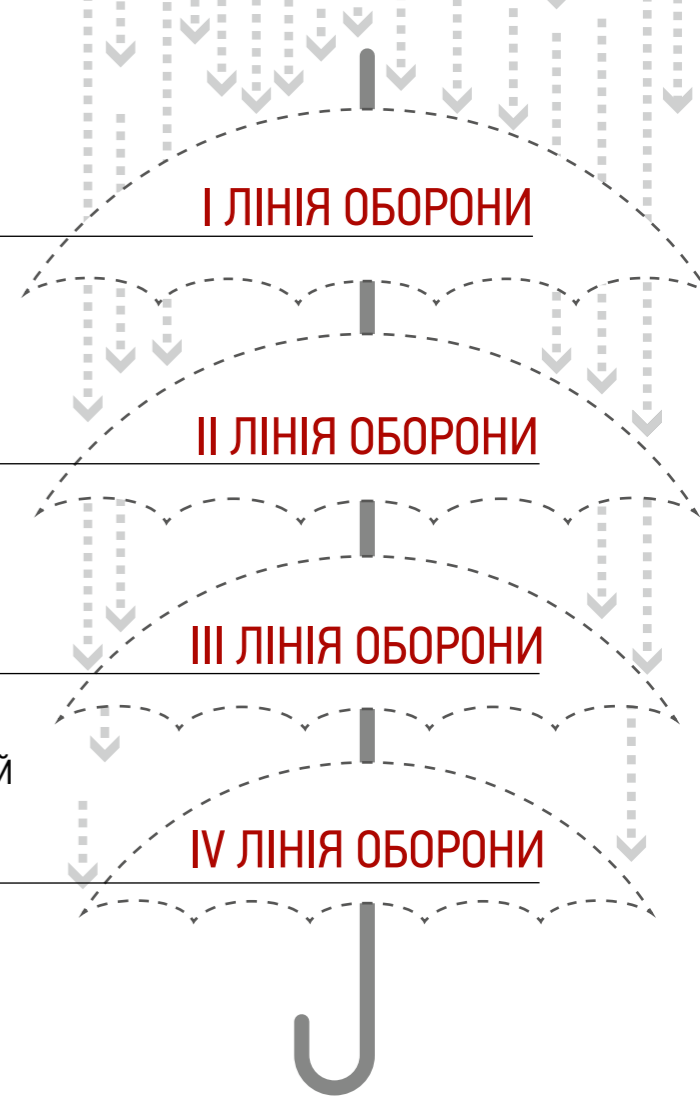
II ЛІНІЯ ОБОРОНИ

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ

III ЛІНІЯ ОБОРОНИ

ЗОВНІШНІЙ КОНТРОЛЬ (ПРЕЗИДЕНТСЬКИЙ
КОНТРОЛЬ, РАХУНКОВА ПАЛАТА,
ДЕРЖАУДИТСЛУЖБА УКРАЇНИ)

IV ЛІНІЯ ОБОРОНИ



ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ

це комплекс заходів, що застосовуються командиром для забезпечення дотримання законності та ефективності використання бюджетних коштів, досягнення результатів відповідно до встановленої мети, завдань, планів і вимог щодо діяльності військової частини.



ЩО ТАКЕ ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ?

Один з ключових елементів командування, який об'єднує окремі складові управління в єдину систему та дозволяє у визначені строки досягти поставлених цілей у законний та найбільш ефективний і результативний спосіб, з урахуванням ресурсних обмежень та інших ризиків.

МЕТА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТАТНЬОЇ ВПЕВНЕНОСТІ КОМАНДУВАННЯ У:

- ▶ досягненні належного рівня економії, ефективності і результативності відповідно до поставлених цілей та завдань (визначених спроможностей*);
- ▶ достовірності фінансової, статистичної і управлінської звітності;
- ▶ виконанні встановлених законодавством та керівництвом норм і правил;
- ▶ належному захисті активів від втрат, у тому числі внаслідок корупційних дій.

* Спроможність (оперативна, бойова, спеціальна) – це здатність структурної одиниці (елементу) Збройних Сил (сил оборони) або сукупності сил і засобів виконувати певні завдання (забезпечувати реалізацію визначених військових цілей) за певних умов обстановки, ресурсного забезпечення та відповідно до встановлених стандартів. Структурна одиниця (елемент) може мати більш ніж одну спроможність, а кожна спроможність може реалізовуватися більш ніж одною структурною (одиницею) елементом. Спроможності військ (сил) визначаються (деталізуються) стандартами, специфічними для структурної одиниці (елементу) кожного виду Збройних Сил (роду військ, сил).

ЩО ТАКЕ СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ?

ЦЕ СУКУПНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ, МЕТОДИК, ПРОЦЕДУР, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ У ВІЙСЬКОВІЙ ЧАСТИНІ ДЛЯ:

- ▶ упорядкованого та ефективного ведення діяльності спрямованої на виконання визначених завдань (досягнення спроможностей);
- ▶ забезпечення збереження майна та ресурсів;
- ▶ виявлення, виправлення та запобігання помилкам і викривленню інформації, а також
- ▶ підготовки та подання достовірної звітності, у тому числі фінансової та бухгалтерської).



ДЛЯ НАЛЕЖНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ КОМАНДИР ОРГАНІЗУЄ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ (СВК) У ВІЙСЬКОВІЙ ЧАСТИНІ.

Документальним підтвердженням запровадження системи внутрішнього контролю у військовій частині є **Положення про внутрішній контроль у військовій частині**.

ПОЛОЖЕННЯ ПРО ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ВИЗНАЧАЄ:

- ▶ порядок здійснення внутрішнього контролю;
- ▶ опис всіх елементів контролю, з урахуванням специфіки військової частини;
- ▶ посадових осіб відповідальних за здійснення заходів внутрішнього контролю у кожній службі військової частини (з урахуванням сфери застосування внутрішнього контролю);
- ▶ інформацію про ризики (каталог ризиків) та план управління ризиками на відповідний рік, а також
- ▶ порядок проведення моніторингу (самооцінки) внутрішнього контролю, періодичного уточнення каталогу і плану управління ризиками на відповідний рік.

СУБ'ЄКТИ ТА ОБ'ЄКТИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ У ВІЙСЬКОВІЙ ЧАСТИНІ:

- ▶ суб'єкти внутрішнього контролю – структурні підрозділи, окремі посадові особи військової частини;
- ▶ об'єкти внутрішнього контролю – процеси (адміністративні, фінансово-господарські, технологічні та інші), здійснення яких забезпечується структурними підрозділами та посадовими особами військової частини, в межах відповідальності встановленої посадовими інструкціями та функціональними обов'язками.

ОБМЕЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

Жодна система внутрішнього контролю не може забезпечити стовідсоткову впевненість (гарантії) вищого командування та командирів у тому, що у діяльності військової частини не виникне помилок, відхилень чи небажаних наслідків.

Разом з тим, розмір помилок, відхилень чи небажаних наслідків не повинен суттєво впливати на досягнення військовою частиною визначеної мети.

ЕЛЕМЕНТИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

Внутрішнє середовище (середовище контролю) – це існуючі у військовій частині процеси, операції, регламенти, структури та розподіл повноважень щодо їх виконання, правила та принципи управління людськими ресурсами, які спрямовані на виконання поставлених завдань з метою досягнення визначених цілей*.

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

Заходи контролю – це сукупність запроваджених у військовій частині управлінських дій, які здійснюються визначеними посадовими особами для впливу на ризики з метою досягнення мети та стратегічних цілей.

Інформація та комунікація – це система збору, документування, передачі інформації та користування нею, яка організовується для надання командуванню військової частини, органам військового управління, можливостей належного виконання функцій і завдань та їх оцінювання.

Моніторинг – це діяльність, що здійснюється керівництвом військової частини з самооцінки якості функціонування та результатів внутрішнього контролю.

СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ



* Цілі визначаються з урахуванням сфери застосування внутрішнього контролю та необхідності реалізації вимог документів короткострокового оборонного планування, планів бойової та мобілізаційної підготовки спрямованих на досягнення визначених спроможностей.

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ (СЕРЕДОВИЩЕ КОНТРОЛЮ)



РЕГЛАМЕНТИ, ОПЕРАЦІЙНІ ПРОЦЕДУРИ, ОПИС ПРОЦЕСІВ

Чітка регламентація процесів з розподілом їх на окремі операції дозволяє

більш якісно підходити до ідентифікації ризиків та можливих недоліків,

здійснювати своєчасний вплив на них, визначати коло відповідальних (причетних) посадових осіб.

ЦЕ ДОЗВОЛЯЄ:

- ▶ визначати ризики в конкретних точках процесу (операції);
- ▶ відмовлятися від зайвих операцій і навіть процесів, використовуючи нові технології та економічно-ефективні підходи до забезпечення (ІТ-технології, аутсорсинг, розумну централізацію процесів та децентралізацію управління);
- ▶ заощаджувати ресурси, час та кошти платників податків, які можливо спрямувати на важливі пріоритети.

Адміністративний регламент – обов'язковий для виконання порядок дій (прийняття рішень) посадовими особами військової частини, її структурних підрозділів, спрямований на здійснення їх повноважень у процесі виконання функцій.

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



ВИМОГИ ЗАПОВНЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ КАРТИ ПРОЦЕСУ З РОЗПОДІЛОМ НА ОКРЕМІ ОПЕРАЦІЇ:

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ВИКОНАВЕЦЬ

- ▶ Назва суб'єкту ВК
- ▶ Стислий опис виконуваної роботи

ВХІДНИЙ ДОКУМЕНТ

- ▶ Найменування документу
- ▶ Назва учасника процесу
- ▶ Формат документу (паперовий, електронний)

ОПЕРАЦІЯ

- ▶ Найменування
- ▶ Умова виконання (отримання документу, завершення попередньої операції тощо)
- ▶ Строк виконання

ВИХІДНИЙ ДОКУМЕНТ

- ▶ Найменування документу
- ▶ Назва учасника процесу
- ▶ Формат документу (паперовий, електронний)

ПРИКЛАДНЕ ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

NB!

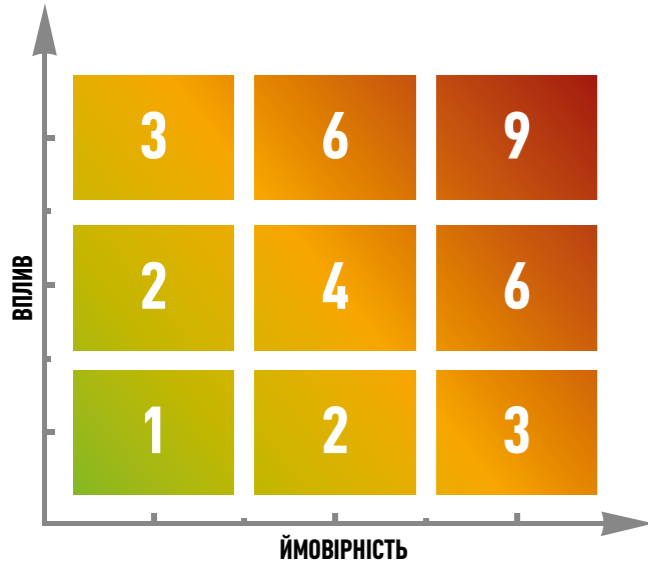
З метою забезпечення стандартизації, уніфікації та автоматизації процесів управління конкретний порядок розробки адміністративних регламентів, стандартних операційних процедур здійснюватиметься органами військового управління.



ЧОМУ НЕОБХІДНО УПРАВЛЯТИ РИЗИКАМИ?

Оскільки подальший контроль дозволяє лише “робити висновки та виправляти помилки” по виявлених порушеннях, то природнім є бажання прогнозувати та запобігати помилкам та порушенням.

Це можливо робити лише шляхом оцінки ризиків, тобто ймовірних подій, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей, виконання завдань, використання активів та майна.



РИЗИК – НАСЛІДОК ВПЛИВУ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА ЦІЛІ: ПОТЕНЦІЙНО МОЖЛИВА ДІЯ АБО ПОДІЯ, ЗДАТНА ВПЛИнути НА ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ У ВІЙСЬКОВІЙ ЧАСТИНІ АБО НА ОКРЕМІ ПРОЦЕСИ (НАПРЯМКИ ДІЯЛЬНОСТІ).

Ризиком визнається негативний наслідок впливу невизначеності на досягнення поставлених цілей.

Ризик характеризується ймовірністю і ступенем впливу наслідків і виражається у вигляді комбінації наслідків події і пов'язаної з цим ймовірності або можливості настання.



ВИДИ РИЗИКІВ

- ▶ **Нормативно-правові** (суперечність, нечітка регламентація)
- ▶ **Операційно-технологічні** (порушення порядку виконання функцій та завдань)
- ▶ **Програмно-технічні** (відсутність технічних засобів)
- ▶ **Кадрові** (неналежна підготовка/виконання функцій та завдань)
- ▶ **Фінансово-господарські** (неналежне забезпечення)
- ▶ **Репутаційні**
- ▶ **Корупційні**
- ▶ інші ризики

КАТЕГОРІЇ РИЗИКІВ

- ▶ **зовнішні**, ймовірність виникнення яких не пов'язана з виконанням військовою частиною функцій і завдань;
- ▶ **внутрішні**, ймовірність виникнення яких безпосередньо пов'язана з виконанням військовою частиною покладених на неї функцій та завдань.

МЕТА ІДЕНТИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ

- ▶ визначення найбільш ризикових дій (подій), які можуть стати на заваді досягненню цілей;
- ▶ зосередження наявних ресурсів для зменшення найбільш суттєвих ризиків;
- ▶ визначення посадових осіб, які виконують ризикові процеси і операції;
- ▶ управління ризиками у відповідних сферах.

ПРИКЛАД

Несвоєчасне доведення наказів по стройовій частині, до відповідних служб призводить до виникнення ризиків несвоєчасних розрахунків, або навпаки до зайвих втрат ресурсів (продовольства, речового майна тощо).

Неякісне опрацювання цих же наказів, та внесення до них у подальшому змін для виправлення помилок створює ризики переплат та неналежних виплат особовому складу.



ДЖЕРЕЛА ОТРИМАННЯ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ ІДЕНТИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ

- ▶ інтерв'ювання, анкетування
- ▶ експертні оцінки
- ▶ нормативно-правові та організаційно-розпорядчі акти
- ▶ аналіз здійснення заходів щодо усунення виявлених порушень за попередні періоди
- ▶ результати контрольних (аудиторських) заходів
- ▶ публікації в ЗМІ та соціальних мережах
- ▶ інформація з відкритих реєстрів
- ▶ звернення
- ▶ інші джерела



ОСНОВНІ СПОСОБИ РЕАГУВАННЯ НА РИЗИКИ

Зменшення

Вжиття заходів, які сприяють зменшенню або повне усунення ймовірності виникнення ризиків та їх впливу

Прийняття

Жодних дій не робитиметься

Розділення

Зменшення ймовірності або впливу ризику шляхом його поділу із іншими зацікавленими сторонами або перенесення частини ризику

Уникнення

Призупинення (припинення) діяльності (функції, процесу, операції), що призводить до підвищення ризику

КОНСОЛІДАЦІЯ РИЗИКІВ

Результатом оцінки ризиків стає **каталог ризиків**, згрупований за видами та категоріями ризиків кожної окремої функції (процесу), які виконуються службами (структурними підрозділами) та посадовими особами військової частини.

Ризики по кожній службі військової частини є складовими загального каталогу ризиків військової частини

За результатами формується загальний каталог ризиків військової частини.

ЄДИНИЙ КАТАЛОГ РИЗИКІВ

НАЗВА ПРОЦЕСУ	ЗОВНІШНІ РИЗИКИ			ВНУТРІШНІ РИЗИКИ				
	Нормативно-правові	Операційно-технологічні	Програмно-технічні	Операційно-технологічні	Кадрові	Корупційні	Репутаційні	Фінансово-господарські
Постановка на облік отриманого військового майна	Відсутність бухгалтерського обліку в військовому формуванні, яке передає майно (2×3)=6	Розірваність оперативного та бухгалтерського обліку на всіх рівнях управління (3×3)=9					Втрата контролю під час прийому військового майна, низька виконавча дисципліна (2×3)=6	
	Відсутність первинних документів (2×2)=4			Несвоєчасне складання акту прийому військового майна (3×1)=3	Великі обсяги прийому майна при відсутності достатньої кількості кадрів (2×2)=4			Втрата первинних документів (1×3)=3
	Відсутність вартості майна та категорії в наряді (ф.200) (1×1)		Відсутність програмного забезпечення (1×1)=1	Несвоєчасне опрацювання первинних документів (2×1)=1				

Служба РАО

Продовольча служба

Речова Служба

Служба КЕС

Фінансова служба

Служба ПММ

Медична служба

Інші служби

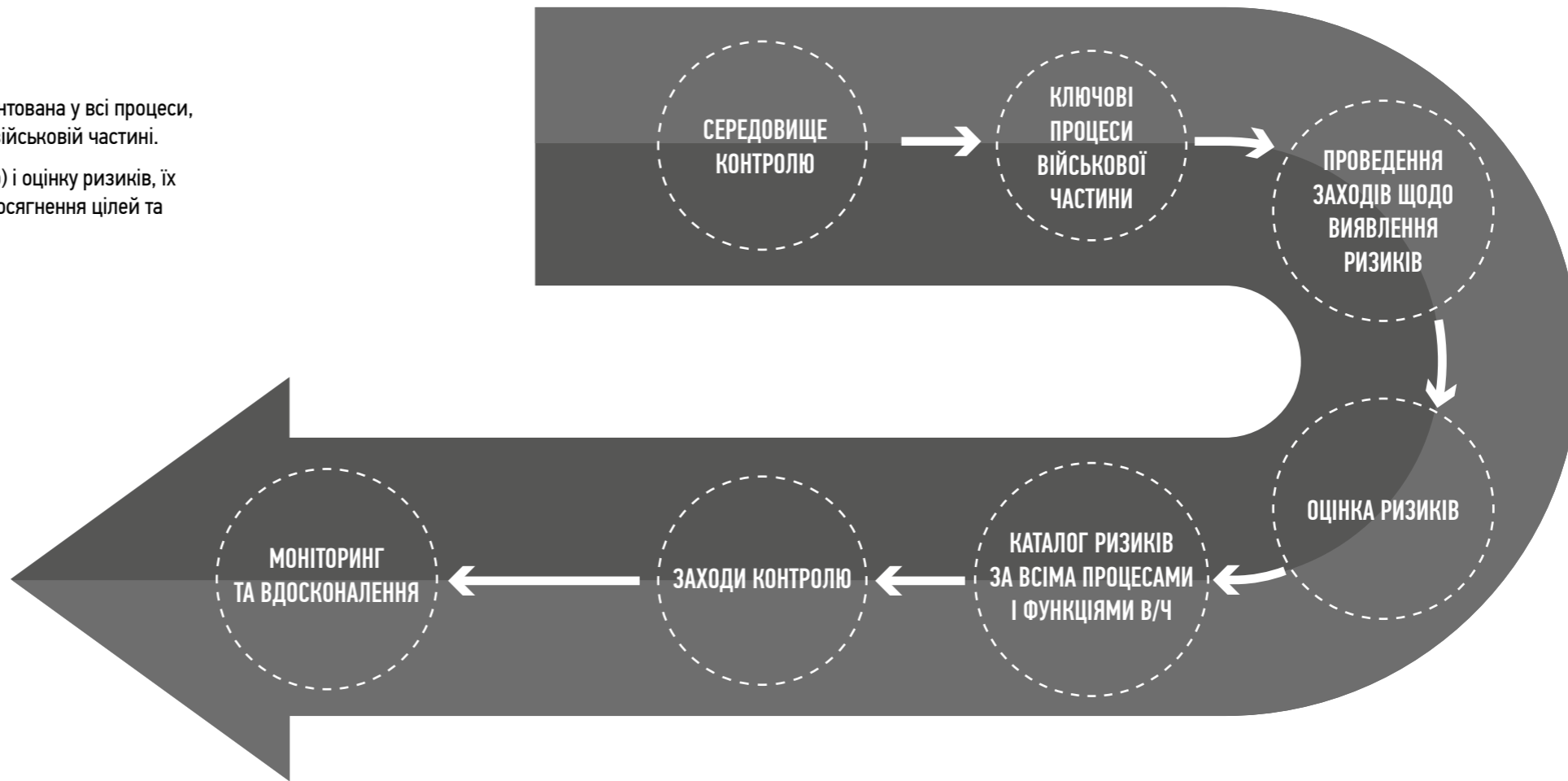


УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Адекватна система ідентифікації та реагування на ризики повинна бути вмонтована у всі процеси, пов'язані з використанням (управлінням) всіма видами ресурсів та майна у військовій частині.

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ включає в себе виявлення (ідентифікацію) і оцінку ризиків, їх ранжування, а також вплив на ризики для забезпечення розумної гарантії досягнення цілей та ефективного використання ресурсів.

ОЦІНКА ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ



ПЛАН ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Для визначення конкретних заходів реагування на ризику, у військовій частині щорічно формується та затверджується план заходів з управління ризиками. До зазначеного плану протягом року можуть вноситися зміни. Він підлягає уточненню у разі виявлення нових ризиків, у тому числі за результатами перевірок, внутрішніх аудитів тощо.

ПЛАН ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ – документований перелік заходів щодо реалізації обраних методів реагування на конкретні ризики, які розробляються відповідними службами (посадовими особами) частини, що містить чітке визначення кола завдань, обсяг необхідних ресурсів для зменшення ризиків, відповідальних, терміни виконання та очікувані результати.

ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ПЛАНУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

1. Назва ризику
2. Ступінь впливу ризику (низька/середня/висока)
3. Заходи щодо усунення ризику
4. Особа відповідальна за виконання заходу
5. Строк виконання заходів щодо усунення (зменшення) ризику
6. Необхідні ресурси для зменшення впливу ризику
7. Очікувані результати

ПРИНЦИП РОЗУМНОЇ ДОСТАТНОСТІ ТА СВОЄЧАСНОСТІ

Витрати на заходи контролю не повинні перевищувати можливі вигоди від їх виконання. Заходи контролю та реагування на ризику повинні відбуватись раніше прогнозованого часу настання таких ризиків (горизонту ризиків).

ПРИКЛАД

Військова частина А0000 щорічно для прибирання службових приміщень витрачає на заробітну плату технічного персоналу 193248,00 грн (з розрахунку 16104,00 грн. на місяць). Крім того, для підтримки чистоти необхідні витратні матеріали (інвентар, миючі засоби) витрати на який становлять 60 000,00 грн. Сукупні витрати на підтримку прибирання службових приміщень складають 253 248,00 грн.

ОЦІНКА РИЗИКУ

Командування військової частини А0000 не задовольняє рівень прибирання службових приміщень. Крім того, існуючі ризики шахрайства при закупівлі та використанні витратних матеріалів та використанні робочого часу на прибирання оцінюються у 30% від сукупних витрат військової частини на прибирання.
 $253\ 248,00 + 253\ 248,00 \times 30\% = 329\ 222,00$ грн.

СПОСІБ РЕАГУВАННЯ

Командуванням прийняте рішення щодо передачі ризику, шляхом запровадження аутсорсингу послуг прибирання за ціною 14000,00 на місяць. У цілому витрати після передачі ризику оцінюються у сумі 168 000 грн. на рік. Прогнозований економічний ефект від управління ризиками становитиме:
 $329\ 222,00 - 168\ 000,00 = 161\ 222,00$ грн.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ

За результатами відкритого конкурсу в системі публічних закупівель обрано постачальника послуг компанію «ТТТ» для надання відповідних послуг.
За результатами року аутсорсингу бюджетній установі було надано якісні послуги та сплачено за них (у тому числі витратні матеріали) 168 000 грн.

АНАЛІЗ ТА МОНІТОРИНГ

В цілому витрати після мінімізації ризику склали 168 000 грн, а економія коштів після впровадження аутсорсингу становить 161 222,00 на рік.
Фактичний економічний ефект на рік становить
 $329\ 222,00 - 168\ 000,00 = 161\ 222,00$ грн.



ЗАХОДИ КОНТРОЛЮ

Це сукупність запроваджених у військовій частині управлінських дій, які здійснюються керівниками усіх рівнів та службовими особами для впливу на ризики з метою досягнення цілей та виконання завдань

Чітка регламентація процесів з розподілом їх на окремі операції дозволяє більш якісно підходити до ідентифікації ризиків та можливих недоліків, здійснювати своєчасний вплив на них, визначати коло відповідальних посадових осіб. Це дозволяє визначати ризики в конкретних точках процесу (операції), а інколи і виключати зайві операції з процесу, тим самим заощаджувати ресурси.

НАЙБІЛЬШ ТИПОВІ КОНТРОЛЬНІ ЗАХОДИ

- ▶ Авторизація та підтвердження (повноваження на прийняття рішень та участь в конкретній операції (процеси) повинні бути регламентовані)
- ▶ Розподіл обов'язків та повноважень
- ▶ Чітка регламентація процесів
- ▶ Контроль за доступом до ресурсів та їх обліку
- ▶ Контроль за достовірністю проведених операцій (перевірка)
- ▶ Звірка облікових даних з фактичними
- ▶ Оцінка загальних результатів діяльності військової частини
- ▶ Оцінка окремих операцій, процесів та видів діяльності
- ▶ Нагляд



КЛАСИФІКАЦІЯ ЗАХОДІВ КОНТРОЛЮ

За часом здійснення

- ▶ **Попередній (превентивний) контроль** – контроль, призначений для запобігання відхиленням, помилкам і зловживанням, який виконується до фактичного початку процесу (операції).
- ▶ **Поточний контроль** – контроль, призначений для своєчасного виявлення і негайного відвернення чи усунення відхилень, помилок і зловживань, що виконуються в режимі реального часу в ході здійснення операцій, вбудованих в процеси (напрямок діяльності) процедури.
- ▶ **Подальший контроль** – контроль, призначений для виявлення і усунення відхилень, помилок і зловживань. Проводиться після проведення операції або здійснення події.

За повнотою охоплення

- ▶ **Суцільний контроль**, який охоплює всі без винятку операції;
- ▶ **Вибірковий контроль**, під час якого перевіряються окремі операції.
- ▶ **Наскрізний контроль**, який супроводжує здійснення всіх процесів від початку до завершення.

За способами перевірки

- ▶ **Документальний контроль**, який заснований на перевірці документів та бухгалтерських записів.
- ▶ **Фактичний контроль**, який здійснюється шляхом вимірювання, зважування, перерахунку та інших аналогічних процедур, з метою встановлення дійсного кількісно-якісного стану об'єкту перевірки.

За періодичністю

- ▶ **Постійний контроль**, який здійснюється безперервно.
- ▶ **Періодично поновлюваний**, який здійснюється через визначені проміжки часу.
- ▶ **Раптовий**, строки проведення якого не повинні бути відомі зацікавленим особам.



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.

ПРИКЛАД

Переважно ручна (паперова) система бухгалтерського обліку та оперативного обліку військового майна на всіх рівнях управління створює ризики неналежної інформації та комунікації, що у свою чергу породжує ризики викривлення інформації про фінансово-майновий стан як військових частин так і органів управління.

ЗА ОСНОВНИМИ ВИМОГАМИ ЯКІШНА ІНФОРМАЦІЯ ПОВИННА БУТИ:

- ▶ **ДОЦІЛЬНОЮ** (чи є наявна інформація необхідною)
- ▶ **СВОЄЧАСНОЮ** (чи є вона тоді, коли необхідна)
- ▶ **АКТУАЛЬНОЮ** (чи є це остання інформація)
- ▶ **ЧІТКОЮ** (чи є вона правильною та достатньо деталізованою)
- ▶ **ДОСТУПНОЮ** (чи можуть учасники процесу її легко отримати)

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ

Враховуючи те, що **ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ НЕ Є ОКРЕМОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**, для якісного здійснення контрольних процедур та періодичної його самооцінки у військовій частині, відповідні повноваження по забезпеченню моніторингу функціонування внутрішнього контролю покладаються на визначених командиром посадових осіб. Передбачено формування позаштатного підрозділу внутрішнього контролю* у військовій частині, повноваження якої визначаються положенням про внутрішній контроль.

ПРИКЛАД

З метою реалізації пілотного проекту та удосконалення внутрішнього контролю у 2017 році, згідно вимог Генерального штабу Збройних Сил України, командуванням військової частини В88888 прийняте рішення щодо створення на базі п'яти фінансових служб військових частин, які перебувають у неї на забезпеченні об'єднаної бухгалтерської служби. Об'єднаним господарством передбачено формування позаштатного підрозділу внутрішнього контролю чисельністю 5 осіб, об'єднаного підрозділу розрахунків з особовим складом чисельністю 8 осіб та об'єднаного відділу обліку чисельністю 7 осіб. Реалізація зазначених заходів погоджена з органом управління вищого рівня.

Командиром військової частини В88888, яка веде самостійне господарство видано наказ, яким регламентовано процедури обміну інформацією, первинними документами, порядком здійснення контрольних процедур позаштатною службою внутрішнього контролю за рухом та обліком військового майна, матеріальних цінностей, переміщенням персоналу (прибуттям, вибуттям, змінами службового становища).

Позаштатна служба внутрішнього контролю здійснює планування заходів з управління ризиками у всіх військових частинах зарахованих на забезпечення. Спільно з начальниками служб військових частин зарахованих на забезпечення здійснила ідентифікацію та каталогізацію ризиків на підставі діючих керівних документів за відповідними напрямками діяльності. Забезпечує моніторинг за виконанням внутрішнього контролю посадовими особами залученими до виконання ризикових операцій, та якісним виконанням вимог командира військової частини В88888 щодо здійснення внутрішнього контролю посадовими особами всіх військових частин, які перебувають на забезпеченні.

На даний час у військовій частині здійснюється впровадження автоматизованої системи управління фінансово-обліковими процесами.

За результатами автоматизації передбачається вивільнення 40 відсотків персоналу залученого до ручної обробки первинних документів та направлення його до бойових підрозділів військових частин.

* позаштатна служба внутрішнього контролю – це робоча група з питань удосконалення внутрішнього контролю на ризик-орієнтованих засадах, яка створюється наказом командира військової частини.



ОЦІНКА ТА САМООЦІНКА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

Оцінка внутрішнього контролю у військових частинах проводиться Головною інспекцією Міністерства оборони України, Департаментом внутрішнього аудиту Міністерства оборони України та його територіальним управліннями, підрозділом внутрішнього контролю Генерального штабу Збройних Сил України, Державною аудиторською службою України та Рахунковою палатою України під час інспекційних, аудиторських та контрольних заходів.

Самооцінка внутрішнього контролю, організується командиром військової частини з метою отримання достатніх гарантій щодо належного функціонування внутрішнього контролю, та проводиться у строки визначені положенням про внутрішній контроль військової частини, а також за необхідності за окремими рішеннями командира. До самооцінки може залучатися внутрішньо-перевірочна комісія військової частини, позаштатна служба внутрішнього контролю, інші визначені посадові особи. Процес самооцінки системи внутрішнього контролю, як правило очолює один з заступників командира військової частини, який не відповідає за безпосереднє здійснення внутрішнього контролю.

ОЦІНКА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ВКЛЮЧАЄ ДВІ СКЛАДОВІ:

- ▶ ОЦІНКА ВІДПОВІДНОСТІ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ (чи відповідає побудована система стандартам та вимогам щодо організації внутрішнього контролю?)
- ▶ ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ (чи фактично функціонує створена система? Як ефективно? Чи не існує вона лише на папері?)

ПРИ ОЦІНЦІ ВІДПОВІДНОСТІ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ВИЯВЛЯЮТЬСЯ:

- ▶ Неефективні процедури контролю, які не дозволяють у рамках бюджету на їх виконання виявити ризики, для яких ці процедури призначені;
- ▶ Відсутні процедури внутрішнього контролю, які зокрема можуть бути викликані появою нових істотних ризиків;
- ▶ Дублюючі процедури внутрішнього контролю, позбавлення від яких дозволить зменшити витрати, пов'язані з реалізацією внутрішнього контролю.

ПРИ ОЦІНЦІ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ:

- ▶ тестування деякого обсягу (на скільки вона охоплює ризикові процеси) доказів існування внутрішнього контролю протягом періоду, що аналізується;
- ▶ тестування деякої кількості повторюваних контрольних процедур (як фактично та якісно здійснюються контрольні процедури).

НА ОБСЯГ ТЕСТУВАННЯ МОЖУТЬ ВПЛИВАТИ ТАКІ ФАКТОРИ:

- ▶ Кількість ручних операцій при внутрішньому контролі (чим більше таких операції тим більший повинен бути обсяг вибірки);
- ▶ Істотність (важливість, значимість) оцінюваних процедур внутрішнього контролю
- ▶ Ризик збою тестової процедури. Він тим більший, чим частіше змінюються нормативні та керівні документи, які регламентують порядок виконання процесів та операції, а також чим більша кількість персоналу причетна до виконання процедур внутрішнього контролю.
- ▶ Рівень автоматизації процедур внутрішнього контролю.

ЗАГАЛОМ ДЛЯ ОЦІНКИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ МОЖЛИВО ЗАСТОСОВУВАТИ:

- ▶ Опитування персоналу військової частини для оцінювання їх знань та кваліфікації, а також отримання інформації про порядок фактичного виконання заходів з управління ресурсами і майном та здійснення внутрішнього контролю.
- ▶ Спостереження за управлінням ресурсами та майном і виконанням процедур внутрішнього контролю.
- ▶ Перевірку документальних доказів функціонування системи внутрішнього контролю.
- ▶ Повторне здійснення контрольних процедур внутрішнього контролю, у разі відсутності документального оформлення внутрішнього контролю; автоматизованої форми контролю.

ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОЦІНКИ (САМООЦІНКИ) ВЖИВАЮТЬСЯ НАСТУПНІ ЗАХОДИ:

- ▶ Аналізуються характер та причини виявлених недоліків
- ▶ Визначаються пріоритети і складаються плани усунення недоліків, у яких відображаються
- ▶ Недоліки внутрішнього контролю та супутні йому ризики
- ▶ Описуються дії, які необхідно виконати для усунення недоліків
- ▶ Визначаються відповідальні за усунення недоліку та
- ▶ Строки усунення недоліків, у які проводиться повторна оцінка ефективності системи та операційної ефективності внутрішнього контролю

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ТА ЗМЕНШЕННЯ РИЗИКІВ

Оскільки основне призначення внутрішнього контролю – забезпечити ефективне та результативне використання ресурсів, то **КОРИСНІСТЬ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ПОВИННА БУТИ СПІВСТАВНА З ВИТРАТАМИ НА ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЮ ТА ЗДІЙСНЕННЯ, ВКЛЮЧАЮЧИ ВИТРАТИ НА ДОДАТКОВІ ЗАХОДИ КОНТРОЛЮ, СПРЯМОВАНІ НА ЗМЕНШЕННЯ РИЗИКІВ.**

Ключовим показником ефективності внутрішнього контролю у військовій частині є рівень досягнення цілей (визначених спроможностей) за умов оптимального використання ресурсів.

Ключовим показником ефективності системи управління ризиками є перевищення результатів від контрольних процедур та заходів з управління ризиками над затратами зі зменшення ризиків (обробки та фінансування ризиків).

ПРИКЛАД

У зв'язку з запровадженням он-лайн купівлі білетів на залізничний транспорт у військовій частині В0000 виникають ризики шахрайства щодо підробки окремими працівниками білетів на проїзд залізничним транспортом.

ОЦІНКА РИЗИКУ

Середньорічний обсяг витрат на залізничні перевезення у бюджетній установі становить 200 000 грн. За оцінками у середньому по установі не підтверджуються витрати на проїзд по

5 % від загальної кількості відряджень. Прогнозовані збитки від настання такої події оцінюються:

$200\ 000 \times 5\% = 10\ 000$ грн.

СПОСІБ РЕАГУВАННЯ

Керівництвом прийняте рішення реагування на цей ризик, шляхом купівлі спеціалізованого програмного забезпечення перевірки достовірності QR кодів в он-лайн магазині.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ

Для мінімізації ризику відповідальній посадовій особі, яка здійснює перевірку виділено з бюджету на послуги 250 грн. для закупівлі в онлайн магазині Google Play програмного забезпечення для зчитування інформації з QR-кодів проїзних білетів придбаних онлайн.

Прогнозований економічний ефект від використання придбаного програмного забезпечення становить:
 $10\ 000 - 250 = 9750$ грн.

АНАЛІЗ ТА МОНІТОРИНГ

За підсумками року, з використанням придбаного програмного забезпечення вдалося виявити факти підробки проїзних білетів на загальну суму 17 000 грн.

Фактичний економічний ефект від мінімізації ризику становить
 $17\ 000 - 250 = 16\ 750$ грн.

ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

Командири військових частин забезпечують інформування вищого командування за підпорядкованістю про стан внутрішнього контролю, шляхом подання щорічного **Звіту про забезпечення гарантій та надають пропозиції до планів управління ризиками у вищі органи управління для своєчасного планування заходів реагування на ризики, які перебувають у компетенції органів управління*.**

Органи управління розробляють та доводять до військових частин адміністративні регламенти, стандартні операційні процедури, визначають ключові ризики в процесах, забезпечують фінансування заходів щодо їх зменшення (нейтралізації). Вживають заходи щодо автоматизації управлінської діяльності у військових частинах, скорочення ланцюгів прийняття рішень у процесі забезпечення військ, створення оптимальної та адекватної системи звітності.

*зовнішні ризики ймовірність виникнення яких не пов'язана з виконанням військовою частиною функцій і завдань

ЗВІТ ПРО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГАРАНТІЙ

Щороку командир військової частин надає керівнику вищого рівня звіт про забезпечення достатньої впевненості (Звіт про забезпечення гарантій) у досягненні мети внутрішнього контролю щодо:

- ▶ здійснення діяльності відповідно до визначеної мети (місії) та етичних принципів;
- ▶ досягнення визначених цілей (набуття спроможностей), виконання завдань та взятих зобов'язань;
- ▶ належного рівня економії, ефективності і результативності діяльності;
- ▶ достовірності фінансової, статистичної та управлінської, в тому числі 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.

НА ПІДСТАВІ ПРОВЕДЕНОЇ САМООЦІНКИ КОМАНДИР РОБИТЬ ВИСНОВКИ ТА ІНФОРМУЄ КОМАНДУВАЧА ЗА ОДНИМ З ВАРІАНТІВ ПРО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ:

- ▶ Високого рівня гарантій
- ▶ Середнього рівень гарантій
- ▶ Низького рівня гарантій, або про
- ▶ Відсутність гарантій внутрішнього контролю.

Звіт забезпечує своєчасну і достовірну інформацію про ефективність управління основними стратегічними і операційними ризиками у важливих питаннях управління.

Надає можливість виявити прогалини і потреби у забезпеченні, які мають життєво важливе значення для військової частини, і що необхідно для їх вирішення своєчасним, економічним і ефективним чином.

ПРИКЛАД КАРТИ ГАРАНТІЙ

В умовах значного інформаційного навантаження, дублювання інформації багатьом командирам і начальникам не завжди вдається отримати сконцентровану інформацію про стан внутрішнього контролю і його вплив на досягнення спроможностей. А крім іншого, забезпечити неупереджене обговорення з суб'єктами владних повноважень реалістичності висновків за тими чи іншими напрямками діяльності.

Для розв'язання цієї проблеми доцільно використати візуальний інструмент у вигляді Карти гарантій, який у доступній формі об'єднує в собі актуальні результати періодичної оцінки (самооцінки) внутрішнього контролю, що здійснюються командуванням військової частини, представниками органів управління, Головною інспекцією Міністерства оборони України, внутрішнього аудиту та суб'єктами зовнішнього контролю за базовими та додатковими компонентами спроможностей.

Карта гарантій допомагає подолати недоліки фрагментарної оцінки і може створити значну цінність для військової частини у комплексному аналізі внутрішнього контролю та його впливу на досягнення спроможностей. Разом з тим, використання зазначеного інструменту недоцільне для невеликих військових частин та установ.

НАЗВА КОМПОНЕНТУ СПРОМОЖНОСТІ	1 ЛІНІЯ ОБОРОНИ (САМООЦІНКА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ)		2 ЛІНІЯ ОБОРОНИ (ІНСПЕКТУВАННЯ ТА НАГЛЯД)			3 ЛІНІЯ ОБОРОНИ	4 ЛІНІЯ ОБОРОНИ (ЗОВНІШНІЙ КОНТРОЛЬ)			
	Відповідність системи ВК	Ефективність ВК	Оцінка органом управління, іншим уповноваженим структурним підрозділом Міноборони або Генерального Штабу ЗСУ України			Оцінка Головною інспекцією МО України	Внутрішній аудит	Державна аудиторська служба України (Урядовий контроль)	Рахункова палата України (Парламентський контроль)	Адміністрація Президента України (Президентський контроль)
			Висновки щодо самооцінки ВК	Системи Управління ризиками та підтримки прийняття управлінських рішень	Дотримання законодавства					
БАЗОВІ КОМПОНЕНТИ СПРОМОЖНОСТЕЙ										
Дотримання настанов, стандартних операційних процедур, регламентів	Висока гарантія	Середня гарантія	Висока гарантія	Ніякої гарантії	Низька гарантія	Ніякої гарантії	Низька гарантія			Низька гарантія
Організаційна структура	Середня гарантія	Низька гарантія	Середня гарантія	Низька гарантія	Низька гарантія	Середня гарантія			Середня гарантія	Середня гарантія
Підготовка	Висока гарантія	Низька гарантія	Висока гарантія	Низька гарантія	Низька гарантія	Висока гарантія				Середня гарантія
Ресурсне забезпечення	Ніякої гарантії	Низька гарантія	Середня гарантія	Висока гарантія	Низька гарантія	Середня гарантія	Середня гарантія	Середня гарантія	Низька гарантія	
Якість управління, рівень освіти керівного складу	Середня гарантія	Висока гарантія	Середня гарантія	Низька гарантія	Низька гарантія	Середня гарантія			Середня гарантія	Середня гарантія
Персонал та мотивація	Ніякої гарантії	Низька гарантія	Середня гарантія	Висока гарантія	Низька гарантія	Середня гарантія			Ніякої гарантії	Низька гарантія
Військова інфраструктура	Середня гарантія	Середня гарантія	Середня гарантія	Висока гарантія	Низька гарантія	Середня гарантія			Середня гарантія	Низька гарантія
Інтер-операбельність	Висока гарантія	Висока гарантія	Висока гарантія	Середня гарантія	Висока гарантія	Висока гарантія				Середня гарантія
ДОДАТКОВІ КОМПОНЕНТИ СПРОМОЖНОСТЕЙ										
Об'єктивність звітності	Середня гарантія	Середня гарантія	Середня гарантія	Середня гарантія	Середня гарантія	Середня гарантія	Середня гарантія	Висока гарантія	Середня гарантія	Ніякої гарантії
Культивування доброчесності	Висока гарантія	Висока гарантія	Середня гарантія	Середня гарантія	Низька гарантія		Середня гарантія	Середня гарантія	Середня гарантія	Середня гарантія
Запобігання шахрайству	Середня гарантія	Середня гарантія	Середня гарантія	Середня гарантія	Ніякої гарантії		Середня гарантія	Середня гарантія	Ніякої гарантії	Ніякої гарантії
Безпечне середовище та охорона життя	Висока гарантія	Висока гарантія	Середня гарантія	Середня гарантія	Висока гарантія	Середня гарантія			Висока гарантія	
Інші компоненти	Висока гарантія	Висока гарантія	Середня гарантія	Середня гарантія	Висока гарантія	Середня гарантія			Висока гарантія	

ПРИКЛАД КАРТИ ГАРАНТІЙ

НАЗВА СПРОМОЖНОСТІ

- Висока гарантія
- Середня гарантія
- Низька гарантія
- Ніякої гарантії
- Не оцінюється

ПЕРЕЛІК ДОКУМЕНТІВ

Бюджетний кодекс України.

Концепція розвитку державного внутрішнього фінансового контролю на період до 2017 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 травня 2005 року № 158-р (зі змінами).

Стратегія розвитку системи управління державними фінансами, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 8 лютого 2017 року № 142-р.

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

Стандарти внутрішнього контролю в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України та Методичні рекомендації щодо застосування Стандартів внутрішнього контролю в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України, затверджені Міністром оборони України 4 липня 2016 року.

Національний стандарт ДСТУ ISO 31000:2013 Ризик менеджмент. Принципи та керівництво.

Національний стандарт ДСТУ ISO 31010:2013 Методи загального оцінювання ризику;

Національний стандарт ДСТУ ISO Guide 73:2013 Керування ризиком. Словник термінів.

Це інформаційне видання не носить нормативного характеру та призначене для ознайомлення посадових осіб військових частин Збройних Сил України з новими підходами до організації внутрішнього контролю на принципах ризик-менеджменту, які запроваджуються в оборонному секторі України.

Практичний poradnik підготовлено Головною інспекцією Міністерства оборони України з використанням матеріалів Департаменту внутрішнього аудиту Міністерства оборони України, компанії HOSK Training Ukraine, за сприяння комунікаційної групи StratComUA.

За роз'ясненнями з питань удосконалення внутрішнього контролю звертайтеся до Головної інспекції Міністерства оборони України:

Проспект Повітрофлотський 6,
Київ-168, Україна,
тел. +38(044)454-42-46



МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ
УКРАЇНИ