

ПІЛОТНИЙ ПРОЄКТ ІЗ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

Уроки практичного впровадження

Система безоплатної правничої допомоги, Міністерство юстиції України

Основні спостереження, прогрес і подальші кроки

24 вересня 2026 року · Манфред ван Кестерен, Білл Фрейзер та Тетяна Дніпрова



MOVING FORWARD
TOGETHER

Сфокусований пілотний проєкт, а не оцінка всієї системи

Пілотний проєкт перевіряв, як чинні вимоги до внутрішнього контролю можуть застосовуватися у щоденному управлінні в системі безоплатної правничої допомоги.

ІНСТИТУЦІЙНЕ ОХОПЛЕННЯ

Міністерство юстиції та Координаційний центр з надання правничої допомоги

П'ять міжрегіональних центрів та окремі функції Мін'юсту

Бюджетні програми 3603020 та 3603030

ІНТЕРПРЕТАЦІЯ

Спостереження стосуються досліджених установ і видів діяльності

Ідентифіковані уроки можуть стати прикладом для ширшого застосування

Ширше застосування потребує адаптації та подальшої перевірки

Пілотний проєкт не створював нових обов'язків для Мінфіну, ЦПГ чи інших установ

Практична робота поєднала три управлінські завдання

01

Управління ризиками

Перехід від проблем і реактивного реагування до ризиків, пов'язаних із цілями

02

Ролі та співпраця

Уточнити відповідальність керівництва, допоміжні ролі та незалежність внутрішнього аудиту

03

Планування та бюджетування

Поєднати цілі, ризики, заходи контролю, КПЕ, заходи та ресурси

Як проводилася робота

Початкова самооцінка та діагностичні опитувальники

Практичні семінари, вебінари, коучинг і практичні завдання

Стратегічні й операційні реєстри ризиків, інструменти узгодження та підтримка картування процесів

Спільна участь керівників, профільних функцій, регіональних центрів, Мінфіну та ЦПГ

Основи існували, але практичне застосування залишалося нерівномірним

Управління ризиками

Проблеми, ризики, причини та способи реагування часто плутали

Планування та бюджетування

Цілі, ризики, результати діяльності та ресурси були недостатньо взаємопов'язані

Інформація про результати діяльності

КПЕ часто вимірювали заходи або безпосередні результати, а не кінцеві результати

Ролі

Практичне розмежування між ролями керівництва, допоміжними функціями та внутрішнім аудитом потребували більшої чіткості

Управлінська практика

Внутрішній контроль усе ще часто сприймався як формальне завдання із забезпечення відповідності

Пілотний проєкт дав помітні зміни, однак повна інституціоналізація ще попереду

НА ПОЧАТКУ

Обмежене практичне застосування управління ризиками

Внутрішній контроль сприймався переважно крізь призму відповідності

Окремі обговорення планування, ризиків і бюджету

Залученість керівництва ще нерівномірна

Наявна загальна методологічна база



РОЗВИТОК ПІД ЧАС ПІЛОТНОГО ПРОЄКТУ

Розроблено й удосконалено стратегічні та операційні реєстри

Посилено розуміння внутрішнього контролю як складової управління

Більш структурований діалог щодо цілей, ризиків, КПЕ та ресурсів

Краще усвідомлення відповідальності за цілі, ризики та заходи контролю

Оновлена інструкція Мін'юсту та двомовні інструменти підтримують подальше застосування

Методологія потребує багаторазового практичного застосування

Чинні правила та методичні матеріали забезпечили надійну відправну точку.

Прогалина у впровадженні стосувалася того, як керівники та працівники застосовували їх під час реального прийняття рішень.

що допомогло

Приклади, пов'язані з власною роботою учасників

Фасилітоване обговорення між різними організаційними рівнями

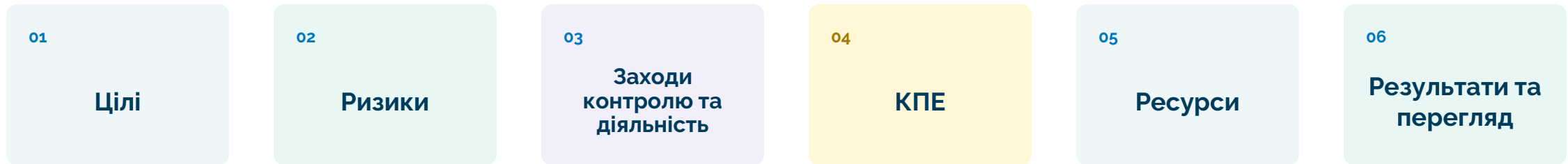
Коучинг і послідовне вдосконалення інструментів

Повторна практика замість одноразового навчання

Практична підтримка має доповнювати методологію, а не створювати ще один рівень вимог.

Внутрішній контроль працює, коли управлінські процеси взаємопов'язані

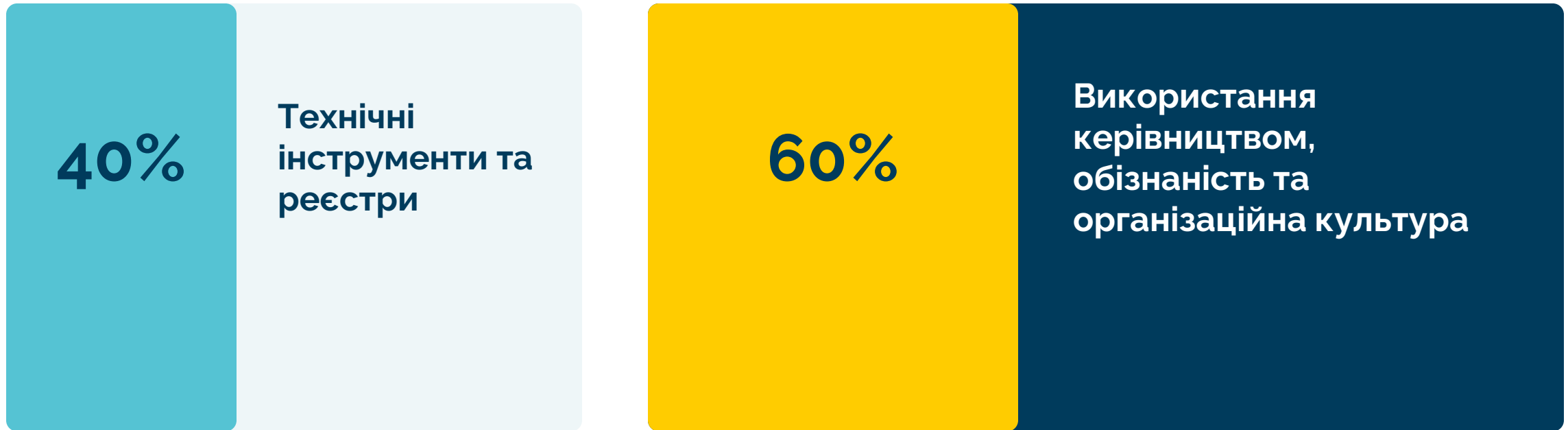
Керівникам потрібне цілісне бачення того, чого вони прагнуть досягти, що може цьому завадити, що вони робитимуть, як вимірюватимуть результати діяльності та які ресурси доступні.



Коли ці елементи залишаються відокремленими, організації можуть готувати документи, що відповідають вимогам, не покращуючи при цьому прийняття рішень.

Бюджетні програми можуть бути практичною відправною точкою для об'єднання цього циклу.

Інструменти важливі, але відповідальність керівництва й культура важливіші



Співвідношення 40/60 — практичне спостереження за результатами пілотного проєкту, а не виміряна формула.

Керівники відповідають за цілі, ризики, заходи контролю та рішення. Координаційна, фінансова функції та внутрішній аудит підтримують систему, не перебираючи на себе цю відповідальність.

Ефективні пілотні проєкти потребують готовності, чіткої відповідальності та подальших дій

01

Добровільна участь

Відданість і готовність долучатися сприяли практичній відповідальності.

02

Сфокусоване охоплення

Відібрані цілі, процеси та бюджетні програми дали змогу зберегти керованість роботи.

03

Навчання через практику

Вправи, обговорення, коучинг і вдосконалення поступово зміцнювали впевненість.

04

Подальші дії від самого початку

Очікувані результати, відповідальні керівники та механізми перегляду потрібно узгоджувати завчасно.

Готовність і спроможність слід оцінювати реалістично, зокрема з урахуванням обмежень, зумовлених воєнним станом.

Найближчі дії мають закріпити досягнення в Мін'юсті та Координаційному центрі

Перегляд ризиків

Переглядати й уточнювати стратегічні та операційні реєстри щонайменше щокварталу

Планування та бюджет

Використовувати інструмент узгодження стратегії та бюджету в бюджетному циклі 2027–2029 років

Управлінський діалог

Продовжувати міжфункціональне обговорення під час планування, бюджетування та перегляду результатів діяльності

Картування процесів

Завершити картування процесів для програм 3603020 та 3603030

Декларація керівника

Апробувати регулярну Щорічну декларацію керівника із використанням настанови від січня 2026 року

Пілотний проєкт пропонує практичні приклади для адаптації, а не нову обов'язкову модель

Будь-яке ширше застосування має залишатися в межах чинних повноважень і враховувати інституційні потреби, готовність, спроможність та наявні ресурси.

Практичне поширення

Поширювати для адаптації двомовні реєстри ризиків, інструменти самооцінки, настанови щодо ролей і приклади картування процесів.

Подальші пілотні проєкти

Розглянути 2–3 зацікавлені міністерства з чіткою відданістю керівництва, визначеним охопленням і механізмами подальших дій.

Підтримка EU4PFM

За запитом і погодженням підтримувати взаємне навчання та методологічний діалог із ЦПГ.

Майбутні пілотні проєкти, де можливо, слід узгоджувати з річними та середньостроковими бюджетними циклами.

Внутрішній контроль стає корисним, коли керівники ним користуються

Правові та методологічні засади вже створено.

Основний виклик — практичне застосування у щоденних управлінських рішеннях.

Пілотний проєкт покращив обговорення ризиків, зв'язки між плануванням і бюджетом та діалог між функціями.

Сталий прогрес залежить від лідерства, регулярного застосування та організаційної культури.

Оновлена інструкція Мін'юсту дає змогу впроваджувати внутрішній контроль; вона не доводить, що впровадження завершено.

ДАЛІ

Використовувати інструменти
Переглядати ризики
Завершити картування
Зберігати залученість керівників

Пілотний проєкт — це крок до посилення управлінської відповідальності та управління на основі ризиків, а не кінцева точка.