



**МІНІСТЕРСТВО ОБОРОНИ УКРАЇНИ**



**Досвід побудови  
системи внутрішнього контролю  
в Міністерстві оборони України**

**начальник відділу організації та забезпечення якості  
внутрішнього аудиту Департаменту внутрішнього аудиту  
Міністерства оборони України  
Юрій ТИЩЕНКО**

Україна

**Київ, серпень 2016 року**

# ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВИБІР ТА ЧЛЕНСТВО У НАТО



Рекомендації Міжнародного валютного фонду, наведені у резюме для керівництва Звіту про надання технічної допомоги Україні за 2014 рік (опубліковано у січні 2016 року):

*“Наголос має робитися на подальших зусиллях, спрямованих на розгортання служб внутрішнього аудиту... і впровадження заходів, які передбачають покладення на керівників міністерств відповідальності за здійснення процесів внутрішнього контролю у своїх відомствах. Необхідно передбачити надання більшого простору для маневру у виконанні бюджету та ослаблення зовнішнього контролю над головними розпорядниками бюджетних коштів, які продемонстрували наявність належних процесів контролю”*



**Методичними рекомендаціями  
з організації внутрішнього контролю  
визначено повноваження підрозділу внутрішнього аудиту  
у побудові системи внутрішнього контролю:**

- оцінка функціонування системи внутрішнього контролю;
- надання методологічної допомоги структурним підрозділам щодо організації внутрішнього контролю;
- проведення роз'яснювальної роботи у сфері внутрішнього контролю

***При цьому внутрішні аудитори не беруть участі в розробці та впровадженні процедур внутрішнього контролю, безпосередньо не впливають на розробку та впровадження політики та процедур внутрішнього контролю***



**Внутрішній аудит надає допомогу,  
але не може і не повинен підміняти управлінців або  
замінити собою систему внутрішнього контролю**

**Внутрішня аудиторська діяльність повинна бути  
незалежною, а внутрішні аудитори – об'єктивними при  
виконанні своїх функцій**

**Безпосередня участь внутрішніх аудиторів у прийнятті  
управлінських рішень створює загрози об'єктивності  
та виникнення конфлікту інтересів**

**Місія внутрішнього аудиту у запровадженні СВК –  
пояснити відповідальним за діяльність сутність ДВФК  
та його складових, важливість і значення  
відповідальності керівника, сутність компонентів  
внутрішнього контролю та роль внутрішнього аудиту**

# ПЕРЕВАГИ, ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ – 1



- проведення АТО – ніби не найкращий час для змін та реформ
- “військове середовище” – чітке виконання чітко визначених завдань за обов'язкової наявності регламентів їх виконання
- високий рівень спеціальної освіти, стрімкий розвиток військової науки та швидке набуття військового досвіду при відносно повільному поширенні “цивільних” практик
- нерозуміння сутності ФУК (ВК) та власної відповідальності і підзвітності – перекладання на внутрішній аудит
- ототожнення ВК з ревізіями, перевітками та аудитами
- небажання змін, активний та пасивний опір

## ПЕРЕВАГИ, ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ – 2



- одночасне реформування багатьох видів діяльності і процесів – закупівлі, логістика, управління об'єктами державної власності тощо
- складна організаційна структура (нетипова для інших ЦОВВ), диверсифікація органів забезпечення та багатофункціональність
- збільшення обсягів робіт і навантаження на особовий склад, скорочення чисельності, реорганізація структурних підрозділів
- знання і досвід внутрішніх аудиторів, інституційна пам'ять

**НОВИЙ ПОГЛЯД НА РИЗИКИ –  
ЦЕ НЕ ЛИШЕ ЗАГРОЗИ, А Й НОВІ МОЖЛИВОСТІ**



## КРОК ЗА КРОКОМ - 1

№№	КРОКИ	ДАТИ
1.	Семінар з ВК та управління ризиками для керівників структурних підрозділів МО та ГШ	вересень 2014
2.	Обговорення з вищим керівництвом, підготовка та погодження наказу	вересень-листопад 2014
3.	Наказ «Про створення робочої групи та робочих підгруп...»	листопад 2014
4.	Установча нарада, затвердження плану роботи	листопад 2014
5.	Збір інформації робочими підгрупами у розрізі елементів ВК, нарада за підсумками I етапу роботи, уточнення завдань	листопад-грудень 2014
6.	Аналіз зібраної інформації робочими підгрупами, нарада за підсумками II етапу, уточнення завдань	січень 2015
7.	Підготовка робочими підгрупами проектів звітів, їх розгляд робочою групою, коригування звітів, робочі наради	лютий 2015
8.	Підготовка робочою групою зведеного звіту, робоча нарада за підсумками III етапу	лютий 2015

## КРОК ЗА КРОКОМ - 2



№№	КРОКИ	ДАТИ
9.	Зміни до наказу – продовження терміну, зміни до складу робочих груп	березень 2015
10.	Підготовка проектів СВК та управління ризиками в кожному структурному підрозділі МО, роз'яснювальна робота (графік консультацій)	квітень-травень 2015
11.	Підготовка та погодження проекту Плану заходів щодо удосконалення ВК та управління ризиками в МО та ЗСУ на 2015 – 2017 роки	червень 2015
12.	Затвердження Плану Міністром оборони України	липень 2015
13.	Затвердження СВК та управління ризиками в структурних підрозділах МО	липень 2015
14.	Семінари з ВК та управління ризиками для структурних підрозділів ГШ, органів військового управління та інших визначених підконтрольних суб'єктів	квітень 2015 (2), липень 2015 (2), серпень 2015, грудень 2015
15.	Затвердження СВК та управління ризиками в структурних підрозділах ГШ, ОВУ, інших визначених підконтрольних суб'єктах	серпень 2015



## КРОК ЗА КРОКОМ - 3



№№	КРОКИ	ДАТИ
16.	Підготовка, погодження і затвердження ТЗ на виконання НДР	серпень 2015
17.	Підготовка та погодження Плану управління ризиками на 2015 рік	серпень 2015
18.	Затвердження ТВО Міністра оборони України Плану управління ризиками на 2015 рік	вересень 2015
19.	Перші звіти – перші результати  <b>Завдяки запровадженню систем внутрішнього контролю та управління ризиками, виконанню Плану заходів щодо управління ризиками в Міноборони у 2015 році забезпечено більш ефективно управління державними фінансовими, майновими та іншими ресурсами</b>	жовтень 2015 – січень 2016
20.	Підготовка Плану заходів щодо управління ризиками на 2016 рік	січень – лютий 2016
21.	Затвердження Міністром оборони України Плану заходів щодо управління ризиками на 2016 рік	березень 2016

## КРОК ЗА КРОКОМ - 4



№№	КРОКИ	ДАТИ
22.	<p>Окреме доручення Першого заступника Міністра оборони України щодо <b>доповнення</b> положень про структурні підрозділи Міноборони та ГШ ЗСУ, положень про структурні одиниці у їх складі, посадових інструкцій (функціональних обов'язків) військовослужбовців, держслужбовців та працівників <b>функціями щодо здійснення внутрішнього контролю та управління ризиками</b> за відповідними напрямками і сферами діяльності, <b>а також відповідальності керівників</b> структурних підрозділів за організацію і реалізацію функцій внутрішнього контролю та управління ризиками</p> <p>Затвердження типового положення про структурний підрозділ апарату Міноборони</p> <p><b>Результат: до положень про структурні підрозділи Міноборони внесено зазначені зміни (робота продовжується)</b></p>	<p>березень 2016</p> <p>Квітень 2016</p>
23.	Завершення НДР “Удосконалення внутрішнього контролю в Міноборони”	березень 2016

## КРОК ЗА КРОКОМ - 4



№№	КРОКИ	ДАТИ
24.	Підготовка Стандартів внутрішнього контролю в Міноборони та ЗСУ	квітень-червень 2016
25.	Міністром оборони затверджено Стандарти внутрішнього контролю в Міноборони та ЗСУ, а також розроблено Методичні рекомендації щодо їх застосування	липень 2016
26.	Розроблено ознайомчий курс з внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту для військових і цивільних керівників	серпень 2016

**Робота триває...**

Україна



**ЗАТВЕРДЖЕНО**

**Міністром оборони України**

## **ПЛАН ЗАХОДІВ**

**щодо удосконалення системи внутрішнього контролю в Міністерстві оборони  
України та Збройних Силах України**

<b>№ № з/п</b>	<b>Зміст заходу</b>	<b>Відпові- дальний виконавець</b>	<b>Спів- виконавці</b>	<b>Строк вико- нання</b>
	<b>Напрямок 1. Науково-методичне забезпечення (2015 – 2016 роки)</b>			
	<b>Напрямок 2. Навчання і підвищення кваліфікації (2015 – 2017 роки)</b>			
	<b>Напрямок 3. Нормативно-правове забезпечення (2016 рік)</b>			
	<b>Напрямок 4. Організація “пілотних проектів” із запровадження системи внутрішнього контролю та управління ризиками в структурних підрозділах апарату Міноборони, Генерального штабу ЗСУ, інших визначених органах (2015 – 2016 роки)</b>			
	<b>Напрямок 5. Запровадження системи внутрішнього контролю та управління ризиками в Міноборони та Збройних Силах України (2016 рік)</b>			



**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
**Міністром оборони України**

*ПРИКЛАД*

**ПЛАН ЗАХОДІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА 20\_\_ РІК**

№ з/п	Напрями діяльності	Ризики	Заходи щодо зменшення ризиків	Термін виконання	Головний виконавець	Спів-виконавці
<b>I. ЦЕНТРАЛІЗОВАНІ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНІ ЗАКУПІВЛІ</b>						
1.	Використання бюджетних коштів	1. Несвоєчасне використання бюджетних коштів	1. Затвердження графіків укладання договорів та взяття зобов'язань в органах Державної казначейської служби України	ДАТА виконано. У подальшому – у разі змін обсягів бюджетних асигнувань в терміни, визначені Міністром оборони України	ДФ МОУ, відповідальні за формування і виконання бюджетних підпрограм	співвиконавці бюджетних підпрограм, розпорядники бюджетних коштів усіх рівнів



# ПЛАН ЗАХОДІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА 2016 РІК

## 9 НАПРЯМІВ

- ЦЕНТРАЛІЗОВАНІ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНІ ЗАКУПІВЛІ
- НАУКОВО-ДОСЛІДНІ ТА ДОСЛІДНО-КОНСТРУКТОРСЬКІ РОБОТИ
- БУДІВНИЦТВО І ПРИДБАННЯ ЖИТЛА, ІНШІ БУДІВЕЛЬНІ РОБОТИ
- ВИКОРИСТАННЯ, ОРЕНДА І ВІДЧУЖЕННЯ НЕРУХОМОГО ВІЙСЬКОВОГО МАЙНА ТА ЗЕМЕЛЬ ОБОРОНИ, КВАРТИРНО-ЕКСПЛУАТАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
- ВСЕБІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОВЕДЕННЯ АТО
- ТИЛОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
- ГРОШОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ІНШІ ВИПЛАТИ
- ДІЯЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ
- ІНШІ РИЗИКИ

Україна



## ЗАМІСТЬ ВИСНОВКУ

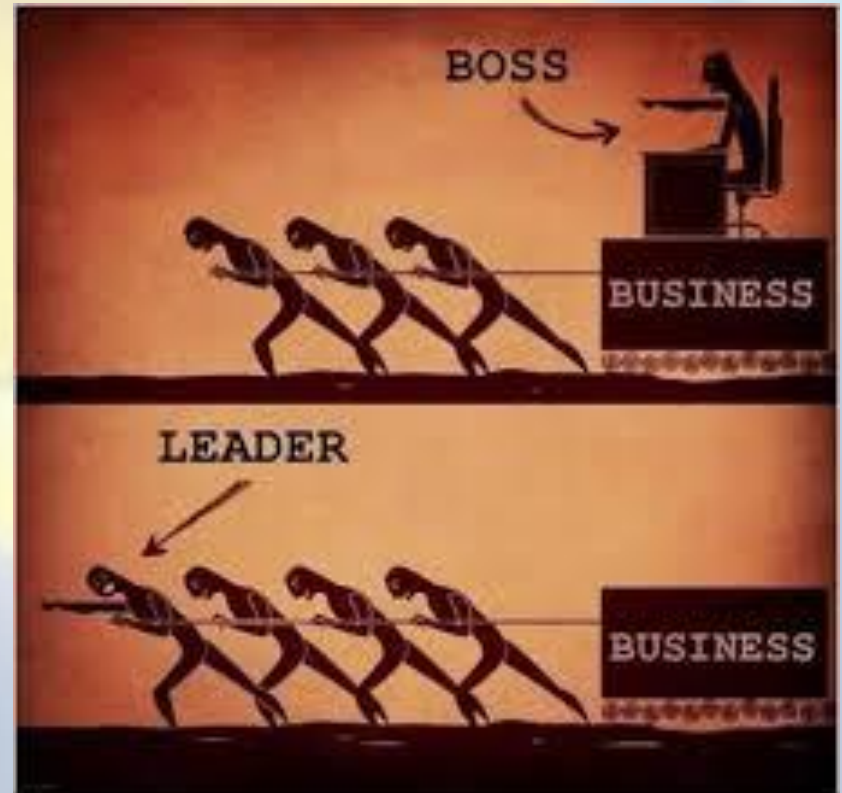
1. Система внутрішнього контролю, включаючи управління ризиками, має бути задокументована
2. Положення документів мають виконуватися на практиці та містити підтвердження виконання («аудиторський слід» – те, що перевіряється аудиторами)
3. Організація і здійснення внутрішнього контролю оцінюється внутрішніми аудиторами





## ЗАСВОЄНІ УРОКИ:

- ❑ ЛЕГКО НЕ БУДЕ, СЛІД НАБРАТИСЯ ТЕРПІННЯ І МУЖНОСТІ
- ❑ ЗНАЙТИ ЛІДЕРА І СТВОРИТИ КОМАНДУ
- ❑ ПОЛІТИЧНА ВОЛЯ І ПІДТРИМКА НАЙВИЩОГО КЕРІВНИЦТВА
- ❑ БАЛАНС МІЖ ШВИДКИМИ ПЕРЕМОГАМИ” ТА ІНСТИТУЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ“
- ❑ ПОСТІЙНИЙ КОНТАКТ З ВИЩИМ КЕРІВНИЦТВОМ ТА УЧАСНИКАМИ
- ❑ ПОСТІЙНА РОЗ’ЯСНЮВАЛЬНА РОБОТА
- ❑ ПЕРІОДИЧНЕ ВИМІРЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ
- ❑ ПОСТІЙНІ НАГАДУВАННЯ У РЕКОМЕНДАЦІЯХ ТА ДОПОВІДЯХ
- ❑ ПОСТІЙНИЙ КОНТАКТ З ДАС (ДФІ), РАХУНКОВОЮ ПАЛАТОЮ, КОМІТЕТАМИ ВРУ, МІЖНАРОДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ, ВОЛОНТЕРАМИ, ГРОМАДСЬКІСТЮ, НАУКОВИМИ УСТАНОВАМИ, ЗМІ...







# Питання?

## ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!

**начальник відділу організації та забезпечення якості внутрішнього  
аудиту Департаменту внутрішнього аудиту  
Міністерства оборони України  
Юрій ТИЩЕНКО**

**Київ, серпень 2016 року**

Україна