# Звіт про результати пілотного проєкту з посилення внутрішнього контролю в Міністерстві юстиції України

## Система надання безоплатної правничої допомоги

2026

EU4PFM
EU Public Finance Management
Support Programme for Ukraine
Co-funded by
the European Union
CPVA
Central project
management
agency

## ЗМІСТ

**1. Виклад основних положень**

**2. Контекст та обґрунтування**

**3. Масштаб та цілі пілотного проєкту**

3.1 Мета пілотного проєкту

3.2 Інституційна сфера застосування

3.3 Чому було обрано систему надання безоплатної правничої допомоги

**4. Як реалізовувався пілотний проєкт**

4.1 Підхід до пілотного проєкту

4.2 Базова оцінка та початкова діагностика

**5. Результати пілотного проєкту**

5.1 Основи внутрішнього контролю створено, але практичне впровадження залишається нерівномірним

5.2 Управління ризиками все ще перебуває на стадії розвитку

5.3 Планування, бюджетування та результати діяльності ще недостатньо взаємопов'язані

5.4 Ключові показники ефективності (KPI) часто зосереджуються більше на заходах, ніж на результатах

5.5 Ролі та взаємодія між функціями внутрішнього контролю потребують чіткішого визначення

**6. Що змінилося під час пілотного проєкту**

6.1 Були розроблені та вдосконалені практичні інструменти

6.2 Покращилося мислення, орієнтоване на ризики

6.3 Посилився діалог між підрозділами

6.4 Покращилися обговорення питань планування та бюджетування

6.5 Зросла обізнаність керівництва та його відповідальність

**7. Уроки пілоту для подальшого розвитку ДВФК**

7.1 Практична реалізація має таке ж значення, як і методологія

7.2 Внутрішній контроль працює найефективніше, коли пов'язаний із процесами управління

7.3 Відповідальність керівництва є надзвичайно важливою, а організаційна культура має велике значення

7.4 Добровільна участь посилює відчуття відповідальності

7.5 Практичні пілотні проєкти та постійна методологічна підтримка створюють додаткову цінність

**8. Рекомендації та подальші дії**

8.1 Рекомендації для КЦ БПД та Міністерства юстиції

8.2 Можливе значення результатів пілоту для подальшого впровадження ДВФК

8.3 Рекомендації для EU4PFM / подальша методологічна підтримка



EU4PFM
EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine
Co-funded by the European Union
CPVA Central project management agency

8.4 Загальні рекомендації щодо інституціоналізації
8.5 Пропонований підхід до моніторингу впровадження
8.6 Умови забезпечення сталого розвитку в рамках Міністерства юстиції / КЦ БПД
9. **Висновки**

## 1. Виклад основних положень

У цьому звіті представлено результати пілотного проєкту щодо посилення внутрішнього контролю в Міністерстві юстиції України (МЮ) на прикладі реалізації політики з надання безоплатної правничої допомоги, проведеного за підтримки EU4PFM та у співпраці з Міністерством фінансів України (МФ), зокрема з Департаментом гармонізації державного внутрішнього фінансового контролю (ЦПГ).

Пілотний проєкт було розроблено у відповідь на проблеми, виявлені на основі досвіду впровадження реформи Державного внутрішнього фінансового контролю (ДВФК), щорічної звітності та міжнародних оцінок. Хоча правова та методологічна база для внутрішнього контролю в основному сформована, ґрунтується на Інтегрованій системі внутрішнього контролю COSO 2013, оцінена відповідно до стандартів SIGMA та втілена в українське законодавство зокрема статтею 26 Бюджетного кодексу, постановою Кабінету Міністрів від 12 грудня 2018 р. № 1062 та наказом МФ від 20 серпня 2025 року № 420, практичне впровадження залишається нерівномірним. Зокрема, відповідальність керівництва, управління ризиками та інтеграція планування, бюджетування та управління результативністю потребують подальшого розвитку.

Необхідність посилення практичного впровадження внутрішнього контролю також було підкреслено в оцінках SIGMA та є важливим для подальшого розвитку системи державного внутрішнього фінансового контролю (ДВФ) в Україні та європейської інтеграції в межах переговорного розділу 32 «Фінансовий контроль».

Пілотний проєкт був зосереджений на системі надання безоплатної правничої допомоги, включаючи Координаційний центр з надання правничої допомоги (КЦ БПД), міжрегіональні центри з надання безоплатної правничої допомоги та окремі бюджетні програми, пов’язані з наданням послуг безоплатної правничої допомоги.



Протягом усього пілотного проєкту до роботи було залучено керівництво різних рівнів — від керівництва Міністерства юстиції через керівництво Координаційного центру до регіональних керівників.

Відповідно до концепції пілотного проєкту робота була структурована навколо трьох взаємопов’язаних напрямків: зміцнення потенціалу з управління ризиками; посилення співпраці між функціями другої лінії відповідальними за підтримку, нагляд, контроль, оцінку та моніторинг і внутрішнім аудитом як незалежною третьою лінією, зі збереженням відповідальності керівництва за внутрішній контроль та незалежності внутрішнього аудиту; а також інтеграція цілей, ризиків і заходів контролю в управління бюджетними програмами та пов’язані процеси планування, бюджетування, моніторингу результативності й прийняття управлінських рішень.

Система надання безоплатної правничої допомоги була обрана завдяки чітко визначеним повноваженням та сфері діяльності/функцій загально-національній структурі та продемонстрованій готовності Міністерства юстиції та Координаційного центру активно долучатися до практичних реформаторських зусиль.

Метою пілотного проєкту було не розроблення нової методології, а підтримка практичного застосування існуючих вимог та інструментів внутрішнього контролю. Увага приділялася зміцненню практик управління ризиками, покращенню взаємозв’язку між цілями, ризиками, заходами контролю, ключовими показниками ефективності (KPI), бюджетуванням, а також поглибленні розуміння того, як управлінська відповідальність реалізується на практиці. Одним із важливих принципів пілоту було сприйняття внутрішнього контролю не як окремої процедури, спрямованої на дотримання встановлених вимог, а як інструменту управління, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень і досягненню визначених цілей..

Для цілей цього звіту під внутрішнім контролем розуміється інтегрований управлінський процес, що охоплює всю діяльність установи та здійснюється керівниками і працівниками для сприяння досягненню цілей установи. Згадки про ролі або функції з підтримки чи координації внутрішнього контролю не означають, що відповідальність за внутрішній контроль покладається на окремий підрозділ або спеціалізовану функцію: керівництво залишається відповідальним за його організацію, функціонування та ефективність. Внутрішній аудит зберігає функціональну незалежність і надає послуги з надання впевненості та консультаційні послуги, не розробляючи й не здійснюючи заходів контролю та не перебираючи на себе управлінську відповідальність за них.

Пілотний проєкт поєднував практичні заходи, зокрема базові самооцінки, семінари, вебінари, коучингові сесії та практичну підтримку у розробці реєстрів стратегічних та операційних ризиків.

Характерною рисою пілотних семінарів була участь багатьох зацікавлених сторін, що об'єднала представників Міністерства фінансів, Міністерства юстиції, Координаційного центру, міжрегіональних центрів та експертів EU4PFM для спільного обговорення цілей, ризиків, планування та бюджетування. Особливу увагу було приділено взаємозв'язку між плануванням, бюджетуванням, KPI та механізмами внутрішнього контролю з метою зміцнення практичного зв'язку між стратегічними пріоритетами, оперативною діяльністю та наявними ресурсами.

Пілотний проєкт продемонстрував, що бенефіціар вже мав необхідну базу, зокрема внутрішні процедури, офіційні повноваження, дотримання вимог постанови Кабінету Міністрів від 12 грудня 2018 р. № 1062 та врахування методологічних рекомендацій наказу Мінфіну № 420 та готовність до вдосконалення. Водночас діяльність у рамках пілотного проєкту виявила деякі практичні перешкоди. До них належали обмежений досвід управління на основі ризиків; плутанина між проблемами та ризиками; слабкі зв'язки між плануванням та бюджетуванням; а також тенденція розглядати внутрішній контроль переважно як формальну вимогу або вимогу щодо дотримання норм, а не як практичний інструмент управління.



Проте під час пілотного проєкту було досягнуто очевидного прогресу. Були розроблені та вдосконалені реєстри стратегічних та операційних ризиків; покращилося розуміння підходу, орієнтованого на ризики; а обговорення цілей, ризиків, засобів контролю, ключових показників ефективності (KPI) та ресурсів стало більш структурованим. Пілотний проєкт також сприяв зміцненню діалогу між залученим керівництвом вищого та операційного рівня обох установ, фінансовим відділом, працівниками або підрозділами, відповідальними за координацію та підтримку внутрішнього контролю, а також функціонально незалежними підрозділами внутрішнього аудиту. Під час реалізації пілоту Міністерство юстиції з власної ініціативи оновило внутрішній нормативний документ з питань внутрішнього контролю, щоб забезпечити практичне застосування на рівні Міністерства загальної нормативно-правової бази, описаної вище. Під час оновлення документа було враховано підходи та досвід, напрацьовані в межах пілоту, а також особливості повноважень, організаційної структури й умов діяльності Міністерства.

Одним із ключових висновків пілотного проєкту є те, що посилення внутрішнього контролю не залежить виключно від інструментів чи методології. Сталий прогрес однаково залежить від відповідальності керівництва, організаційної культури, практичного застосування та постійного діалогу на всіх організаційних рівнях. Внутрішній контроль стає цінним, коли допомагає керівникам краще розуміти ризики, приймати обґрунтовані рішення, ефективніше розподіляти ресурси та підвищувати ймовірність досягнення цілей.

Досвід Системи надання безоплатної правничої допомоги свідчить про те, що практичні пілотні проєкти можуть відігравати значну роль у втіленні вимог внутрішнього контролю в повсякденну управлінську практику. Отже, цей пілотний проєкт дає корисні уроки не лише для Міністерства юстиції, а й для більш широких зусиль з реформування ДВФК в Україні, зокрема щодо сприяння більш практичній реалізації управлінської підзвітності та управління, орієнтованого на ризики, у всьому державному секторі.

Звіт завершується практичними рекомендаціями щодо подальших дій, спрямованими на закріплення досягнутих результатів; подальше впровадження практик управління, орієнтованого на ризики; та вивчення можливостей для більш широкого поширення досвіду в інших установах державного сектору. Рекомендації згруповані за відповідальними установами (Міністерство юстиції / КЦ БПД), разом із описом можливих напрямів подальшого впровадження ДВФК та розвитку методологічної підтримки.

Міністерство фінансів / ЦПГ може в межах своїх повноважень використовувати даний звіт та підготовлені у ході проєкту матеріали для поширення належних практик серед розпорядників бюджетних коштів.

Усі матеріали, розроблені під час пілотного проєкту та згадані в цьому звіті, зокрема реєстри ризиків, шаблони, методичні інструменти й інші практичні напрацювання, будуть систематизовані та зібрані в окремій папці в репозитарії проєкту. Вони залишатимуться доступними установам — учасницям пілоту для подальшого використання, адаптації та практичного застосування.

Наостанок команда EU4PFM хоче висловити вдячність за індивідуальну та колективну відданість справі співробітникам Міністерства юстиції та КЦ БПД, чия відкритість та залученість протягом усього пілотного проєкту відіграли вирішальну роль у його успіху.

## 2. Контекст та обґрунтування

Україна досягла значного прогресу у розробці правової та методологічної бази для державного внутрішнього фінансового контролю (ДВФК), включаючи внутрішній контроль та внутрішній аудит. Міністерство фінансів через ЦПГ розробило методологічні настанови та регуляторні вимоги, спрямовані на посилення управлінської підзвітності, управління ризиками та механізмів внутрішнього контролю в усьому державному секторі.

Система внутрішнього контролю України базується на «Інтегрованій системі внутрішнього контролю COSO 2013»[1] — міжнародно визнаній системі для розробки, впровадження та оцінки ефективності систем внутрішнього контролю. Міністерство фінансів перенесло принципи концепції COSO в українську нормативно-правову базу, зокрема в постанову Кабінету Міністрів від 12 грудня 2018 р. № 1062 та в методологічні рекомендації наказу Мінфіну № 420. Посилення практичної реалізації внутрішнього контролю також сприяє програмі європейської інтеграції України, оскільки державний внутрішній фінансовий контроль є важливим елементом процесу вступу до ЄС відповідно до розділу 32 Acquis (Фінансовий контроль).

Однак досвід впровадження ДВФК, щорічна звітність та міжнародні оціночні звіти[2] свідчать про те, що практичне застосування залишається нерівномірним. Хоча формальні механізми внутрішнього контролю часто існують, вони не завжди ефективно функціонують у повсякденній управлінській практиці. У зазначених джерелах у межах ширшого аналізу виокремлено такі питання, як управлінська підзвітність в умовах делегування повноважень, практичне управління ризиками та використання інформації про результати діяльності. У межах Координаційного центру та відібраних напрямів діяльності МЮ під час пілоту окремо досліджувалося, як на практиці взаємопов'язані інформація про ризики, планування, бюджетування та інформація про результати діяльності.



На це питання також зверталася увага в міжнародних оцінюваннях. Нещодавні оцінки SIGMA показали, що Україна створила значну частину необхідної правової та операційної бази для внутрішнього контролю, але впровадження все ще відстає у кількох ключових сферах, зокрема в управлінні ризиками та управлінській відповідальності. Результати цих зовнішніх оцінювань формують ширший контекст для пілотного проєкту, однак не подаються як висновки, зроблені виключно на основі досвіду Координаційного центру. На цьому тлі Міністерство фінансів та EU4PFM домовилися підтримати практичний пілотний проєкт, спрямований на посилення впровадження внутрішнього контролю в обраній установі. Метою було сприяти практичному застосуванню існуючих вимог та інструментів і перейти до втілення політичних намірів у повсякденну управлінську практику.

Пілотний проєкт розпочався зі стартової наради, що відбулася 27 травня 2025 року в Києві за участю представників Міністерства фінансів, Міністерства юстиції, Координаційного центру з надання правничої допомоги (КЦ БПД) та експертів EU4PFM. Під час наради учасники обговорили цілі, обсяг та практичні очікування від пілотного проєкту, а також ширші питання, пов'язані із впровадженням внутрішнього контролю в українському державному секторі. Особливу увагу було приділено питанням, пов'язаним з управлінням ризиками, практичним використанням інформації про ризики у процесі прийняття рішень,

[1] Комітет організацій-спонсорів Комісії Тредвея (COSO), *«Внутрішній контроль — інтегрована система»* (2013)

[2] OECP/SIGMA (2024), *Державне управління в Україні: Звіт про моніторинг* (оцінка України за програмою SIGMA 2023 року), Видавництво OECP, Париж.

зміцненням зв'язків між плануванням та бюджетуванням, а також інтеграції цілей, ризиків і заходів контролю у процеси управління та прийняття управлінських рішень.

Ці початкові обговорення допомогли уточнити сферу застосування пілотного проєкту, зокрема щодо вибору Системи надання безоплатної правничої допомоги та зосередження уваги на окремих бюджетних програмах з надання безоплатної правничої допомоги. Це сприяло досягненню взаємного розуміння між партнерами щодо практичного характеру пілотного проєкту та очікування, що отриманий досвід зможе підтримати майбутні та більш масштабні ініціативи з впровадження ДВФК.

В якості пілотної установи було обрано Систему надання безоплатної правничої допомоги при Міністерстві юстиції, а оперативний контекст забезпечували дві бюджетні програми. Система поєднує чіткий оперативний мандат із загальнонаціональною організаційною структурою та управляє значними державними ресурсами для надання соціально важливих послуг.

## 3. Масштаб та цілі пілотного проєкту

### 3.1 Мета пілотного проєкту

Загальною метою пілотного проєкту було сприяння практичному зміцненню внутрішнього контролю в системі надання безоплатної правничої допомоги при Міністерстві юстиції України Також передбачалося узагальнення та документування досвіду і уроків пілоту, які в подальшому можуть бути враховані під час впровадження реформ у сфері ДВФК.

Очікувалося, що пілотний проєкт вийде за межі формального дотримання вимог та сприятиме практичному застосуванню існуючих вимог та методологій внутрішнього контролю. Основна увага приділялася управлінській підзвітності, управлінню ризиками та посиленню взаємозв'язків між цілями, ризиками, заходами контролю, плануванням, бюджетуванням, інформацією про результати діяльності та прийняттям управлінських рішень.

Відповідно до концепції пілотного проєкту, заходи були структуровані за трьома взаємопов'язаними напрямками роботи:

1. посилення потенціалу управління ризиками, перехід від переважно реактивного, орієнтованого на проблеми підходу до перспективного, структурованого управління, заснованого на ризиках та пов'язаного з цілями;
2. посилення співпраці між функціями другої лінії внутрішнього контролю / дотримання вимог) та третьої лінії (внутрішній аудит), підвищення чіткості ролей, діалогу та спільної роботи;
3. використання відібраних бюджетних програм як практичної основи для дослідження взаємозв'язків між цілями, ризиками, заходами контролю, плануванням, бюджетуванням та управлінням результативністю.



Ключовою метою було сприяти перетворенню внутрішнього контролю з переважно методологічного або орієнтованого на дотримання вимог заходу на практичний інструмент управління, що сприяє досягненню цілей та більш ефективному використанню державних ресурсів.

Пілотний проєкт також мав на меті отримати практичний досвід, який міг би бути використаний Міністерством фінансів та іншими установами в майбутніх зусиллях щодо посилення впровадження внутрішнього контролю в усьому державному секторі України.

### 3.2 Інституційна сфера застосування

Пілотний проєкт був зосереджений на системі надання безоплатної правничої допомоги, що діє під егідою Міністерства юстиції України, зокрема:

- Координаційний центр з надання правничої допомоги (КЦ БПД);
- п'ять міжрегіональних центрів;
- відповідні підрозділи Міністерства юстиції та КЦ БПД, що залучені до плануванням, фінансування, координації та підтримки внутрішнього контролю та внутрішній аудит.

У рамках пілотного проєкту було обрано дві бюджетні програми, що мають ключове значення для функціонування системи надання безоплатної правничої допомоги:

- **КПКВК ДБ 3603020** – Забезпечення формування та функціонування системи безоплатної правничої допомоги;

- **КПКВК ДБ 3603030** – Забезпечення надання безоплатної вторинної правничої допомоги та послуг з медіації.

Ці програми послужили практичним оперативним середовищем, в якому можна було випробувати три напрямки роботи (управління ризиками, міжфункціональна співпраця, інтеграція заходів контролю та бюджету). Вибір двох програм — однієї, що охоплює формування системи, та іншої, що охоплює оплату послуг, — надав пілотному проєкту структуру для вивчення того, як механізми внутрішнього контролю взаємодіють із бюджетним плануванням, розподілом ресурсів та управлінням ефективністю діяльності.

Протягом реалізації пілотного проєкту до роботи залучалися керівники різних рівнів: представники Міністерства юстиції, вище та операційне керівництво Координаційного центру з надання правничої допомоги та керівники регіональних центрів. На прикладі відібраних цілей і процесів таке багаторівневе залучення дало змогу розглянути, як на різних рівнях управління застосовувалися ті елементи внутрішнього контролю, що були предметом пілоту: визначення цілей і розподіл повноважень, обов'язків та відповідальності; ідентифікація, оцінювання і перегляд ризиків та реагування на них; визначення і здійснення заходів контролю; обмін інформацією про ризики та результати діяльності, тощо, а також використання цієї інформації у плануванні та прийнятті управлінських рішень. Це також допомогло визначити, наскільки чітко на різних рівнях розуміються і реалізуються управлінська відповідальність та підзвітність і в яких сферах необхідне подальше вдосконалення практичних підходів.

### 3.3 Чому було обрано систему надання безоплатної правничої допомоги

Система надання безоплатної правничої допомоги була обрана як пілотне середовище, оскільки вона поєднувала певні практичні умови, сприятливі для перевірки впровадження внутрішнього контролю:



- чіткий операційний мандат під егідою Міністерства юстиції з чітко визначеною спрямованістю на надання послуг — надання громадянам послуг безоплатної правничої допомоги, що є сферою значного соціального значення та фінансується за рахунок значних державних ресурсів;
- структурована інституційна архітектура, що поєднує центральну координаційну функцію (КЦ БПД), міжрегіональні центри та місцеві відділення (бюро правничої допомоги), що дозволяє в рамках пілотного проєкту оцінити, як механізми внутрішнього контролю функціонують на різних адміністративних рівнях;
- дві чітко визначені бюджетні програми, що забезпечують керований операційний обсяг та структурований підхід до аналізу взаємодії між цілями, заходами, ризиками, засобами контролю та ресурсами;
- попередні зауваження, отримані в результаті заходів з внутрішнього аудиту та самооцінки, включаючи обговорення на стартовій нараді у травні 2025 року, що вказують на практичні виклики щодо впровадження у сферах стратегічного планування, управління ризиками, впровадження внутрішнього контролю та використання інформації про результати діяльності — сферах, де цілеспрямована підтримка пілотного проєкту могла б принести додаткову користь;
- продемонстрована готовність Міністерства юстиції та Координаційного центру брати активну участь у практичному тестуванні, діалозі та поетапному вдосконаленні механізмів внутрішнього контролю.

Від початку очікувалося, що пілотний проєкт не лише сприятиме вдосконаленню самої Системи надання безоплатної правничої допомоги, а й надаватиме практичний досвід, який згодом можна буде адаптувати та ширше застосовувати в інших установах державного сектору України.

З огляду на обмежені строки та ресурси заходи пілоту було зосереджено на окремих процесах і стратегічних цілях. Водночас набуті знання та практичний досвід дають команді Координаційного центру змогу надалі самостійно поширювати застосовані підходи на інші процеси й цілі.

## 4. Як реалізовувався пілотний проєкт

### 4.1 Підхід до пілотного проєкту

У рамках пілотного проєкту було застосовано практичний підхід, що поєднував семінари, вебінари, коучингові сесії, практичні завдання та постійний діалог з установами-бенефіціарами. Метою було вийти за межі формального дотримання вимог та сприяти практичному застосуванню внутрішнього контролю як інструменту управління, пов'язаного з цілями, ризиками, результативністю та розподілом ресурсів.

Методологія пілотного проєкту ґрунтувалася на існуючих нормативних вимогах України, зокрема на рекомендаціях щодо внутрішнього контролю та управління ризиками, виданих Міністерством фінансів, а також спиралася на визнані міжнародні підходи та передовий досвід у сфері управлінської відповідальності, управління ризиками та внутрішнього контролю.

Протягом усього пілотного проєкту акцент робився на практичній реалізації та поступовому навчанні.

Замість застосування універсальної моделі заходи були адаптовані до операційних реалій КЦ БПД та сфокусовані на практичних питаннях, визначених за результатами самооцінювання, обговорень і виконання практичних завдань під час робочих сесій та зосереджені на визначенні дієвих рішень, які можна реально застосовувати у повсякденній управлінській практиці.

Зокрема, завдання пілотного проєкту виконувалися шляхом поєднання таких заходів:

1. інструменти самооцінки для встановлення базового рівня внутрішнього контролю та управління ризиками відповідно до рамок COSO 2013, а також для оцінки того, наскільки підготовка бюджету відповідає стратегічному та оперативному плануванню;
2. рекомендації та консультативні записки щодо всіх п'яти компонентів COSO та їхніх 17 принципів;
3. навчання, коучинг та наставництво щодо рамок COSO 2013, узгодження бюджетування зі стратегічним та оперативним плануванням, розмежування проблем та ризиків, а також інших питань, порушених під час онлайн-зустрічей з бенефіціаром;
4. практична підтримка у розробці реєстрів ризиків з використанням шаблонів, що рекомендовані наказом МФ № 420;
5. керівні вказівки та технічні документи щодо ДВФК, COSO 2013, а також більш широких методологічних та інституційних питань управління державними фінансами (PFM).



### 4.2 Базова оцінка та початкова діагностика

Першим кроком пілотного проєкту було отримання більш глибокого розуміння вихідної ситуації щодо механізмів внутрішнього контролю в рамках КЦ БПД та обраних бюджетних програм. Це включало виявлення існуючих сильних сторін, практичних вузьких місць та сфер, де додаткова підтримка мала б практичний ефект.

Для сприяння цьому процесу використовувалися інструменти самооцінки та анкети з метою оцінки поточних механізмів, пов'язаних із внутрішнім контролем, управлінням ризиками, плануванням, бюджетуванням та управлінням ефективністю. Обговорення з

керівництвом та персоналом доповнили ці оцінки та допомогли отримати чіткіше уявлення про те, як функціонував внутрішній контроль на практиці.

Базова оцінка, що ґрунтувалася переважно на результатах опитувальника самооцінки внутрішнього контролю (ICQ), підтвердила, що основні елементи внутрішнього контролю вже були впроваджені. Офіційні процедури, розподіл обов'язків та існуючі методологічні настанови — зокрема зазначені у наказі Мінфіну № 420 — забезпечили достатню основу для подальшого розвитку. Водночас у ході пілотного проєкту було виявлено деякі практичні проблеми з впровадженням.

За допомогою ICQ було оцінено рівень зрілості КЦ БПД за п'ятьма компонентами COSO за п'ятиступеневою шкалою[3].

Результати показали, що КЦ БПД перебуває на 1-му рівні (Базове / Традиційне управління — культура, заснована на правилах) за компонентами «Контрольне середовище» та «Моніторинг», а за компонентами «Управління ризиками», «Контрольні заходи» та «Інформація та комунікація» — між 1-м і 2-м рівнями.

Зокрема, оцінка виявила обмежений практичний досвід управління, орієнтованого на ризики; слабкі зв'язки між плануванням та бюджетуванням; обмежене використання інформації про ризики у процесі прийняття управлінських рішень; а також невизначеність щодо розмежування проблем, ризиків, причин та заходів контролю. Обговорення також підтвердили, що до внутрішнього контролю все ще підходили переважно як до формальної вимоги або вимоги, орієнтованої на дотримання норм, а не як до практичного інструменту управління. Ці спостереження вплинули на спрямованість подальших пілотних заходів та підтвердили необхідність практичної підтримки, наставництва та структурованого діалогу щодо того, як механізми внутрішнього контролю можуть сприяти досягненню цілей та прийняттю управлінських рішень, а також покращувати ці процеси.



**Таблиця 1. Огляд основних пілотних заходів**

| Період | Захід | Напрям |
|---|---|---|
| 27 травня 2025 р. | Стартове засідання (Київ) | Узгодження обсягу, цілей та практичного спрямування пілотного проєкту |
| Вересень 2025–січень 2026 року | Базова оцінка | Самооцінка внутрішнього контролю та початкова діагностика |
| 14 та 16 жовтня 2025 року | Онлайн-семінари | Управління ризиками та практичне впровадження внутрішнього контролю |
| 29 жовтня 2025 року | Технічна сесія з подальшого супроводу | Удосконалення методів виявлення ризиків та пілотного підходу |

[3] Методологія ICQ, включно з критеріями п'яти рівнів зрілості, а також детальні результати оцінювання містяться серед матеріалів пілотного проєкту, зібраних в окремій папці в репозитарії проєкту

| Період | Захід | Напрям |
|---|---|---|
| 28–29 січня 2026 | Семінари з питань ризиків (Київ) | Створення реєстрів стратегічних та операційних ризиків |
| 9–10 березня 2026 року | Семінар з планування та бюджетування | Зв’язки між цілями, ключовими показниками ефективності, бюджетуванням та внутрішнім контролем |
| 15 квітня 2026 | Робоча зустріч з обговорення проміжних підсумків (Київ) | Огляд прогресу, отриманий досвід та наступні кроки |
| Протягом усього пілотного проєкту | Коучинг та технічна підтримка | Надання рекомендацій, аналіз матеріалів та постійний діалог з КЦ БПД та ЦПГ (МФ) |
| Червень/липень 2026 року | Підготовка звіту | Підготовка та узагальнення висновків пілотного проєкту і подальших заходів |
| Липень 2026 | Онлайн-вебінар з моделювання процесів | Ознайомлення з методологією картування процесів та початкова практична робота |

## 5. Результати пілотного проєкту

Пілотний проєкт дав змогу зробити низку практичних спостережень щодо функціонування системи внутрішнього контролю в рамках КЦ БПД та системи надання безоплатної правничої допомоги в цілому. Хоча пілотний проєкт підтвердив, що важливі основи вже закладені, він також висвітлив кілька проблем із впровадженням, які й надалі впливають на практичне функціонування внутрішнього контролю, управління ризиками, планування та управління ефективністю.

Висновки цього розділу стосуються Координаційного центру з надання правничої допомоги, функціональних напрямів діяльності МЮ, залучених до пілоту, та двох відібраних бюджетних програм. Інформацію про загальні тенденції розвитку ДВФК в Україні наведено виключно для розуміння ширшого контексту. Вона ґрунтується на зовнішніх оцінюваннях або ширшому професійному досвіді експертів і не подається як висновки, отримані за результатами самого пілоту.

### 5.1 Основи внутрішнього контролю вже закладені, але практична реалізація залишається нерівномірною

Одним із головних висновків пілотного проєкту стало те, що важливі основи внутрішнього контролю вже закладені в рамках КЦ БПД та ширшої системи надання безоплатної правничої допомоги. Відповідне законодавство, внутрішні процедури, розподіл обов'язків та методологічні настанови, включаючи дотримання вимог Постанови КМУ № 1062 та Методичних рекомендацій наказу Мінфіну № 420 , існують і забезпечують реалістичну основу для подальшого розвитку.

Внутрішній контроль не є новим поняттям для бенефіціара: обговорення з керівництвом та персоналом продемонстрували обізнаність щодо ключових принципів внутрішнього контролю, управління ризиками та підзвітності. Обов'язки щодо внутрішнього контролю були розподілені, а деякі практичні інструменти, зокрема початкові елементи управління ризиками та моніторингу, вже використовувалися.



Однак пілотний проєкт підтвердив, що перехід від формальної системи до практичного впровадження залишається складним завданням. У кількох сферах внутрішній контроль все ще застосовувався переважно як формальна вимога або вимога щодо дотримання норм, а не як активний інструмент управління, що підтримує прийняття рішень, визначення пріоритетів та досягнення цілей. Хоча дотримання вимог є важливим, пілотний проєкт продемонстрував, що внутрішній контроль створює значно більшу додану вартість, коли керівники активно використовують інформацію про ризики, дані щодо ефективності та механізми контролю для обґрунтування рішень та покращення результатів.

Цей висновок стосується виключно сфери охоплення пілотного проєкту. Водночас він узгоджується із ширшими проблемами практичного впровадження, визначеними у зовнішніх оцінюваннях ДВФК, згідно з якими інтеграція наявних механізмів у повсякденні управлінські процеси відбувається поступово та потребує постійної залученості керівництва.

### 5.2 Управління ризиками все ще розвивається

Управління ризиками стало одним із ключових напрямків уваги під час пілотного проєкту. Хоча обізнаність із концепціями управління ризиками була наявною, а окремі елементи практики вже впроваджені, оцінка зрілості підтвердила, що практичне застосування все ще перебуває на ранній стадії розвитку (етапи 1–2 за шкалою зрілості COSO).

Під час роботи неодноразово виявлялося недостатньо чітке розуміння розмежування між проблемами, ризиками, їхніми причинами та заходами реагування на ризики. Ризик — це майбутня подія, яка може негативно вплинути на досягнення цілі та оцінюється з точки зору ймовірності та наслідків. Натомість проблема — це те, що відбувається зараз або вже відбулося. У кількох випадках проблеми, що вже виникали в системі, описувалися як ризики, тоді як причини та заходи контролю іноді змішувалися в описах ризиків. Це зрозуміло в умовах, коли управління ризиками ще розвивається, але це підкреслило необхідність практичних рекомендацій, систематичного застосування відповідних підходів та структурованого діалогу.

Тому значна частина заходів пілотного проєкту була зосереджена на поглибленні розуміння ризик-орієнтованого управління, та на підтримці практичної розробки реєстрів стратегічних та операційних ризиків. Під час семінарів, коучингових сесій та практичних вправ учасники працювали над виявленням ризиків, пов'язаних із цілями, з'ясуванням їхніх глибинних причин та обговоренням можливих заходів щодо їхнього пом'якшення.

Пілотний проєкт також підкреслив важливість переходу від переважно реактивного підходу до більш перспективного розуміння управління ризиками. Замість того, щоб лише реагувати на поточні проблеми, управління ризиками має допомагати керівництву виявляти невизначеності, які можуть вплинути на досягнення цілей, та вживати відповідних заходів до того, як проблеми матеріалізуються.

З цим пов'язаним спостереженням було те, що якісне управління ризиками залежить від встановлення стратегічних та операційних цілей за принципом SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound — конкретні, вимірювані, досяжні, актуальні, обмежені в часі).

У ході пілотного проєкту було встановлено, що, хоча стратегічні цілі існували на високому рівні, їх перетворення на вимірювані оперативні цілі — необхідні як основа для виявлення ризиків — не завжди було достатньо розробленим. На практиці не завжди чітко дотримувалося розмежування між стратегічними цілями (довгостроковими, багаторічними) та оперативними цілями (короткостроковими, вимірюваними, відомчими).



Обговорення в межах пілотного проєкту також продемонстрували, як усталені адміністративні практики можуть впливати на застосування підходів до управління ризиками в установах — учасницях пілоту.

Учасники пілоту працювали в середовищі, у якому дотримання детально встановлених правил об'єктивно має важливе значення та сприяє забезпеченню чіткості, послідовності й підзвітності. Водночас у деяких прикладах, розглянутих під час пілоту, більше уваги приділялося виконанню формальних процедур, ніж залученню відповідних керівників і працівників до розгляду невизначеностей, пріоритетів та альтернативних способів реагування. У таких випадках окремі учасники недостатньо заглиблювалися в деталі інформації про результати діяльності та сутність виявлених ризиків. Відповідальність за аналіз цієї інформації та визначення належних заходів реагування переважно сприймалася як відповідальність вищого керівництва, а не як складова управлінської відповідальності керівників кожного відповідного рівня.

Ці спостереження обмежуються установами, напрямами діяльності та процесами, розглянутими в межах пілоту, і не повинні розглядатися, як такі, що поширюються на всі державні установи України. У межах пілоту таки спостереження підтвердили важливість поєднання дотримання нормативних вимог зі структурованим управлінським обговоренням, посиленням відповідальності за управління ризиками на відповідних рівнях управління, ефективною двосторонньою комунікацією, а також практичним використанням

інформації про ризики та результати діяльності під час планування, визначення пріоритетів і прийняття управлінських рішень.

Ще одне зауваження стосувалося взаємозв'язку між цілями, ризиками, процесами та заходами контролю. Під час початкових обговорень процеси іноді розглядалися як відправна точка для аналізу ризиків. Пілотний проєкт прояснив, що процеси функціонують як заходи контролю — вони не є відправною точкою, а повинні розроблятися саме у відповідь на ризики для досягнення цілей. Процеси та заходи контролю проєктуються та вдосконалюються для управління ризиками та тією мірою, в якій вони допомагають організації стати більш ефективною, результативною та економічною у досягненні своїх цілей.

Відбулася активна дискусія щодо належного рівня деталізації в реєстрі ризиків. Аналіз початкових проєктів показав, що деякі записи містили надмірну деталізацію в описах ризиків, їхніх причинах та заходах щодо їхнього пом'якшення. Учасникам пілотного проєкту рекомендували використовувати більш цілеспрямоване формулювання, і бенефіціар підтримав ці пропозиції. До кінця пілотного проєкту реєстри стратегічних та операційних ризиків[4] були суттєво вдосконалені, обговорення ризиків стали більш структурованими, а учасники продемонстрували глибше розуміння того, як управління ризиками може сприяти прийняттю управлінських рішень. Заповнення реєстрів ризиків не має бути кінцевим результатом: відповідальні керівники мають періодично їх переглядати, оновлювати оцінки ризиків і заходи реагування на них, а також використовувати реєстри під час планування, визначення пріоритетів та обговорення результатів діяльності.

### 5.3 Планування, бюджетування та результати діяльності ще недостатньо пов'язані між собою



Протягом усього пілотного проєкту постійно відзначалося, що необхідні міцніші зв'язки між плануванням, бюджетуванням, результатами діяльності та механізмами внутрішнього контролю.

У межах пілотного проєкту Міністерство юстиції та КЦ БПД провели самооцінювання узгодженості стратегії та бюджету із застосуванням спеціального опитувальника. Результати самооцінювання та подальші обговорення під час робочих сесій показали, що під час визначення стратегічних і операційних цілей не завжди належною мірою враховувалися наявні ресурси, а під час обговорення бюджетних питань — виявлені ризики, визначені пріоритети та очікувані результати.

Внутрішній контроль набуває значно більшого значення, коли цілі, ризики, заходи, ключові показники ефективності та наявні ресурси розглядаються у сукупності, а не окремо. Пілотний проєкт дедалі більше підкреслював важливість розгляду внутрішнього контролю як частини інтегрованого циклу управління, що пов'язує цілі, ризики, заходи контролю, показники ефективності та ресурси.

[4] Формат реєстру ризиків, використаний для виконання цієї практичної вправи, базувався на формі, наведеній у Методичних рекомендаціях, затверджених наказом Міністерства фінансів України від 20 серпня 2025 року № 420.




**Рисунок 1. Ілюстративний зв'язок між цілями, ризиками, заходами контролю, ключовими показниками ефективності (KPI), бюджетуванням та результатами**

Тому в рамках пілотного проєкту значний акцент було зроблено на покращенні розуміння цих взаємозв'язків. Обговорення зосереджувалися на тому, як внутрішній контроль може сприяти більш реалістичному плануванню, чіткішому визначенню пріоритетів та обґрунтованішому розподілу ресурсів.

Принцип узгодженості можна узагальнити так: річні плани визначають, чого прагне досягти організація, тоді як бюджети визначають, що вона може реально виконати. Коли планування та бюджетування узгоджені, стратегічні пріоритети отримують належне фінансування, фінансування пов'язане з вимірюваними результатами, а керівники уникають зобов'язань, що не мають фінансового забезпечення або є нереалістичними. Ефективне узгодження також означає, що витрати, необхідні для досягнення ключових показників ефективності (KPI), належним чином розраховано, цільові показники результатів є реалістичними, заходи з підвищення результативності мають належне бюджетне забезпечення, а отримана економія відстежується та спрямовується на подальше вдосконалення діяльності. Це відображає основний принцип управління, орієнтованого на результати, та формує замкнутий цикл ефективності, що пов'язує цілі, ресурси, результати діяльності та звітність.



Результати пілоту підтвердили важливість посилення практичного взаємозв'язку між стратегічним та операційним плануванням, бюджетуванням, управлінням ризиками й оцінюванням результатів діяльності. Водночас це питання виходить за межі ДВФК і належить до ширшої реформи системи управління державними фінансами, реалізація якої потребує скоординованих дій органів і структурних підрозділів, відповідальних в тому числі за стратегічне та бюджетне планування, а також за методологічну координацію внутрішнього контролю і внутрішнього аудиту, у межах визначених для них повноважень. Така узгодженість є важливою основою для вдосконалення управлінської підзвітності, обґрунтованого розподілу ресурсів та ефективного внутрішнього контролю, а також має значення з огляду на рекомендації SIGMA та виконання Україною зобов'язань у межах переговорного розділу 32 «Фінансовий контроль».

### 5.4 Ключові показники ефективності (KPI) часто зосереджуються більше на заходах, ніж на результатах

Пілотний проєкт показав, що показники ефективності часто зосереджуються на вимірюванні діяльності або продукту, а не на запланованих результатах чи наслідках. Типовим прикладом може бути KPI, визначений як «провести п'ять навчальних курсів з УДФ для 125 осіб»: якщо курси проведено та досягнуто цільового показника щодо кількості учасників, KPI вважається досягнутим. Однак такий підхід не враховує вплив або результат діяльності — вимірюваний ефект, який досягнення (або недосягнення) KPI має на стратегічні цілі, результати надання послуг, зацікавлені сторони або використання ресурсів.

Вплив або результат — це не сама діяльність, а зміни в показниках ефективності, якості, результативності або суспільній цінності, що сталися внаслідок цієї діяльності.

Щоб зробити вплив вимірюваним, KPI зазвичай слід формулювати так, щоб відображати зміни, використовуючи такі слова, як «збільшення», «зменшення» або «скорочення», щоб можна було чітко продемонструвати різницю між базовим рівнем та результатом. KPI повинні вимірювати цінність, а не лише діяльність.

Тому під час пілотного проєкту обговорення зосереджувалися на зміцненні взаємозв'язку між цілями, ключовими показниками ефективності (KPI) та очікуваними результатами. Увагу приділяли тому, як інформація про результати діяльності може краще підтримувати прийняття управлінських рішень та допомагати продемонструвати, чи сприяють державні ресурси досягненню запланованих результатів.

### 5.5 Ролі та взаємодія між функціями внутрішнього контролю потребують чіткішого визначення

Внутрішній контроль є невід'ємною складовою управління та спільною відповідальністю керівників і працівників установи. Для його належного функціонування необхідно чітко визначити, хто відповідає за досягнення цілей та управління пов'язаними з ними ризиками, хто застосовує заходи контролю, хто координує підготовку звітності та надає методологічну підтримку, а також яким чином внутрішній аудит забезпечує незалежне оцінювання та надає консультації.

Під час пілоту підхід трьох ліній, адаптований до умов діяльності установ — учасниць пілоту, використовувався як практична основа для обговорення розподілу ролей. Керівники операційного рівня відповідають за досягнення цілей, управління ризиками та здійснення заходів контролю. Профільні працівники або підрозділи, на які покладено координаційні функції, можуть надавати методологічну підтримку, сприяти дотриманню встановлених вимог, узагальнювати інформацію про ризики та координувати підготовку звітності, не перебираючи на себе відповідальність керівників. Внутрішній аудит незалежно оцінює організаційне управління, управління ризиками та контроль і може надавати консультації, однак не повинен розробляти чи здійснювати заходи контролю замість керівництва.



В окремій таблиці, наданій КЦ БПД, було визначено учасників та можливий розподіл їхніх ролей і обов'язків. Таблиця не передбачала обов'язкового створення окремого підрозділу з координації внутрішнього контролю або покладення на нього відповідальності за планування та бюджетування. Ця таблиця та відповідні методичні матеріали містяться в папці з матеріалами пілоту.

Під час спільних сесій керівники, працівники підрозділів планування та фінансів, працівники, які виконують координаційні або допоміжні функції, внутрішні аудитори та представники регіональних центрів мали змогу разом обговорити цілі, ризики, заходи контролю та практичні питання їх упровадження. Такий діалог сприяв кращому спільному розумінню цих питань, не змінюючи встановлених повноважень і відповідальності учасників.

Участь Міністерства фінансів та ЦПГ сприяла узгодженості застосованих методологічних підходів.

Хоча взаємодія між відповідними підрозділами та функціями потребує подальшого вдосконалення, пілот засвідчив, що безпосередній діалог і спільне обговорення

практичних питань можуть істотно сприяти розвитку внутрішнього контролю та посиленню відповідальності керівників за його належне функціонування.

## 6. Що змінилося під час пілотного проєкту

Пілот було задумано як практичне відпрацювання підходів до впровадження внутрішнього контролю. Хоча його тривалість та масштаб не дозволили здійснити повну інституційну трансформацію, він все ж сприяв помітним зрушенням у розумінні та застосуванні внутрішнього контролю, управління ризиками та пов'язаних з ними управлінських процесів у рамках КЦ БПД та ширшої системи надання безоплатної правничої допомоги.

Прогрес слід розглядати реалістично. Пілотний проєкт не мав на меті повністю усунути існуючі перешкоди у впровадженні, а скоріше — сприяти практичним покращенням, поглибити розуміння керівництва та оцінити підходи, які можна поступово впроваджувати у повсякденну практику. Водночас протягом періоду впровадження було зафіксовано кілька відчутних змін. У таблиці нижче наведено їхній підсумок:

**Таблиця 2. Підсумок основних змін, зафіксованих під час пілотного проєкту**

| Сфера | Ситуація на початку | Зміни під час пілотного проєкту |
|---|---|---|
| Управління ризиками | Обмежене практичне застосування | Розроблено та вдосконалено реєстри стратегічних та операційних ризиків як робочі інструменти управління |
| Акцент на внутрішньому контролі | Розуміння внутрішнього контролю переважно як дотримання встановлених вимог | Поглиблено розуміння внутрішнього контролю як невід'ємної складової управління |
| Планування та бюджетування | Слабкий зв'язок із ризиками та результатами діяльності | Більша обізнаність щодо взаємозв'язків між цілями, результатами діяльності, ризиками та ресурсами |
| Співпраця | Відповідні функції та пов'язані з ними питання часто розглядалися окремо | Започатковано більш структурований діалог між керівниками різних рівнів та працівниками профільних підрозділів, залученими до пілоту |
| Відповідальність керівництва | Участь керівників в обговоренні ризиків ще перебувала на етапі становлення | Посилено усвідомлення керівниками своєї відповідальності за цілі, ризики та заходи контролю |
| Внутрішнє регуляторне середовище | Шаблони, розроблені на основі попередніх рекомендацій | Оновлено інструкцію Міністерства юстиції з урахуванням матеріалів пілоту, що створило організаційні передумови для більш ширшого практичного застосування здобутків пілотного проєкту на рівні МЮ |

| Сфера | Ситуація на початку | Зміни під час пілотного проєкту |
|---|---|---|
| Ширша актуальність | Обмежена кількість практичних прикладів, що враховують особливості конкретних установ | Підготовлено двомовні інструменти та задокументовано уроки пілоту для можливого подальшого використання й адаптації |

### 6.1 Розроблено та вдосконалено практичні інструменти

Одним із найпомітніших результатів пілотного проєкту стала розробка та вдосконалення практичних інструментів внутрішнього контролю. На основі первинних рекомендацій, наданих експертами, учасники заповнили шаблони реєстрів стратегічних та операційних ризиків. Надалі реєстри поступово уточнювалися й удосконалювалися під час фасилітованих обговорень на рівні вищого керівництва та керівників операційного рівня, а також у межах робочих сесій і подальших консультацій. Заповнені реєстри мають використовуватися як робочі інструменти управління, а не сприйматися як завершений результат. Їхня практична цінність залежатиме від періодичного перегляду відповідальними керівниками, оновлення оцінок імовірності та впливу ризиків, моніторингу виконання заходів реагування, а також регулярного використання реєстрів під час планування та прийняття управлінських рішень.

Крім того, пілотний проєкт надав практичні рекомендації та допоміжні матеріали, пов'язані з управлінням ризиками, взаємозв'язками між плануванням та бюджетуванням, самооцінкою внутрішнього контролю та використанням ключових показників ефективності (KPI). Замість того, щоб запроваджувати нові вимоги, пілотний проєкт зосередився на допомозі учасникам краще зрозуміти та застосувати існуючі методології в їхньому власному операційному контексті.



Практичні матеріали, підготовлені в межах пілоту, зокрема реєстри ризиків, опитувальник з внутрішнього контролю (ICQ), описи рівнів зрілості, інструмент оцінювання узгодженості стратегії та бюджету, рекомендації щодо розподілу ролей і матеріали з картування процесів, зберігаються в окремій двомовній папці з матеріалами пілоту. У звіті стисло викладено призначення цих матеріалів без повного відтворення кожного з них.

Важливою додатковою цінністю пілотного проєкту було те, що інструменти розроблялися не ізольовано. Обговорення зосереджувалися на тому, як ці інструменти можуть реально підтримати процеси управління та прийняття рішень у рамках КЦ БПД та ширшої системи надання безоплатної правничої допомоги. Зокрема, реєстри ризиків мають використовуватися під час періодичного перегляду цілей, пріоритетів і заходів реагування; інструмент оцінювання узгодженості стратегії та бюджету — у процесах планування і підготовки бюджету; а результати самооцінювання — для визначення конкретних напрямів подальшого вдосконалення.

### 6.2 Розвиток ризик-орієнтованого мислення

Протягом усього пілотного проєкту учасники демонстрували дедалі більш структуроване розуміння управління ризиками та його практичного застосування.

На початку пілотного проєкту дискусії часто відображали невизначеність щодо розмежування проблем, ризиків, глибинних причин та заходів щодо їхнього пом'якшення. Згодом учасники стали впевненіше обговорювати ризики у зв'язку з цілями та

продемонстрували глибше розуміння того, як інформація про ризики може сприяти прийняттю управлінських рішень.

Створення реєстрів стратегічних та операційних ризиків сприяло більш структурованим обговоренням щодо невизначеностей, пріоритетів та заходів контролю. Хоча практики управління ризиками й надалі потребують подальшого розвитку, пілотний проєкт продемонстрував помітний прогрес у посиленні обізнаності щодо ризиків та їх практичному застосуванні.

### 6.3 Посилення діалогу між функціональними підрозділами

Пілотний проєкт сприяв зміцненню діалогу між окремими підрозділами, залученими до процесів внутрішнього контролю та управління.

Семінари та спільні обговорення створили можливості для представників управлінських, планових, фінансових підрозділів, та функцій координації та підтримки внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту та міжрегіональних підрозділів спільно обміркувати цілі, ризики, заходи контролю та виклики, пов'язані з їхнім впровадженням. У кількох випадках обговорення, які раніше відбувалися окремо, стали більш інтегрованими та структурованими.

Вебінар «Стратегія та бюджет» та стратегічні сесії щодо розробки реєстру ризиків об'єднали представників Міністерства юстиції, Координаційного центру, міжрегіональних центрів, Міністерства фінансів та експертів EU4PFM у рамках спільних обговорень — формат, який виявився особливо цінним для формування спільного розуміння цілей, ризиків та розподілу ресурсів. Участь Міністерства фінансів, зокрема ЦПГ, сприяла зміцненню методологічної узгодженості та стимулювала більш широке осмислення того, як практичний досвід, отриманий у ході пілотного проєкту, може стати основою для більш масштабних зусиль з впровадження ДВФК.



Хоча для зміцнення міжфункціональної співпраці знадобляться подальші зусилля, пілотний проєкт продемонстрував цінність структурованого діалогу та практичного спільного вирішення проблем.

### 6.4 Покращення обговорень з питань планування та бюджетування

Ще одним помітним досягненням під час пілотного проєкту стало глибше розуміння учасниками взаємозв'язку між цілями, ризиками, плануванням, бюджетуванням та інформацією про результати діяльності.

Обговорення дедалі більше зосереджувалися на тому, як ці елементи слід розглядати комплексно, а не в рамках окремих процесів. Хоча це залишається сферою, що потребує подальшого інституційного розвитку, пілотний проєкт допоміг поглибити розуміння того, чому тісніша інтеграція між плануванням та бюджетуванням є важливою для ефективної управлінської підзвітності та внутрішнього контролю.

Пілотний проєкт також спонукав до більш глибокого аналізу того, як бюджетні програми можуть бути використані як практичний відправний пункт для посилення внутрішнього контролю та управління ефективністю діяльності.

### 6.5 Підвищення обізнаності та відповідальності керівництва

Пілотний проєкт сприяв кращому розумінню керівництвом різних рівнів своєї ролі у процесах внутрішнього контролю та управління ризиками.

Протягом обговорень дедалі більше уваги приділялося ролі керівників у виявленні ризиків та визначенні пріоритетів, а також у забезпеченні того, щоб механізми внутрішнього

контролю сприяли досягненню цілей. Внутрішній контроль дедалі частіше розглядався не лише як формальна вимога, а й як обов'язок керівництва.

До початку пілотного проєкту бенефіціар мав відповідні нормативні документи від Міністерства фінансів та Міністерства юстиції, але не мав практичного розуміння того, як застосовувати їх у повсякденному управлінні. У цьому сенсі пілотний проєкт став прискореним процесом навчання, що допоміг учасникам перейти від простого володіння документами до практичного застосування цих інструментів. Напрацювання пілоту було враховано під час оновлення положення Міністерства юстиції з внутрішнього контролю. Документ може створити умови для їх подальшого застосування у практичній діяльності Міністерства, однак саме лише її затвердження не означає, що внутрішній контроль уже ефективно функціонує.

Для учасників, які вже мали певні попередні знання та досвід щодо концепцій внутрішнього контролю, пілотний проєкт не став «початком з нуля», а надав підтримку, підтвердив правильність існуючих підходів та поглибив розуміння логіки реформи, що лежить в основі внутрішнього контролю.

Водночас пілотний проєкт підтвердив, що зміцнення відповідальності керівництва є поступовим процесом. Сталі зміни залежатимуть від постійної залученості керівництва та практичного використання механізмів внутрішнього контролю у повсякденному процесі прийняття рішень.

# 7 Уроки пілоту для подальшого розвитку ДВФК

Безпосередні висновки пілоту стосуються Системи надання правничої допомоги, залучених до пілоту підрозділів Міністерства юстиції та відібраних бюджетних програм. Відповідно до Концепції пілоту в цьому розділі окреслено окремі аспекти, які можуть бути враховані під час реалізації інших заходів з упровадження ДВФК. Для застосування в інших установах ці напрацювання потребуватимуть адаптації та додаткової перевірки, тому їх не слід сприймати як висновки щодо системи загалом.

## 7.1 Практичне впровадження не менш важливе, ніж методологічне забезпечення

У межах пілоту чинні нормативні та методичні документи забезпечили належну основу для роботи, тоді як основний запит учасників стосувався їх практичного застосування. Досвід пілоту свідчить, що методичне забезпечення є найбільш дієвим, коли воно доповнюється практичними прикладами, фасилітованими обговореннями, консультаційною підтримкою та неодноразовим застосуванням відповідних інструментів на практиці.

Це не означає, що методологічне забезпечення є завершеним у всіх сферах або що однакові труднощі з практичним упровадженням існують у кожній установі. Йдеться лише про те, що практична підтримка може істотно доповнити чинну нормативно-правову та методологічну основу.

Чітко визначена сфера охоплення пілоту — окремі цілі, напрями діяльності та бюджетні програми — дала змогу зосередитися на практичній роботі. Під час реалізації майбутніх ініціатив також доцільно реалістично визначати сферу їх охоплення, чітко розподіляти відповідальність та заздалегідь окреслювати питання, які потребуватимуть опрацювання на наступних етапах.



## 7.2 Внутрішній контроль є дієвим за умови його інтеграції в управлінські процеси

Пілот продемонстрував внутрішній контроль як цілісний управлінський процес, що охоплює визначення цілей, оцінювання ризиків, здійснення заходів контролю, обмін інформацією, моніторинг, а також пов’язані з ними рішення щодо планування та бюджетування.

Якщо ці складові розглядаються відокремлено, робота може зводитися до формального оформлення документів, які не завжди допомагають керівництву приймати обґрунтовані рішення. Спільні обговорення в межах пілоту на практиці показали, як цілі, ризики, заходи контролю, ключові показники ефективності та ресурси можна розглядати у взаємозв’язку.

Під час подальшого впровадження ДВФК цей досвід може сприяти продовженню діалогу між установами та підрозділами, до повноважень яких належать відповідні питання, із дотриманням визначених для них повноважень і сфер відповідальності.

## 7.3 Відповідальність керівництва є надзвичайно важливою, а організаційна культура має велике значення

Пілотний проєкт підкреслив важливість відповідальності керівництва для ефективного впровадження внутрішнього контролю.

Внутрішній контроль не можна делегувати виключно координаторам внутрішнього контролю, фінансовим підрозділам або службі внутрішнього аудиту. Сталий прогрес залежить від того, чи беруть керівники активну участь в обговоренні цілей, ризиків, пріоритетів та заходів щодо їх мінімізації, а також чи беруть на себе відповідальність за прийняття рішень.

Конкретним висновком, який з'явився під час пілотного проєкту, стало спостереження «40/60»: технічні інструменти та реєстри забезпечують приблизно 40 % ефективності внутрішнього контролю, тоді як культура управління, обізнаність та готовність керівників ефективно використовувати ці інструменти забезпечують решту 60 %. Отже, сталий прогрес залежить не лише від вдосконалення інструментів, а й у рівній мірі від залучення керівництва та створення організаційної культури, в якій внутрішній контроль цінується як інструмент управління, а не як тягар, пов'язаний із дотриманням вимог.

Пілотний проєкт показав, що практичний діалог та залучення керівництва є необхідними для перетворення внутрішнього контролю з обов'язку, орієнтованого на дотримання вимог, на практичний інструмент управління.

Загальний висновок полягає в тому, що підтримка практичного впровадження має охоплювати як відповідні інструменти, так і усталені управлінські процеси, у межах яких ці інструменти застосовуються.

### 7.4 Добровільна участь посилила відчуття відповідальності

Добровільна участь установи-бенефіціара підвищила рівень відданості та мотивації протягом усього пілотного проєкту. Готовність КЦ БПД активно залучатися до процесу, порушувати практичні питання та застосовувати матеріали пілотного проєкту у власній роботі стала важливим чинником досягнутого прогресу. Це свідчить про те, що майбутні практичні пілотні проєкти можуть отримати користь від відбору бенефіціарів на основі продемонстрованої готовності до співпраці, а не шляхом призначення. Водночас слід ураховувати, що інституційні пріоритети та наявні спроможності, зокрема обмеження, пов'язані з воєнним станом, можуть впливати на можливість участі.



### 7.5 Практичні пілотні проєкти та постійна методологічна підтримка створюють додаткову цінність

Учасники високо оцінили поєднання практичних вправ, фахових обговорень і поетапного доопрацювання підготовлених матеріалів. Цей досвід свідчить, що установам, які потребують підтримки у практичному впровадженні внутрішнього контролю, можуть бути корисними конкретні приклади, обмін досвідом між колегами та консультаційний супровід, адаптовані до особливостей їхньої діяльності.

Досвід КЦ БПД допомоги є одним із прикладів такої підтримки. Рішення щодо ширшого застосування цього підходу мають прийматися з урахуванням потреб установи, її повноважень, готовності, наявних спроможностей і ресурсів.

Результати пілоту не передбачають покладення нових обов'язків на Міністерство фінансів або пілотну інституцію. Пілот пропонує практичні матеріали та досвід, якими компетентні установи можуть скористатися за потреби в межах наданих їм повноважень.

Окрема папка з матеріалами пілоту може полегшити оцінювання можливостей їх подальшого використання, оскільки містить конкретні практичні приклади, а не додаткові обов'язкові вимоги.

Під час підготовки кожного наступного пілоту доцільно заздалегідь визначати сферу його охоплення, очікувані результати, відповідальних із боку установи та порядок подальшої роботи після завершення пілоту.

## 8. Рекомендації та подальші дії

Пілотний проєкт продемонстрував, що зміцнення внутрішнього контролю вимагає як інституційної відданості, так і постійної практичної підтримки. Хоча під час пілотного проєкту було досягнуто значного прогресу, необхідні подальші зусилля для закріплення результатів, посилення відповідальності керівництва та інтегрування механізмів внутрішнього контролю в повсякденні процеси управління.

Рекомендації розділу 8.1 стосуються КЦ БПД та Міністерства юстиції. У розділах 8.2–8.4, відповідно до цілей Концепції пілоту, наведено пропозиції щодо можливого поширення й адаптації досвіду пілоту, а також підтримки, яка може знадобитися для цієї роботи. Ці пропозиції подано для розгляду, і вони не зобов'язують Міністерство фінансів, ЦПГ чи інші установи вживати відповідних заходів.

### 8.1 Рекомендації для КЦ БПД та Міністерства юстиції

**1. Продовжувати практичне вдосконалення управління ризиками**

Реєстри стратегічних та операційних ризиків, розроблені під час пілотного проєкту, слід удосконалювати та регулярно оновлювати в рамках рутинних процесів управління. Обговорення ризиків має стати регулярною діяльністю керівництва, пов'язаною з плануванням, визначенням пріоритетів та прийняттям рішень.

Слід приділяти увагу тому, щоб ризики були чітко пов'язані з цілями, щоб були належним чином визначені їхні глибинні причини, а заходи щодо їхнього пом'якшення залишалися реалістичними, пропорційними та розподіленими між відповідальними керівниками.

Процес періодичного перегляду, наприклад, пов'язаний із щорічним плануванням або щоквартальними обговореннями керівництва, може допомогти забезпечити, щоб управління ризиками залишалося динамічним, а не перетворювалося на статичну процедуру звітування.



**2. Зміцнити зв'язок між плануванням, бюджетуванням та внутрішнім контролем**

Пілотний проєкт продемонстрував важливість тіснішої інтеграції між цілями, ризиками, заходами, ключовими показниками ефективності та наявними ресурсами як взаємопов'язаними складовими управлінського циклу.

КЦ БПД та Міністерство юстиції повинні продовжувати докладати зусиль для активізації обговорень щодо взаємозв'язку цілей, ризиків, заходів, ключових показників ефективності (KPI) та наявних ресурсів.

Інструмент самооцінки узгодження стратегії та бюджету, розроблений під час пілотного проєкту, можна застосувати у циклі складання бюджетних декларацій на 2027–2029 роки. Під час обговорень бюджету слід дедалі більше враховувати визначені пріоритети, ризики реалізації та очікувані результати.

Використання бюджетних програм як відправної точки для обговорення ризиків та ефективності діяльності може стати практичним способом посилення управлінської відповідальності та механізмів внутрішнього контролю.

**3. Подальше посилення відповідальності керівництва**

Сталий внутрішній контроль залежить від активної відповідальності керівництва.

Керівники всіх рівнів повинні й надалі відігравати активну роль у виявленні ризиків, обговоренні пріоритетів, перегляді заходів щодо пом'якшення впливу ризиків та моніторингу їхнього впровадження. Внутрішній контроль слід дедалі більше розглядати не

як відповідальність лише певного координаційного підрозділу, а як невід'ємну частину управлінських обов'язків.

Постійна залученість керівництва буде мати вирішальне значення для збереження динаміки після завершення пілотного проєкту.

**4. Продовження практичної співпраці між функціональними підрозділами**

Пілотний проект продемонстрував очевидну додаткову цінність від тіснішої співпраці між підрозділами планування, фінансів, координації та підтримки внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту та оперативного управління.

Рекомендується продовжувати регулярні міжфункціональні обговорення, особливо під час планування, складання бюджету та періодів аналізу результатів діяльності. Ці обговорення можуть сприяти забезпеченню більшої узгодженості між цілями, ресурсами, ризиками та механізмами внутрішнього контролю.

Внутрішній аудит повинен і надалі підтримувати ці зміни шляхом проведення незалежних перевірок та надання консультацій, зберігаючи при цьому свою автономію та уникаючи оперативного управління засобами контролю.

**5. Продовжувати навчання через практичне застосування**

Учасник пілотного проєкту підкреслив, що практичне впровадження та регулярне застосування мають вирішальне значення для формування впевненості та розвитку потенціалу. Отже, КЦ БПД може бути корисним продовження практичних навчань, пов'язаних з управлінням ризиками, моделюванням процесів, вдосконаленням ключових показників ефективності (KPI) та самооцінкою внутрішнього контролю. Слід приділити увагу одному або кільком ключовим оперативним процесам для подальшого тестування та зміцнення практичного впровадження.



**6. Удосконалення підготовки щорічної заяви про гарантії**

Спираючись на консультативні рекомендації, опубліковані в січні 2026 року, КЦ БПД та Міністерство юстиції могли б пілотно запровадити щорічну Декларацію керівника як регулярний механізм звітності рівня 1. Це допомогло б формалізувати зв'язок між механізмами внутрішнього контролю, практикою управління та звітуванням перед вищим керівництвом.

**7. Завершити картування процесів для КПКВК ДБ 3603020 та 3603030**

Пілотний проєкт заклав міцну основу для картування процесів: під час теоретичного вебінару команді було представлено методологію, а для обох бюджетних програм було здійснено перші практичні кроки з картування. Завершення цієї роботи допоможе наочно показати цінність внутрішнього контролю як практичного інструменту управління, а не додаткового навантаження, пов'язаного з виконанням формальних вимог. Відображення послідовності дій, розподілу відповідальності, взаємодії між учасниками та можливих проблемних ділянок дає змогу визначити, на яких етапах виникають ризики, оцінити, чи дають наявні заходи контролю змогу належним чином управляти цими ризиками, а також виявити прогалини в контролі або зайві процедури. Картування також допомагає знайти можливості для спрощення й уніфікації процесів та сприяє прийняттю управлінських рішень, спрямованих на покращення надання послуг. З огляду на вже досягнутий прогрес завершення картування процесів доцільно визначити одним із найближчих пріоритетів, бажано із продовженням методологічної підтримки.

## 8.2 Можливе значення результатів пілоту для подальшого впровадження ДВФК

Відповідно до Концепції пілоту його результати можуть бути використані для подальшого впровадження ДВФК та, після належної адаптації, в інших установах. Наведені нижче положення окреслюють можливі напрями поширення досвіду пілоту та варіанти подальшої підтримки. Вони не є висновками щодо державного сектору загалом і не передбачають покладення нових функцій на Міністерство фінансів, ЦПГ чи інші установи.

**1. Практична підтримка як доповнення методичного забезпечення**

Пілот показав, що практичне застосування чинних вимог і методичних рекомендацій можна посилити за допомогою прикладів, адаптованих до особливостей конкретної установи, фасилітованих робочих сесій, консультаційного супроводу та можливості випробувати відповідні інструменти на практиці. Така підтримка має доповнювати чинне методичне забезпечення, а не встановлювати додаткові вимоги.

Результати пілоту можуть бути враховані ЦПГ у межах щорічного моніторингу стану внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту, зокрема під час аналізу практичного застосування інструментів управління ризиками, залученості керівництва та взаємозв'язку між цілями, ризиками, результатами діяльності й ресурсами. Це дасть змогу використати практичні уроки пілоту для виявлення загальних тенденцій у межах визначених законодавством повноважень ЦПГ.



**2. Використання та поширення практичних напрацювань пілоту**

Підготовлені в межах пілоту реєстри ризиків, інструменти самооцінювання, матеріали щодо взаємозв'язку стратегії та бюджету, розподілу ролей і картування процесів доповнюють чинні методичні рекомендації прикладами їх практичного застосування. Компетентні установи можуть використовувати ці матеріали як приклади з урахуванням необхідності їх адаптації до власних завдань, структури та спроможностей.

**3. Посилення взаємозв'язку між управлінськими процесами**

Пілот на практиці продемонстрував важливість спільного розгляду цілей, ризиків, заходів, ключових показників ефективності та наявних ресурсів як взаємопов'язаних складових управлінського циклу. Оскільки ці питання належать до повноважень різних органів і підрозділів, досвід пілоту може бути використаний для подальшого професійного діалогу між ними з дотриманням установленого розподілу відповідальності.

**4. Збереження відповідальності керівництва в центрі внутрішнього контролю**

Досвід пілоту підтвердив, що внутрішній контроль є невід'ємною складовою управління, а відповідальність за його належне функціонування несуть керівники та працівники в межах покладених на них обов'язків. Подальша підтримка має сприяти практичній участі керівників у визначенні цілей, управлінні ризиками та прийнятті рішень, щоб внутрішній контроль сприймався як корисний інструмент управління, а не як додаткове формальне навантаження.

### 5. Можливість проведення подальших практичних пілотів

Подібні пілоти можуть бути корисними для випробування й адаптації методичних підходів та набуття установами практичного досвіду. Можливість їх проведення доцільно розглядати з урахуванням потреб, пріоритетів, готовності, спроможностей і ресурсів установ, а також обмежень, пов'язаних із воєнним станом. Для кожного наступного пілоту слід заздалегідь визначати сферу охоплення, очікувані результати, відповідальних із боку установи та порядок подальшої роботи.

## 8.3 Рекомендації для EU4PFM / Подальша методологічна підтримка

Пілотний проєкт вказує на кілька сфер, де подальша участь EU4PFM могла б стати додатковою цінністю у підтримці більш широкого впровадження ДВФК у всьому державному секторі України:

- **Розширення сфери охоплення на додаткові міністерства.** Спираючись на досвід КЦ БПД, у рамках третьої фази EU4PFM можна було б підтримати подібні практичні пілотні проєкти у 2–3 міністерствах-кандидатах, обраних за критеріями зацікавленості керівництва та оперативної готовності.
- **Технічна допомога ЦПГ.** За наявності відповідного запиту та погодження EU4PFM може підтримати поширення практичних напрацювань, обмін досвідом і методологічний діалог у межах визначених повноважень ЦПГ з урахуванням практичних уроків пілоту.
- **Продовження двомовної моделі підготовки матеріалів.** Підготовка результатів пілотного проєкту як англійською, так і українською мовами виявилася корисною для безпосереднього використання бенефіціарами та подальшого відтворення. Цю модель слід продовжувати.



## 8.4 Загальні рекомендації щодо інституціоналізації

Декілька рекомендацій виходять за межі окремих інституцій та стосуються багатьох партнерів:

- **Узгодити майбутні пілотні проєкти з бюджетним циклом.** Майбутні практичні пілотні проєкти могли б виграти від узгодження з календарем щорічного та середньострокового бюджетного планування (цикл циркулярів Мінфіну).
- **Зберегти модель двомовного випуску матеріалів.** Матеріали слід і надалі готувати як англійською, так і українською мовами для забезпечення як внутрішнього використання, так і можливості повторення.
- **Зберегти модель добровільної участі.** Відбір учасників пілотних проєктів на основі продемонстрованої готовності до участі виявився корисним і повинен бути збережений у майбутніх пілотних проєктах.

## 8.5 Пропонований підхід до моніторингу впровадження

Вищезазначені рекомендації стосуються сфер, яким, як показує досвід пілотного проєкту, слід приділити додаткову увагу. Міністерство юстиції та інші партнери мають розробити власні плани реалізації на основі цих рекомендацій.

За результатами обговорення підсумків пілотного проєкту КЦ БПД розробив план дій щодо подальшого впровадження напрацьованих підходів і рекомендацій. Практична реалізація цього плану могла б стати важливим наступним кроком для закріплення досягнутих результатів та забезпечення їх сталості.

Для забезпечення ефективного моніторингу прогресу корисним може бути відстеження таких показників у динаміці:

- Кількість та періодичність переглядів реєстру ризиків на рік (рекомендовано: щонайменше раз на квартал);
- охоплення самооцінкою узгодження стратегії та бюджету бюджетних програм Міністерства юстиції (пропонована ціль: розширення на додаткові програми до 2027 року);
- Кількість спільних міжфункціональних засідань під час циклів планування та бюджетування;
- Прогрес у розробці схеми процесів наступного етапу;
- Стан виконання внутрішніх розпорядчих документів з організації та функціонування внутрішнього контролю з ВК в МЮ та КЦ БПД.

Огляди прогресу доцільно узгодити з циклом звітування про стан ВК та регулярно обговорювати їх на спільних засіданнях МЮ, МФ та ЦПГ.

### 8.6 Умови забезпечення сталого розвитку в рамках МЮ / КЦ БПД

Пілотний проєкт продемонстрував, що практичний прогрес є можливим, але сталість результатів залежить від дотримання низки умов протягом тривалого часу:

- зацікавленість керівництва на рівні МЮ та КЦ БПД у збереженні внутрішнього контролю як пріоритету управління;
- наявність у КЦ БПД спеціалізованих ресурсів для підтримки безперервного управління ризиками, роботи з ключовими показниками ефективності (KPI) та планування процесів наступного етапу;
- впроваджені процедури перегляду реєстру ризиків, міжфункціональних обговорень та, зрештою, циклу щорічних Декларацій керівників;
- продовження координації з відповідними структурними підрозділами Міністерства юстиції та, за потреби, обговорення методологічних питань із Міністерством фінансів і ЦПГ у межах наданих їм повноважень;



**Таблиця 3. Рекомендовані подальші дії**

| Сфера | Рекомендація | Головний виконавець | Термін |
|---|---|---|---|
| **Управління ризиками** | Продовжувати періодичний перегляд та вдосконалення реєстрів стратегічних та операційних ризиків | КЦ БПД / МЮ | Короткостроковий (3, 6, 12 місяців, щоквартальніо) |
| **Планування та бюджетування** | Посилити взаємозв'язок між цілями, ризиками, ключовими показниками ефективності та обговореннями бюджету | КЦ БПД / МЮ | Середньостроковий |

| Сфера | Рекомендація | Головний виконавець | Термін |
|---|---|---|---|
| **Картування процесів** | Завершення картування процесів | КЦ БПД / МЮ + EU4PFM | Коротко-/середньострокова |
| **Відповідальність керівництва** | Проведення систематичних обговорень керівництвом щодо пріоритетів та ризиків | КЦ БПД / МЮ | Постійно |
| **Міжфункціональна співпраця** | Продовжувати регулярний діалог між підрозділами планування, фінансів, внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту | КЦ БПД / МЮ | Триває |
| **Майбутнє впровадження** | Розглянути можливість проведення подібних практичних пілотних проєктів в інших установах | Мінфін / ЦУ + партнери + EU4PFM | Середньострокова перспектива |

## 9. Висновки

Пілот засвідчив, що в Координаційному центрі та системі безоплатної правничої допомоги вже створено важливі передумови для функціонування внутрішнього контролю. Чинне законодавство, методичне забезпечення, визначений розподіл відповідальності та інституційна зацікавленість сформували основу для подальшої практичної роботи. У межах обраних напрямів основний потенціал для вдосконалення полягав у посиленні використання цих механізмів у повсякденній управлінській діяльності.

Внутрішній контроль є невіддільною складовою управління, яку здійснюють керівники та працівники установи. Він створює додану цінність тоді, коли інформація про цілі, ризики, заходи контролю, результати діяльності та ресурси використовується для прийняття рішень, моніторингу й удосконалення діяльності, а не коли його впровадження оцінюється лише за наявністю відповідних документів.

Пілот сприяв більш системному обговоренню ризиків, удосконаленню робочих реєстрів ризиків, поглибленню розуміння взаємозв'язку між плануванням і бюджетуванням, а також більш предметному діалогу між керівниками та представниками профільних підрозділів, залученими до пілоту.

Оновлене положення Міністерства юстиції з питань організації системи внутрішнього контролю, підготовлена з урахуванням напрацювань пілоту, є одним із результатів, що створюють передумови для подальшого впровадження відповідних підходів. Водночас її затвердження саме по собі не свідчить про завершення цього процесу. Визначальним показником практичного впровадження буде те, чи здійснюватимуть керівники періодичний перегляд ризиків і заходів реагування на них, використовуватимуть інформацію про результати діяльності та ресурси, а також за потреби коригуватимуть діяльність і заходи контролю.



Досвід КЦ БПД також продемонстрував цінність практичної підтримки впровадження. Семінари, наставництво, технічні обговорення та поступове вдосконалення інструментів допомогли перетворити методологічні вимоги на оперативну практику. Це свідчить про те, що практичні підходи до впровадження можуть відігравати значну роль у підтримці ширших зусиль з реформування ДВФК.

Однак до пілотного проєкту слід ставитися реалістично. Зміцнення внутрішнього контролю — це поступовий процес, що вимагає постійної залученості керівництва, практичного застосування та закріплення з плином часу. Сталих змін неможливо досягти лише за допомогою методології; вони в рівній мірі залежать від лідерства, організаційної культури та готовності використовувати механізми внутрішнього контролю як частину звичайних управлінських процесів.

Отже, пілотний проєкт є не кінцевою метою, а важливим кроком у зміцненні управлінської підзвітності, управління, орієнтованого на ризики, та впровадження внутрішнього контролю в системі Міністерства юстиції. Отриманий досвід також може надати корисні практичні висновки для Міністерства фінансів та ЦПГ у підтримці більш широкого впровадження ДВФК у всьому державному секторі України.