

Про затвердження Інструкції  
з організації внутрішнього контролю  
в Баштанській міській раді, на підприємствах,  
в установах та організаціях, що фінансуються  
з міського бюджету Баштанської міської  
ради

Керуючись статтею 26 Бюджетного кодексу України, **статтями 6, 13, 16** Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», відповідно до Основних засад здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2018 року № 1062, з метою забезпечення дотримання законності та ефективності використання бюджетних коштів, досягнення результатів відповідно до завдань, планів і вимог щодо діяльності Баштанської міської ради:

1. Затвердити Інструкцію з організації внутрішнього контролю в Баштанській міській раді, на підприємствах, в установах та організаціях, що фінансуються з міського бюджету Баштанської міської ради (далі - Інструкція), що додається.

2. Керівнику апарату міської ради, керівникам структурних підрозділів міської ради, керівникам підприємств, установ та організацій, що фінансуються з міського бюджету Баштанської міської ради, забезпечити виконання вимог цієї Інструкції.

3. Контроль за виконанням розпорядження покласти на першого заступника міського голови, заступника міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради та керівника апарату міської ради.

Міський голова

Іван РУБСЬКИЙ

ЗАТВЕРДЖЕНО  
розпорядженням  
міського голови  
№ \_\_\_\_\_

**ІНСТРУКЦІЯ**  
**з організації внутрішнього контролю в Баштанській міській раді, на підприємствах, в установах та організаціях, що фінансуються з міського бюджету Баштанської міської ради**

**I. Загальні положення**

1.1. Інструкція з організації внутрішнього контролю в Баштанській міській раді, на підприємствах, в установах та організаціях, що фінансуються з міського бюджету Баштанської міської ради (далі - Інструкція) розроблена з метою удосконалення функціонування внутрішнього контролю та системи управління; забезпечення досягнення результатів відповідно до визначених цілей; запобігання фактам незаконного, неефективного та нерезультативного використання бюджетних коштів, а також виникненню помилок чи інших недоліків у діяльності Баштанської міської ради (далі – міської ради), підприємств, установ та організацій, що фінансуються з міського бюджету Баштанської міської ради.

1.2. Наведені в Інструкції нижче терміни вживаються у такому значенні:

**керівники всіх рівнів** – міський голова, секретар міської ради, перший заступник міського голови, заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, керівник апарату, керівники (заступники керівників) структурних підрозділів виконавчого комітету міської ради, керівники (заступники керівників) підприємств, установ і організацій, що фінансуються з міського бюджету Баштанської міської ради;

**внутрішній контроль** - комплекс заходів, що застосовується керівниками всіх рівнів для забезпечення дотримання законності та ефективності використання бюджетних коштів, досягнення результатів відповідно до встановленої мети, завдань, планів і вимог щодо діяльності організаційної структури управління;

**система внутрішнього контролю** - впроваджені керівниками всіх рівнів та діючі в структурі їх управління політики, правила і заходи, які забезпечують функціонування, взаємозв'язок та підтримку всіх елементів внутрішнього контролю і спрямовані на досягнення визначених мети (місії), стратегічних та інших цілей, завдань, планів і вимог щодо діяльності організаційної структури управління;

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

**ідентифікація ризиків** - визначення ризиків за категоріями (зовнішні та внутрішні) та видами (законодавчі, кадрові, нормативно-правові, операційно - технологічні, програмно-технічні, фінансово-господарські);

**процеси** - сукупність взаємопов'язаних процесів, що забезпечують виконання міською радою відповідної функції;

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

**адміністративний регламент** – обов'язковий для виконання порядок дій (рішень) в установі, спрямований на здійснення повноважень у процесі виконання функцій держави;

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

**інформаційний потік** – це рух (шляхи та процеси передачі) інформації для забезпечення взаємозв'язку (обміну інформацією) між окремими структурними підрозділами та працівниками в середині установи, а також, між установою та зовнішнім середовищем;

**об'єкти внутрішнього контролю** - функції, процеси та операції, що здійснюються суб'єктами внутрішнього контролю для досягнення встановлених цілей в межах визначених повноважень та відповідальності;

**суб'єкти внутрішнього контролю** – виконавчий комітет міської ради, її структурні підрозділи, підприємства, установи та організації, що фінансуються з міського бюджету Баштанської міської ради;

**суб'єкти управління** — персонал, структурні підрозділи суб'єктів внутрішнього контролю; робоча група - робочий орган, який створюється рішенням міського голови, розпорядчим документом керівника суб'єкта внутрішнього контролю для забезпечення координації управління ризиками;

**транспарентність** - рівень інформаційної відкритості міської ради, який досягається шляхом розкриття інформації про її структуру, системи управління ризиками, діяльність та її результати;

**функції суб'єктів внутрішнього контролю** - це напрями діяльності суб'єктів внутрішнього контролю, визначені законодавством України, що виконуються на постійній основі;

**моніторинг** - відстеження стану організації та функціонування системи внутрішнього контролю в цілому та/або окремих його елементів.

Терміни «бюджетні установи», «внутрішній аудит», «внутрішній контроль», «розпорядник бюджетних коштів», «управління бюджетними коштами» вживаються у значенні, що застосовується у Бюджетному кодексі України.

1.3. Інструкція розроблена з урахуванням вимог:

Бюджетного кодексу України;

Порядку здійснення внутрішнього аудиту та утворення підрозділів внутрішнього аудиту, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28.09.2011 року № 1001»;

Основних засад здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2018 року № 1062;

Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 08 лютого 2017 року № 142-р;

Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 474-р «Деякі питання реформування державного управління України»;

Методичних рекомендацій з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах, затверджених наказом Міністерства фінансів України від 14 вересня 2012 року № 995 (із змінами);

Порядку організації планування і проведення внутрішніх аудитів, документування та реалізації їх результатів в облдержадміністрації, її структурних підрозділах та райдержадміністраціях, затвердженого розпорядженням облдержадміністрації від 30.05.2019 року № 274;

інших актів законодавства України та міжнародних стандартів у цій сфері.

1.4. Система внутрішнього контролю – впроваджені керівником установи політики, правила і заходи, які забезпечують функціонування, взаємозв'язок та підтримку всіх елементів внутрішнього контролю і спрямовані на досягнення визначених мети (місії), стратегічних та інших цілей, завдань, планів і вимог щодо діяльності установи.

Внутрішній контроль (фінансове управління і контроль) слід розуміти не як окрему подію чи обставину, а як цілісний процес, який здійснюється керівництвом та працівниками установи.

Внутрішній контроль – це діяльність, що здійснюється суб'єктами внутрішнього контролю згідно з внутрішніми регламентами, запровадженими керівництвом установи, для забезпечення:

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

додержання вимог законодавства при виконанні покладених на установу завдань;

упередження потенційних подій, які негативно впливають на досягнення цілей;

контролю з боку керівництва установи за організацією діяльності суб'єктів внутрішнього контролю, за розподілом повноважень та відповідальності між ними при виконанні функцій, процесів, операцій;

достовірності, повноти, об'єктивності та своєчасності надання керівництву установи інформації для прийняття відповідних управлінських рішень;

ведення фінансово-господарської діяльності відповідно до вимог законодавства;

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

необхідного ступеня прозорості під час проведення оцінки системи внутрішнього контролю.

Внутрішній контроль в установі будується на принципах:

**безперервності** – політики, правил та заходів, спрямованих на досягнення визначеної мети (місії), стратегічних та інших цілей діяльності установи, мінімізацію впливу ризиків, застосовуються постійно для своєчасного реагування на зміни, які стосуються діяльності установи;

**законності** – дотримання суб'єктами внутрішнього контролю вимог законодавства, а також визначених функцій, процесів, операцій;

**об'єктивності** – прийняття управлінських рішень на основі повної та достовірної інформації, що ґрунтується на документальних та фактичних даних і виключає вплив суб'єктивних факторів;

**делегування повноважень** – розподіл повноважень та чітке визначення обов'язків керівництва та працівників установи, надання їм відповідних прав та ресурсів, необхідних для виконання посадових обов'язків;

**методологічної єдності** – єдність норм, правил та процедур при організації внутрішнього контролю, які дозволяють визначити якість та ефективність виконання суб'єктами внутрішнього контролю функцій, процесів та операцій, а також забезпечення максимального охоплення стандартизованими контрольними процедурами всіх аспектів їх діяльності;

**відповідальності** – керівництво та працівники установи несуть відповідальність за свої рішення, дії та виконання завдань у рамках посадових обов'язків;

**превентивності** – завчасне здійснення заходів контролю для запобігання виникненню відхилень від встановлених норм;

**розмежування внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту** – внутрішній аудит здійснюється для оцінки функціонування системи внутрішнього контролю в установі, надання рекомендацій щодо її поліпшення без безпосереднього здійснення заходів з організації внутрішнього контролю, управління ризиками і прийняття управлінських рішень про управління фінансовими та іншими ресурсами;

**відкритості** – запровадження механізмів зворотного зв'язку та забезпечення необхідного ступеня прозорості при проведенні оцінки системи внутрішнього контролю.

1.5. Структура внутрішнього контролю складається з наступних елементів:

- внутрішнє середовище;
- управління ризиками;
- заходи контролю;
- інформаційний та комунікаційний обмін;
- моніторинг.

1.6. Організація та здійснення внутрішнього контролю суб'єктами внутрішнього контролю здійснюється шляхом:

розроблення та затвердження керівниками внутрішніх документів, спрямованих на забезпечення функціонування елементів внутрішнього контролю;

запровадження чітких систем (порядків) планування діяльності, контролю за їх виконанням та звітування про виконання планів, завдань і функцій, оцінки досягнутих результатів та за необхідності своєчасного коригування планів діяльності суб'єктів внутрішнього контролю;

виконання керівництвом та працівниками суб'єкта внутрішнього контролю планів, завдань і функцій, визначених законодавством, та затверджених їх керівниками внутрішніх документів, інформування керівництва суб'єкта внутрішнього контролю про ризики, що виникають під

час виконання покладених на них завдань і функцій, вжиття заходів контролю, здійснення моніторингу, обміну інформацією.

## II. Система внутрішнього контролю

2.1. Внутрішнє середовище - це існуючі у суб'єкта внутрішнього контролю процеси, операції, регламенти, структури та розподіл повноважень щодо їх виконання, правила та принципи управління людськими ресурсами, спрямовані на забезпечення виконання Суб'єктом завдань і функцій та досягнення встановлених мети (місії), стратегічних та інших цілей, планів і вимог щодо діяльності суб'єкта внутрішнього контролю.

2.2. В межах законодавчо встановлених завдань та наданих повноважень, суб'єкти внутрішнього контролю визначають:

- мету (місію) діяльності;
- стратегічні цілі;
- операційні цілі (завдання);
- функції;
- операції.

Мета (місія) діяльності установи визначає його основне призначення. Визначення мети (місії) має бути стислим, охоплювати сукупність цілей та легко сприйматись.

Стратегічні цілі визначаються відповідно до мети (місії) установи.

Стратегічні цілі – це кінцеві (очікувані) результати розвитку сфери діяльності, на досягнення яких спрямована робота установи. Кількість стратегічних цілей, як правило, становить не більше п'яти. Стратегічні цілі – це цілі, встановлені адміністративними регламентами, яких необхідно досягти за результатами реалізації відповідного процесу.

Операційні цілі (завдання) – конкретні, обмежені у часі і вимірювальні показники і спрямовані на досягнення відповідної стратегічної цілі. Це цілі, які щорічно визначаються в плані заходів щодо управління ризиками.

Операційні цілі (завдання) визначають шляхи досягнення стратегічних цілей установи.

Операційні цілі (завдання) повинні відповідати вимогам:

*конкретності*, що полягає у чіткому визначенні кінцевого результату реалізації операційної цілі. Тобто, ціль повинна бути чітко визначена і достатньо деталізована;

*вимірюваності*, що полягає у визначенні операційних цілей, виходячи з можливості здійснення оцінки їх досягнення за кількісними та якісними показниками. Щоб ціль була вимірюваною, вона повинна відображати показники результатів виконання завдань;

*досяжності*, що передбачає визначення операційних цілей в межах наявних ресурсів (людських, фінансових, матеріальних тощо). Визначення таких цілей, які організація може реально досягти;

*реалістичності*, що полягає у визначенні суб'єктами внутрішнього контролю лише тих операційних цілей, що знаходиться в межах їх повноважень та відповідальності;

*визначеності у часі*, що передбачає планування чітких термінів реалізації операційної цілі та дати її досягнення. Визначення кінцеві дати досягнення цілей, підвищує мотивацію та терміновість виконання завдань.

Встановлення мети та стратегічних цілей установою здійснюється відповідно до статті 21 Бюджетного кодексу України та 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.

В межах кожної цілі (незалежно від рівня) визначаються ризики і способи реагування на них, які напряму залежать від визначених цілей та змінюються відповідно змінам цілей.

2.3. Опис внутрішнього середовища включає такі елементи:

організаційна структура (наводиться перелік розпорядчих документів про затвердження структури суб'єкта внутрішнього контролю, положень про структурні підрозділи, функціональних обов'язків та посадових інструкцій працівників, розподіл функціональних обов'язків між керівником суб'єкта внутрішнього контролю та його заступниками);

перелік усіх закріплених завдань та їх відповідальних виконавців (співвиконавців);

процедури внутрішнього контролю за всіма напрямками діяльності та з інших питань залежно від покладених завдань і функцій із зазначенням здійснюваних процесів та операцій, а також нормативно-правової бази, що використовується під час виконання таких завдань і функцій.

### III. Управління ризиками

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

Ідентифікація ризиків полягає у визначенні ймовірних подій, які матимуть негативний вплив на здатність установи виконувати визначені актами законодавства та внутрішніми організаційно-розпорядчими документами завдання і функції для досягнення мети та стратегічних цілей.

Ідентифікація ризиків здійснюється керівником кожного структурного підрозділу виконавчого комітету (в межах повноважень – відповідальним працівником в структурному підрозділі) за кожним основним процесом та операцією, відповідно до функціональних повноважень.

Ідентифікація ризиків (*додаток 3*) передбачає визначення та класифікацію ризиків за категоріями і видами, а також, систематичний перегляд ідентифікованих ризиків з метою виявлення нових та/або таких, що зазнали змін.

Класифікація ризиків застосовується для визначення джерела конкретного виду ризику та забезпечення застосування відповідних інструментів та методів управління ризиком, які здатні максимально зменшити його негативний вплив на діяльність установи.

### **Ідентифікація ризиків передбачає:**

#### **а) визначення та класифікацію ризиків за категоріями і видами.**

*За категоріями ризику поділяються на:*

**зовнішні** – це потенційні події, які є зовнішніми по відношенню до установи та ймовірність виникнення яких не пов'язана з виконанням суб'єктами внутрішнього контролю відповідних процесів, операцій;

**внутрішні** – це потенційні події, ймовірність виникнення яких безпосередньо пов'язана з виконанням суб'єктом внутрішнього контролю відповідних процесів, операцій.

*В розрізі категорій ризику поділяються на види. Вид ризику характеризує джерело появи ризикової ситуації, а саме:*

**законодавчі ризики** – це ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана із відсутністю, суперечністю або нечіткою регламентацією виконання операції у відповідних нормативно-правових актах, законодавчими змінами тощо;

**операційно-технологічні ризики** – це ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана із порушенням визначеного порядку виконання операції, зокрема термінів та формату подання документів, розподілу повноважень з виконання операції тощо;

**програмно-технічні ризики** – це ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана із відсутністю прикладного програмного забезпечення або змін до нього відповідно до діючої нормативно-правової бази, неналежною роботою або відсутністю необхідних технічних засобів тощо;

**кадрові ризики** – це ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана із неналежною професійною підготовкою працівників виконавчого комітету, неналежним виконанням ними посадових інструкцій тощо;

**фінансово-господарські ризики** – це ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана із фінансово-господарським станом виконавчого комітету, зокрема неналежним ресурсним, матеріальним забезпеченням тощо;

**репутаційні ризики** - це ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана із неефективністю менеджменту, наданням неякісних послуг замовникам, не дотриманням взятих на себе зобов'язань, втраченою репутацією керівників та/чи працівників виконавчого комітету, не дотриманням етичних норм у відносинах із зовнішнім середовищем тощо.

#### **б) здійснення систематичного перегляду ідентифікованих ризиків з метою виявлення нових та таких, що зазнали змін:**

при перегляді ризиків враховуються зміни в економічному та нормативно-правовому середовищі, внутрішніх і зовнішніх умовах функціонування установи, а також відповідно до нових або переглянутих завдань діяльності у системі установи.

Ідентифікація ризиків може здійснюватися із застосуванням методів визначення ризиків на рівні усієї установи (метод «згори донизу») та на рівні конкретних операцій/ділянки роботи (метод «знизу догори»).

Визначення ризиків на рівні усієї установи (метод «згори донизу») здійснюється створеною за рішенням керівника установи робочою групою, з метою визначення вразливих до ризиків сфер діяльності, окремих функцій та завдань в установі, а також відповідальною особою в установі, шляхом



співбесід, заповнення опитувальників основними відповідальними працівниками на всіх рівнях діяльності установи.

Визначення ризиків на рівні конкретних операцій/ділянки роботи (метод «знизу догори») здійснюється у кожному структурному підрозділі установи його керівниками та працівниками в ході виконуваних ними функцій і завдань та визначення пов'язаних з ними ризиків.

Для формування переліку ризиків, згрупованих по категоріях та за видами, можна застосовувати метод «мозкового штурму». При його застосуванні забезпечується всебічний підхід до аналізу середовища з врахуванням думки якомога більшої кількості учасників обговорення.

В установі можливе застосування усіх методів.

**2. Оцінка ризиків** – це визначення ступеню ризиків на основі експертних висновків суб'єктів внутрішнього контролю за критеріями ймовірності виникнення ризиків та їх впливу на спроможність суб'єктів внутрішнього контролю досягати визначені стратегічні цілі. Зазначена оцінка здійснюється відповідно до Матриці оцінки ризиків, форма якої наведена у *додатку 2* до цієї Інструкції.

Ймовірність виникнення ризику означає вірогідність, можливість виникнення того чи іншого ризику у певний проміжок часу.

*За ймовірністю виникнення, ризики оцінюються за критеріями:*

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

*середньої ймовірності виникнення.* Це ризики, які можуть виникнути рідко, але випадки виникнення вже були;

*високої ймовірності виникнення.* Це ризики щодо яких існує велика ймовірність їх виникнення.

Вплив ризику представляє собою суттєвість із якою подія/ризик може вплинути на спроможність установи досягати поставлені цілі, у разі виникнення.

*За впливом ризику оцінюються за критеріями:*

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

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

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

Найважливішими є ризики, які мають найвищу ймовірність і найвищий рівень впливу на спроможність у досягненні стратегічних цілей. Найменш важливими є ризики, які мають нижчу ймовірність і нижчий рівень такого впливу. Балансом має бути концентрація уваги на ризиках з високою ймовірністю і високим рівнем впливу у системі установи. Кінцевим результатом стане визначення для кожного ризику числового значення ймовірності і рівня впливу.

Керівництво установи всіх рівнів насамперед інформується щодо сфер 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 можуть прийматися керівниками структурних підрозділів установи, в межах їх повноважень та компетенції, а у разі потреби, інформування керівництва установи всіх рівнів про прийняті рішення.

### **3. Способи реагування на ризики (управління ними):**

Ефективне управління ризиками передбачає:

здійснення аналізу діяльності суб'єктів внутрішнього контролю;

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

розроблення суб'єктами внутрішнього контролю пропозицій до Плану заходів щодо управління ризиками. Враховуючи результати оцінки ризиків, керівництво установи приймає рішення, в якій формі реагувати на ризики.

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

*Зменшення ризику* означає вжиття заходів, які сприяють зменшенню або повному усуненню ймовірності виникнення ризиків та/або їх впливу. Включає низку операційних рішень, що приймаються щоденно.

*Прийняття ризику* означає, що жодних дій щодо нього не робитиметься. Такі рішення приймаються, якщо: за результатами оцінки ризику видно, що його вплив на діяльність буде мінімальним; витрати на заходи контролю будуть надто високими; суб'єкти внутрішнього контролю нічого не можуть зробити з цього приводу.

*Розділення (передача) ризику* означає зменшення ймовірності або впливу ризику шляхом поділу цього ризику із іншими зацікавленими сторонами, або перенесення частини ризику.

*Уникнення ризику* означає призупинення (припинення) діяльності (функції, процесу, операції), що призводить до підвищення ризику (вирішення питання доцільності нового методу надання послуг, питання продовження певного проекту).

Рішення щодо реагування на ризики приймаються разом із визначенням допустимого рівня ризику, який установа може прийняти, не вживаючи заходів контролю. Визначення допустимого рівня ризику є суб'єктивним процесом, однак залишається важливим аспектом управління ризиками.

При прийнятті рішення щодо способів реагування на ризик керівництво має звертає увагу на:

оцінку ймовірності та впливу ризику;

витрати, пов'язані з реагуванням на ризик, порівняно з отриманою вигодою від його зменшення;

чи не створює обраний спосіб реагування на ризик додаткових ризиків.

Суб'єкти внутрішнього контролю запроваджують та підтримують ефективні заходи внутрішнього контролю, які б забезпечили прийнятний рівень ризиків.

При здійсненні управління ризиками можуть застосувати способи документування такої діяльності шляхом складання таблиць (матриць) (*додаток 4*), 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 виконання таких заходів тощо.

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

ризик, який оцінено в числових значеннях від 1 до 2 потребує прийняття рішень або вжиття заходів контролю на рівні керівників (заступників керівників) структурних підрозділів установи;

ризик, який оцінено в числових значеннях від 3 до 4, потребує прийняття рішень або вжиття заходів контролю на рівні керівника (заступників керівника) установи;

ризик, який оцінено в числових значеннях від 6 до 9, потребує прийняття рішень або вжиття заходів контролю виключно на рівні керівника установи та голови облдержадміністрації.

Суб'єкти внутрішнього контролю відповідно до їх повноважень та відповідальності:

1) визначають перелік ризиків та класифікують кожен ризик у розрізі категорії та виду ризику;

2) здійснюють оцінку ризиків за критеріями ймовірності виникнення ризику і впливу його на спроможність суб'єкта внутрішнього контролю досягати визначені стратегічні цілі (*додаток 2*).

Керівники структурних підрозділів установи складають та подають до **10 жовтня** робочій групі та відповідальній особі за здійснення координації впровадження внутрішнього контролю в установі Інформацію з ідентифікації та оцінки ризиків за формою, наведеною у *додатку 3*, а також, до **10 жовтня** надають робочій групі та відповідальній особі за здійснення координації впровадження внутрішнього контролю в установі пропозиції до Плану з реалізації заходів щодо управління ризиками згідно форми, наведеної у *додатку 4*.

Робоча група та відповідальна особа в установі переглядають отриману інформацію і, в разі потреби, надають власну оцінку поданих ризиків відповідно до Матриці оцінки ризиків та здійснюють коригування наданих пропозицій до Плану заходів щодо управління ризиками перед затвердженням керівником установи.

Після того як робочою групою та відповідальною особою в установі сформований План заходів щодо управління ризиками, він погоджується з відповідними суб'єктами внутрішнього контролю та подається на затвердження керівнику установи до **15 жовтня** щорічно.

Відповідальна особа в установі до **30 жовтня** надає копію Інформації про ідентифікацію та оцінку ризиків в установі та копію Плану заходів щодо управління ризиками затверджених керівником установи відповідальній особі в облдержадміністрації.

Відповідальна особа в облдержадміністрації спільно із центральною робочою групою узагальнює отриману інформацію та надає її до **10 листопада** підрозділу внутрішнього аудиту облдержадміністрації;

Відповідальна особа в облдержадміністрації спільно із центральною робочою групою аналізує узагальнену інформацію, надану установами та, за потреби, дає власну оцінку ризикам і заходам з управління ризиками. За результатами здійсненого аналізу ризику, які оцінено в числових значеннях від 6 до 9 включаються до зведеного плану заходів щодо управління ризиками в облдержадміністрації (*додаток 5*).

Відповідальна особа в облдержадміністрації подає на затвердження голові облдержадміністрації зведений план заходів щодо управління ризиками в облдержадміністрації до **30 листопада**.

#### **IV. Заходи контролю**

Заходи контролю – сукупність запроваджених в установі управлінських дій, які здійснюються керівництвом та працівниками установи для впливу на ризики з метою досягнення установою визначених мети (місії), стратегічних та інших цілей, завдань, планів і вимог щодо діяльності установи.

Заходи контролю здійснюються на всіх рівнях діяльності установи щодо усіх функцій і завдань та включають відповідні правила і процедури, найбільш типовими серед яких є:

1) встановлення процедур авторизації та підтвердження (зокрема, отримання дозволу відповідальних посадових осіб на виконання операцій шляхом візування, погодження, затвердження документів);

2) розмежування обов'язків між працівниками для зниження ризиків допущення помилок чи протиправних дій та своєчасного виявлення таких дій;

3) контроль за доступом до матеріальних та нематеріальних ресурсів, 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);

4) забезпечення захисту інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних систем;

5) визначення правил і вимог до здійснення операцій та контролю за законністю їх виконання;

6) 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);

7) оцінка загальних результатів діяльності установи, 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 установи;

8) систематичний перегляд роботи кожного працівника установи для визначення якості виконання поставлених завдань;

9) інші правила та процедури, в тому числі визначені положенням установи, внутрішніми документами про систему контролю за виконанням документів, правила внутрішнього трудового розпорядку працівників установи тощо.

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

Заходи контролю визначаються в Плані заходів щодо управління ризиками (додатки 4, 5).

Здійснення заходів контролю має бути підтверджено документально.

## **V. Інформація та комунікація (інформаційний та комунікаційний обмін)**

1. Інформаційний та комунікаційний обмін – це система збору, документування, передачі інформації та користування нею, яка організовується для надання керівництву установи, можливостей належного (якісного) виконання і оцінювання функцій та завдань.

Ефективна система інформаційного та комунікаційного обміну передбачає надання повної, своєчасної та достовірної інформації:

керівництву установи всіх рівнів щодо виконання завдань і функцій, ідентифікації та оцінки ризиків, стану реалізації заходів контролю та моніторингу, впровадження їх результатів, впровадження рекомендацій за результатами внутрішніх аудитів та обов'язкових вимог за результатами контрольних заходів зовнішніх контролюючих органів, для прийняття ним відповідних управлінських рішень;

працівникам установи для належного забезпечення реалізації ними завдань та функцій, покладених на структурні підрозділи установи.

Для прийняття ефективних 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 легко отримана відповідними сторонами?).

2. Систему інформаційного та комунікаційного обміну в установі формують:

порядки обміну інформацією, що містять процедури, форми, обсяги, терміни, перелік надавачів та отримувачів інформації; вимоги до інформації фінансового і нефінансового характеру, збереження інформації графіки

документообігу; графіки складання і подання звітності; схеми інформаційних потоків, комп'ютеризовані інформаційно-аналітичні системи тощо;

організація та забезпечення доступу до інформації;

загальні питання організації документообігу та роботи з документами;

порядки та графіки складання і подання звітності;

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

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.

## VI. Моніторинг

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

1. Моніторинг внутрішнього контролю в установі складається з постійного моніторингу та періодичної оцінки.

Постійний моніторинг здійснюється у ході щоденної/поточної діяльності установи та передбачає управлінські, наглядові та інші дії керівництва установи всіх рівнів та працівників установи при виконанні ними своїх обов'язків з метою визначення та коригування відхилень у заходах контролю.

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.

Періодична оцінка передбачає проведення оцінки виконання окремих функцій, завдань на періодичній основі та здійснюються робочою групою, відповідальною особою за здійснення координації впровадження внутрішнього контролю в установі, центральною робочою групою, відповідальною особою за здійснення координації впровадження внутрішнього контролю в облдержадміністрації, або у разі проведення внутрішнього аудиту здійснюються підрозділом внутрішнього аудиту для більш об'єктивного аналізу результативності системи внутрішнього контролю.

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.

2. Координацію моніторингу внутрішнього контролю:

на міському рівні здійснює міський голова;  
на рівні установи – керівник установи;  
на рівні структурних підрозділів установи – керівники цих підрозділів.

3. Контроль за виконанням Плану з заходів з управління ризиками здійснюється суб'єктами внутрішнього контролю, в межах їх повноважень та відповідальності.

Міський голова

Іван РУБСЬКИЙ

## **РЕКОМЕНДАЦІЇ** **щодо складання адміністративних регламентів**

### **I. Загальні положення**

1. Ці Рекомендації визначають методику складання адміністративних регламентів в установі та є правилами, які регламентують порядок виконання суб'єктами внутрішнього контролю визначених законодавством функцій.

2. Адміністративні регламенти формуються окремо за кожною функцією і складаються з наступних розділів:

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

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

### **II. Основні поняття**

1. У розділі «Основні поняття» адміністративних регламентів зазначаються підпункти «Визначення цілей», «Учасники процесу», «Нормативно-правові акти, які регламентують виконання процесу», «Документообіг», «Прикладне програмне забезпечення».

2. У підпункті адміністративного регламенту «Визначення цілей» визначаються стратегічні цілі, які необхідно досягти за результатами реалізації відповідного процесу.

3. У підпункті адміністративного регламенту «Учасники процесу» зазначається перелік учасників, діяльність яких відноситься до процесу.

Учасники процесу можуть бути:

- внутрішніми учасниками – суб'єкти внутрішнього контролю;
- зовнішніми учасниками – органи державної влади, підприємства, установи та організації, з якими суб'єкти внутрішнього контролю взаємодіють з метою реалізації відповідного процесу.

4. У підпункті адміністративного регламенту «Нормативно-правові акти, які регламентують виконання процесу» у табличній формі наводиться перелік нормативно-правових актів, з урахуванням яких був розроблений адміністративний регламент, а саме:

№ з/п	Нормативно-правовий акт

5. У підпункті адміністративного регламенту «Документообіг» у табличній формі наводиться перелік документів, у тому числі електронних, які



складаються або опрацьовуються при виконанні відповідного процесу, та нормативно-правових актів, які регламентують їх форму і склад показників, а саме:

№ з/п	Документ	Нормативно-правовий акт	Посилання на положення нормативно-правового акту

Перелік документів формується на підставі складених блок-схеми та технологічної карти відповідного процесу.

6. У підпункті адміністративного регламенту «Прикладне програмне забезпечення» у табличній формі зазначається перелік прикладного програмного забезпечення, яке застосовується при виконанні відповідного процесу, та опис автоматизованих операцій у рамках виконання такого процесу, а саме:

Найменування прикладного програмного забезпечення	Автоматизовані операції

Перелік автоматизованих операцій формується на підставі складених блок-схеми та технологічної карти відповідного процесу.


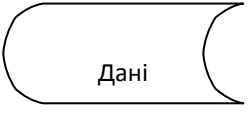

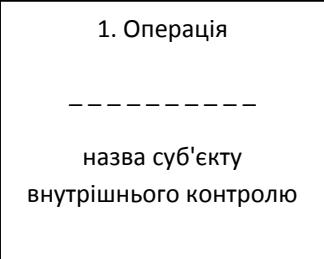

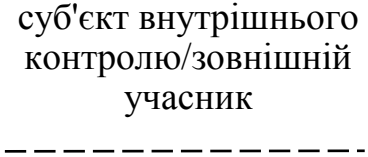
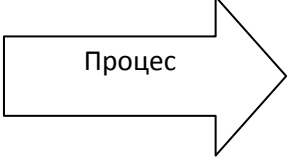
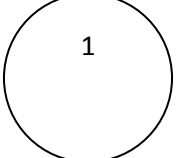

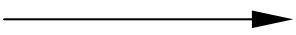
### III. Блок-схема процесу


1. Метою формування блок-схеми процесу є графічне представлення послідовності виконання операцій та взаємозв'язків між різними учасниками відповідного процесу. У разі, якщо виконання функції забезпечується виконанням декількох процесів, відповідні блок-схеми формуються на кожний процес.

2. Блок-схема процесу складається відповідно до пункту 3 розділу III Рекомендацій щодо складання адміністративних регламентів і містить інформацію щодо:

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

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

Позначення	Опис позначення
	Документ на паперовому носії, який може бути вхідними даними або результатом виконання операції.
	Дані (документ) в електронному вигляді, які можуть бути вхідними даними або результатом виконання операції.
	Одночасне надання документа у паперовому та електронному вигляді.
	Виконувана операція: реалізація процесу здійснюється шляхом послідовного виконання операцій. Послідовність виконання операцій позначається цифрою і відповідає позначенню операцій у технологічній карті процесу. Операція виконується суб'єктами внутрішнього контролю.
	Умова виконання операції: послідовність виконання операцій може визначатись результатом виконання будь-якої іншої операції.
	Суб'єкти внутрішнього контролю або зовнішній учасник процесу, в залежності від того, ким виконується операція.
	Перехід від одного процесу до іншого.
	Точка розриву діаграми для перенесення на наступну сторінку.
	Пунктиром виділяються необов'язкові для виконання операції (операції, які виконуються у разі настання певних умов) та/або необов'язкові для надання документи.
	Послідовність виконання операцій.

	Послідовність виконання операцій. Застосовується у разі перетину з іншою стрілкою для позначення незалежної послідовності виконання операцій.
---	---

#### **IV. Короткий опис процесу**

1. У розділі «Короткий опис процесу» наводиться стисла інформація щодо процесу шляхом послідовного опису операцій із зазначенням посилань на їх номери у відповідній діаграмі, умов виконання, дій учасників процесу та результатів виконання процесу.

2. У разі, якщо виконання функції забезпечується виконанням декількох процесів, у цьому розділі наводиться стислий опис кожного процесу.

#### **V. Технологічна карта**

1. Технологічна карта формується в розрізі всіх операцій, з яких складається процес, за встановленою цим пунктом формою. У разі, якщо виконання функції забезпечується виконанням декількох процесів, технологічна карта складається за кожним процесом.



2. Технологічна карта заповнюється з урахуванням наведених нижче вимог:

№ з/п	Назва стовця	Порядок заповнення
1.	№ з/п	Зазначається порядковий номер операції (порядковий номер операції має відповідати номеру операції у блок-схемі процесу).
<b>Операція</b>		
2.	найменування	Зазначається найменування операції (найменування операції має відповідати найменуванню операції у блок-схемі процесу).
3.	умова виконання	Зазначається перелік умов виконання відповідної операції (наприклад, отримання від учасника процесу певного документу або отримання результату попередньо виконаних операцій).
4.	строк виконання	Зазначається граничний строк виконання операції або варіанти строків виконання у разі настання певних умов.
<b>Відповідальний виконавець</b>		
5.	назва суб'єкту внутрішнього контролю	Зазначається назва суб'єкту внутрішнього контролю, відповідального за виконання операції. У разі виконання операції декількома суб'єктами внутрішнього контролю, зазначається перелік таких суб'єктів з урахуванням послідовності виконання такої операції.
6.	стислий опис виконуваної роботи	Коротко викладається суть виконуваної суб'єктами внутрішнього контролю роботи.
<b>Вхідний документ</b>		
7.	найменування документу	Зазначається перелік вхідних по відношенню до операції документів.

8.	назва учасника процесу	Зазначається назва внутрішнього або зовнішнього учасника процесу від якого має надійти відповідний документ.
9.	формат документу: електронний, паперовий	Зазначається формат кожного вхідного по відношенню до операції документу: паперовий або електронний.
<b>Вихідний документ</b>		
10.	найменування документу	Зазначається перелік вихідних по відношенню до операції документів (результатів операції).
11.	назва учасника процесу	Зазначається назва внутрішнього або зовнішнього учасника процесу, якому передається відповідний документ (результат операції).
12.	формат документу: електронний, паперовий	Зазначається формат кожного вхідного по відношенню до операції документу: паперовий або електронний.
13.	Прикладне програмне забезпечення	Зазначається найменування прикладного програмного забезпечення, яке автоматизує виконання операції. У разі, якщо операція не автоматизована, зазначається «не автоматизована».

## VI. Список прийнятих скорочень

Список прийнятих скорочень оформлюється у табличній формі та містить розшифровку використовуваних в адміністративному регламенті абревіатур і скорочень:

Абревіатура/скорочення	Розшифровка

Додаток 2  
до Інструкції з організації  
внутрішнього контролю

**Матриця оцінки ризиків**

		За впливом ризиків на спроможність суб'єктів внутрішнього контролю досягати постановлені цілі			За ймовірністю виникнення ризику		
В П Л И В	Критерій ризику	Числове значення	Низька ймовірність	Середня ймовірність	Висока ймовірність		
			1	2	3		
	Високий рівень впливу	3	3* (1 x 3)	6* (2 x 3)	9* (3 x 3)		
	Середній рівень впливу	2	2* (1 x 2)	4* (2 x 2)	6* (3 x 2)		
	Низький рівень впливу	1	1* (1 x 1)	2* (2 x 1)	3* (3 x 1)		
<b>Й М О В І Р Н І С Т Ь</b>							

\* - сумарне числове значення (ЧЗ)





.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
процес	Червона зона							
	Назва ризику (ЧЗ)**	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)
	Жовта зона							
	Назва ризику (ЧЗ)**	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)
	Зелена зона							
	Назва ризику (ЧЗ)**	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)	Назва ризику (ЧЗ)

Керівник суб'єкту внутрішнього контролю \_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

\* - назва процесу, які відповідають відповідному адміністративному регламенту, складеному та затвердженому у відповідності до вимог додатку 1 до цих Рекомендацій;

\*\* - віднесення ризиків до червоної, жовтої та зеленої зони здійснюється згідно з числовими значеннями (ЧЗ - сумарне числове значення) ризиків, що присвоєні ризикам згідно з Матрицею оцінки ризиків (додаток 2 до цих Рекомендацій).

Додаток 4  
до Інструкції з організації  
внутрішнього контролю

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

\_\_\_\_\_  
(Керівник установи)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_ року

**ПЛАН**  
**заходів щодо управління ризиками на 20\_\_ рік**

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

Відповідальна особа за здійснення координації  
впровадження внутрішнього контролю в установі

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\* - наводиться назва функції та процесу, в рамках яких запроваджуються заходи контролю для удосконалення внутрішнього контролю в установі;

\*\* - визначаються за принципами, встановленими пунктом 1.5 Інструкції з організації внутрішнього контролю в установі;

\*\*\* - назва ризиків повинна відповідати назві, визначеній додатком 3 до цієї Інструкції;

\*\*\*\* - назва заходу моніторингу щодо стану впровадження результатів реалізації заходів контролю.

Додаток 5  
до Інструкції з організації  
внутрішнього контролю

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

\_\_\_\_\_ (Міський голова)

\_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_ року

**ЗВЕДЕНИЙ ПЛАН**  
**заходів щодо управління ризиками на 20\_\_ рік**

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

Відповідальна особа за здійснення координації впровадження внутрішнього контролю в системі облдержадміністрації \_\_\_\_\_

(підпис)

\* - наводиться назва функції та процесу, в рамках яких запроваджуються заходи контролю для удосконалення внутрішнього контролю в установі;

\*\* - визначаються за принципами, встановленими пунктом 1.5 Інструкції з організації внутрішнього контролю в установі;

\*\*\* - назва ризиків повинна відповідати назві, визначеній додатком 3 до цієї Інструкції;

\*\*\*\* - назва заходу моніторингу щодо стану впровадження результатів реалізації заходів контролю.