



Міністерство  
**фінансів**  
України

# **Нормативно-правові засади організації та функціонування внутрішнього контролю в Україні**

## УГОДА ПРО АСОЦІАЦІЮ між Україною, з однієї сторони та Європейським Союзом

(ратифікована законом 16.09.2014)

**стаття 346:** співробітництво в галузі управління державними фінансами спрямовується на **забезпечення розвитку бюджетної політики і надійних систем внутрішнього контролю** та зовнішнього аудиту, що базуються на міжнародних стандартах, а також **відповідають основоположним принципам підзвітності, прозорості, економності, ефективності та результативності**

**стаття 347 (частина 3):** сторони обмінюються інформацією, досвідом, найкращою практикою та здійснюють інші заходи, зокрема, у галузі державного внутрішнього фінансового контролю, а саме:

подальшого розвитку системи ДВФК шляхом гармонізації з міжнародно визнаними стандартами (Інститут внутрішніх аудиторів (ІІА), Міжнародна федерація бухгалтерів (ІFAC), INTOSAI (міжнародна організація вищих органів контролю державних фінансів) та методологією, **а також найкращою практикою ЄС щодо внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту в державних органах**

Внутрішній  
контроль  
(ВК) = Фінансове  
управління і  
контроль  
(ФУК)





## Стаття 26 Бюджетного кодексу України

**Внутрішній контроль** – комплекс заходів, що ґрунтується на управлінській відповідальності та підзвітності і застосовується керівником для:

- ✓ забезпечення дотримання законності та ефективності використання бюджетних коштів;
- ✓ досягнення результатів відповідно до встановленої мети, завдань, планів і вимог діяльності РБКі підприємств, установ та організацій, що належать до сфери його управління.

## Постанова Уряду Від 12.12.2018 № 1062 *(із змінами пост. КМУ № 677 від 13.06.2024 та № 531 від 09.02.2025 )*

Визначаються загальні рамки:

- ❖ Понятійний апарат;
- ❖ Система внутрішнього контролю;
- ❖ Питання управлінської відповідальності та підзвітності

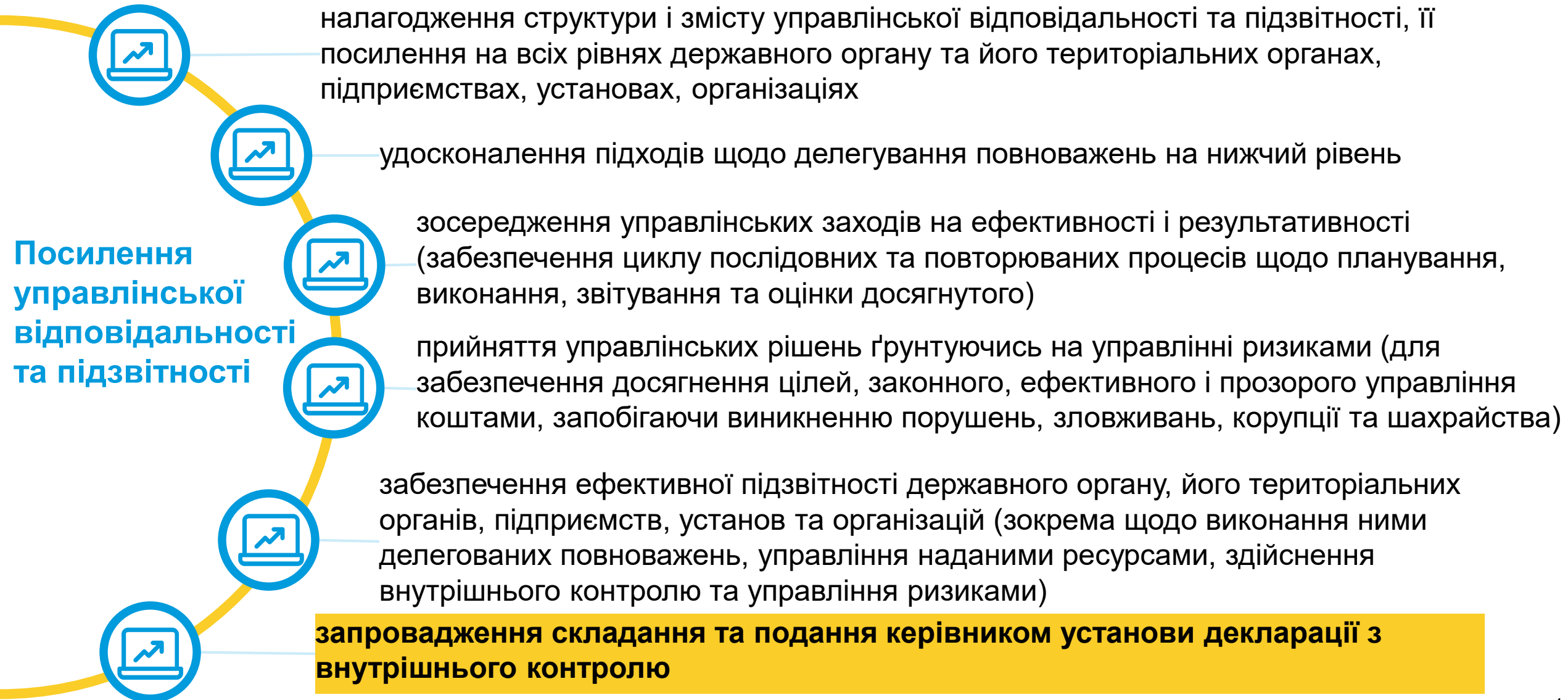
### Принципи ВК:

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Безперервності;</li><li>• Об'єктивності;</li><li>• Делегування повноважень;</li><li>• Адекватності;</li><li>• Інтегрованості;</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Відповідальності та підзвітності;</li><li>• Превентивності;</li><li>• Розмежування ВК з ВА;</li><li>• Відкритості</li></ul> |
|---|---|

Розкриваються елементи системи ВК

**Подання Декларації з внутрішнього контролю (з 2026р)**

# Зміни до Основних засад здійснення ВК (прийняті в червні 2024 року)



# Основні засади функціонування ВК (із змінами прийнятими в травні 2025 року)



впровадження в діяльності розпорядників бюджетних коштів практик, спрямованих на ефективне управління та **недопущення у діяльності відхилень, корупційних порушень, шахрайства або зловживань службовим становищем;**

**Відхилення** – будь-яке порушення або недотримання вимог законодавства, порядків щодо діяльності установи внаслідок дії, бездіяльності її посадових осіб, осіб, які перебувають у відносинах з установою (правових, договірних тощо), що призводить або може призвести до втрат бюджету через неотримання чи зменшення надходжень, збільшення суми видатків бюджету

забезпечення відповідальності та підзвітності державного органу, його територіальних органів, підприємств, установ та організацій (зокрема в частині **запобігання корупційним правопорушенням, шахрайству або зловживанню службовим становищем та реагування на відхилення**);

інформація про реагування на відхилення, надається керівнику установи, уповноваженому з питань запобігання та виявлення корупції, внутрішньому аудиту, а також включається до звіту про стан організації та функціонування ВК;



# Типові хибні судження (невірне розуміння) щодо сутності внутрішнього контролю



- ✘ Окремий підрозділ або функція;
- ✘ Інспекційна діяльність зосереджена на фінансових операціях або бухгалтерському обліку, чи контроль виконавської дисципліни, дотримання норм законодавства;
- ✘ Певна надбудова, що створює додаткові обов'язки або навантаження на працівників;
- ✘ Антикорупційна діяльність;
- ✘ Прийняття інструкції/порядку з внутрішнього контролю

Як же вірно?



# Сутність внутрішнього контролю



”

Внутрішнім контролем є комплекс заходів, що ґрунтуються на управлінській відповідальності та підзвітності і застосовуються керівником для забезпечення дотримання законності та ефективності використання бюджетних коштів, досягнення результатів відповідно до встановленої мети, завдань, планів і вимог щодо діяльності розпорядника бюджетних коштів і підприємств, установ та організацій, що належать до сфери його управління.

Організація внутрішнього контролю забезпечується з моменту створення установи і призначення її керівника.

*Внутрішній контроль з початку створення установи постійно перебуває в динамічному процесі, увесь час розвивається*





# Сутність внутрішнього контролю



По суті внутрішній контроль являє собою структуровану модель та **є інструментом управління установою**, що сприяє досягненню мети та цілей діяльності, забезпечення якісного виконання поставлених завдань при залученні мінімального обсягу бюджетних коштів та досягнення максимального результату при використанні визначеного бюджетом обсягу коштів, зменшивши кількість виникнення проблемних питань







Основою внутрішнього контролю є відповідальність і підзвітність за належне управління діяльністю та розвиток установи, спрямований на досягнення якісних показників цілей державної політики у відповідній сфері діяльності

*(управлінська відповідальність  
та підзвітність)*



# Нормативні акти з питань внутрішнього контролю



- **встановлення мети (місії) та цілей діяльності установи**  
(стратегічне, річне планування, пріоритетні напрями роботи установи, плани заходів з їх реалізації);
- **організація діяльності**  
(визначення організаційної структури, повноважень, відповідальності та підзвітності керівництва та працівників установи);
- **управління бюджетними коштами**  
(формуванням та використанням бюджетних коштів, контроль за дотриманням бюджетного законодавства);
- **складення та подання звітності**  
(про результати діяльності, бюджетної, фінансової та статистичної);
- **організації та ведення бухгалтерського обліку, визначення облікової політики;**
- **здійснення закупівель товарів, робіт і послуг**  
взаємодія із громадськістю та засобами масової інформації проведення претензійно-позовної роботи.

- проведення роботи з персоналом
- запобігання корупції, етичні цінності, особиста і професійна чесність
- управління об'єктами державної власності та іншими ресурсами
- організації діловодства, управління інформаційними потоками, забезпечення режиму секретності, інформаційної безпеки
- встановлення внутрішнього службового розпорядку, порядку пропускового та внутрішньо об'єктового режиму
- організація безпеки праці, пожежної безпеки
- **інші питання, пов'язані із функціонуванням установи**

# Система внутрішнього контролю



**Розглядається у контексті п'яти елементів** (структурована модель COSO - міжнародна рамкова основа - провідне керівництво для побудови, запровадження та реалізації внутрішнього контролю та оцінки його ефективності):



Елементи  
взаємопов'язані,  
стосуються всієї  
діяльності та процесів

# Елементи внутрішнього контролю – внутрішнє середовище



**ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ** – процеси, операції, процедури, структури та розподіл повноважень щодо їх виконання, правила та принципи управління людськими ресурсами, бюджетними коштами, у тому числі такими, які спрямовуються на підготовку та реалізацію публічних інвестиційних проєктів, об'єктами державної (комунальної) власності та іншими ресурсами, функціонування інформаційних (автоматизованих), електронних комунікаційних та інформаційно-комунікаційних систем, спрямовані на забезпечення виконання установою завдань і функцій та досягнення визначених мети (місії), стратегічних та інших цілей, планів і вимог щодо діяльності установи

## ПИТАННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА



Особиста та  
професійна  
чесність



Організаційна  
структура



Дієві, орієнтовані  
на результат цілі



Принципи і  
правила  
управління  
персоналом

# Елементи внутрішнього контролю – управління ризиками



**Ризик** – можливість настання події, обставини або їх сукупність, що матиме вплив на здатність установи виконувати завдання і функції, цільове, ефективне управління бюджетними коштами, у тому числі такими, які спрямовуються на підготовку та реалізацію публічних інвестиційних проєктів, об'єктами державної (комунальної) власності та іншими ресурсами, функціонування інформаційних (автоматизованих), електронних комунікаційних та інформаційно-комунікаційних систем, функціонування внутрішнього контролю та досягати визначених мети (місії), стратегічних та інших цілей діяльності установи, зокрема може спричинити або допустити виникнення відхилень, корупційних ризиків, шахрайства або зловживань службовим становищем.

## Погляд на ризики:

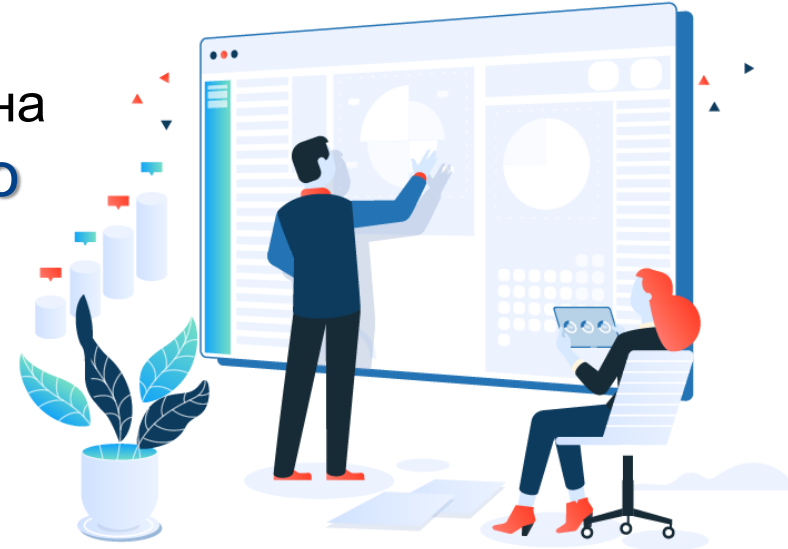
ризик – не лише загроза для установи, а й нові можливості, які позитивно можуть впливати на реалізацію завдань, функцій та досягнення визначених установою цілей

# Елементи внутрішнього контролю – заходи контролю



**Сукупність** запроваджених в установі **управлінських дій**, які здійснюються керівництвом усіх рівнів та працівниками для впливу на ризики, **відхилення, запобігання корупції, шахрайства або зловживань службовим становищем**, з метою досягнення мети, завдань та цілей установи.

*Заходи контролю здійснюються на всіх рівнях діяльності установи та щодо усіх функцій і завдань та включають відповідні правила і процедури*



**Для того, щоб бути ефективними, заходи контролю повинні бути:**

- Доцільними;
- Послідовними та періодичними;
- Економними;
- Повними;
- Обґрунтованими та безпосередньо стосуватись цілей діяльності установи.





# Елементи внутрішнього контролю – моніторинг



## Моніторинг -

чи сприяють та забезпечують впроваджені система управління та управлінські заходи досягнення установою своїх цілей, належне управління коштами чи іншими ресурсами та виконання завдань

## Моніторинг полягає у здійсненні:

**постійного моніторингу**, під час поточної діяльності установи (управлінські та наглядові заходи керівників та працівників установи під час виконання ними своїх обов'язків для визначення та коригування недоліків в управлінні)



**періодичних оцінок**, що передбачають виконання окремих завдань та функцій (зокрема працівниками, які не несуть відповідальності за їх виконання, та/або підрозділом внутрішнього аудиту установи) для проведення аналізу результативності системи внутрішнього контролю

Інформування керівництва установи щодо недоліків у системі внутрішнього контролю, виявлених за результатами здійснення моніторингу

# Делегування повноважень і підзвітність



Керівник установи підзвітний з питань ефективності та результативності діяльності установи, досягнення цілей, зокрема стану організації і функціонування внутрішнього контролю, управління ризиками, реагування на відхилення

Керівник установи делегує повноваження, забезпечує чіткий розподіл обов'язків, ресурсів, відповідальності і підзвітності між заступниками керівника установи, керівниками нижчого рівня та працівниками установи, а також спрямовує ресурси та визначає зобов'язання щодо підзвітності керівникам територіальних органів, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери її управління, **таким чином, щоб забезпечити досягнення ними визначених мети (місії), цілей, завдань, планів і вимог щодо діяльності установи**

Керівники структурних підрозділів та працівники установи відповідальні та підзвітні перед керівником установи за виконання делегованих повноважень, покладених на них завдань, обов'язків, запобігання корупції, шахрайства або зловживань службовим становищем, функціонування внутрішнього контролю, управління ризиками, реагування на відхилення, зокрема з питань управління наданими ресурсами



Керівники територіальних органів, підприємств, установ та організацій відповідальні та підзвітні перед керівником відповідного розпорядника бюджетних коштів з питань, зокрема:

- ефективності та результативності своєї діяльності; досягнення цілей;
- цільового та ефективного управління бюджетними коштами та іншими ресурсами;
- запобігання корупції, шахрайства або зловживань службовим становищем;
- стану внутрішнього контролю, управління ризиками, реагування на відхилення

# Забезпечення внутрішнього контролю



1

Аналіз поточного стану та виявлення прогалин в системі управління. За необхідності прийняття внутрішніх документів, спрямованих на урегулювання прогалин (можуть стосуватися функціонування внутрішнього середовища, забезпечення здійснення управління ризиками, впровадження заходів контролю, налагодження комунікації обміну інформацією або здійснення моніторингу)

2

Запровадження чіткого порядку планування діяльності (зв'язок між програмними документами держави, стратегічним, операційним планом діяльності установи з бюджетом та встановленими цілями, KPI їх досягнення), контролю та звітування про виконання планів, завдань і функцій, проведення оцінки досягнутих результатів та за необхідності своєчасного коригування планів діяльності установи

3

Виконання керівництвом та працівниками установи планів, завдань і функцій, внутрішніх документів, інформування керівництва установи про ризики, що виникають під час виконання завдань і функцій, відхилення, здійснення заходів контролю, моніторингу, обміну інформацією

