



EU Public Finance Management  
Support Programme for Ukraine

# Впровадження європейських принципів державного управління та проведення оцінки стану справ у системі державного управління України

ВЕБІНАР: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ (ЦПГ) У СПІВПРАЦІ З EU4PFM



← THIS PROJECT IS FUNDED BY EUROPEAN UNION



CENTRAL PROJECT  
MANAGEMENT AGENCY

Манфред ван Кестерен  
Міжнародний експерт EU4PFM  
28.05.2026



- Загальний вступ до внутрішнього контролю: ключові принципи
- COSO як основа системи внутрішнього контролю
- Критерії оцінювання SIGMA-OECD

# Основи внутрішнього контролю

- Добре збалансована організація так званих трьох ліній (врядування): чіткий розподіл завдань і відповідальності, пов'язаних із внутрішнім врядуванням
- Належна (делегована) управлінська відповідальність і підзвітність: ефективне й прозоре управління, орієнтоване на результати, із посиленням управлінської підзвітності (відповідальності)
- Досягнення встановлених цілей і завдань, використання ресурсів економним, ефективним та результативним способом: чітко визначені очікувані результати діяльності
- Повнота та своєчасність фінансової й управлінської інформації та реалізації управлінських рішень
- Концептуальна основа COSO як базова модель: п'ять компонентів; сімнадцять принципів

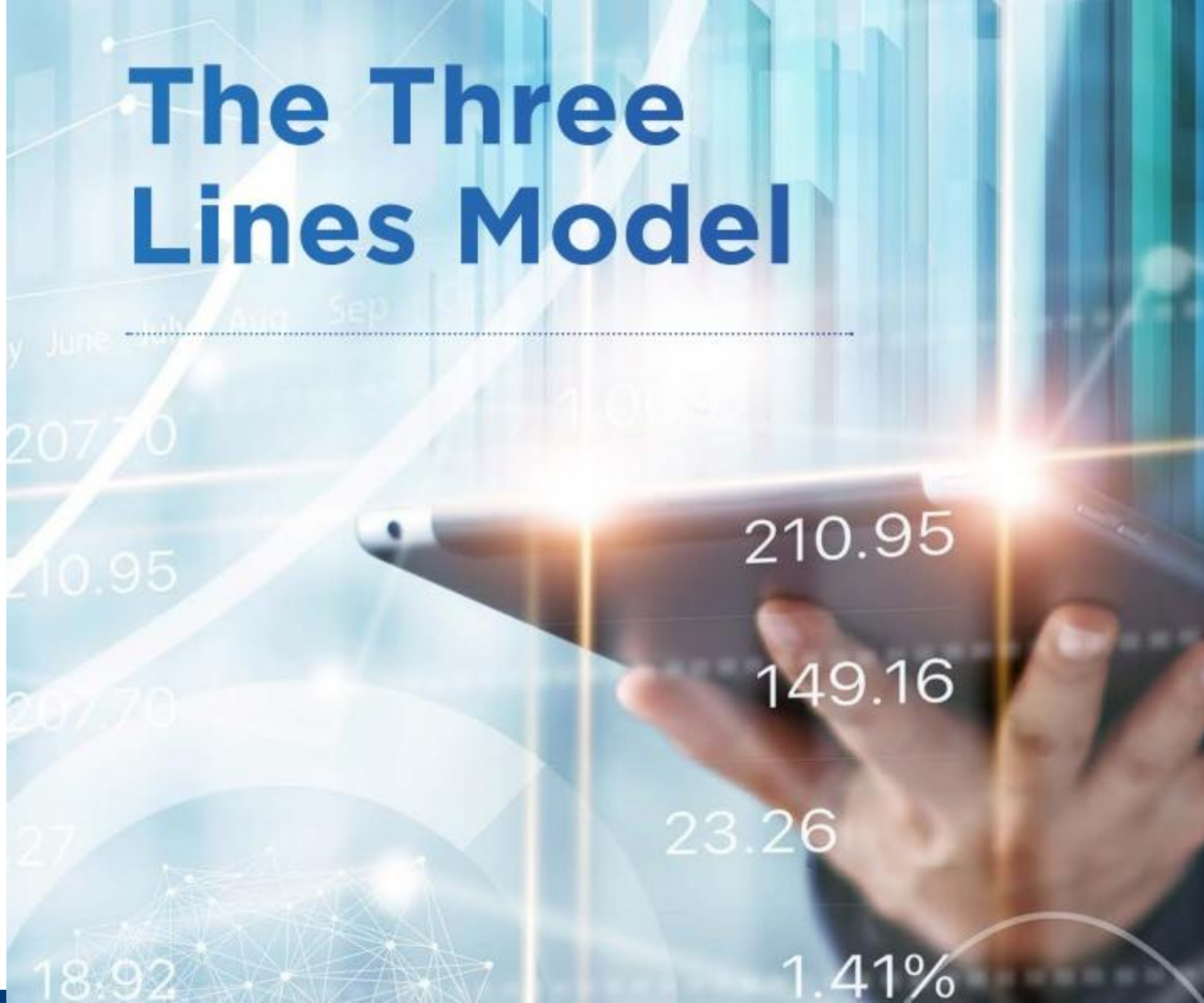
## НА ПРАКТИЦІ:

Внутрішній контроль охоплює управлінську відповідальність, пов'язану із запровадженням системи контролю, яка забезпечує:

- належне планування, програмування, бюджетування, забезпечення бухгалтерського обліку, контролінг, звітування та моніторинг
- керівники відповідальні за ці обов'язки, є водночас і підзвітними за свою діяльність
- внутрішній контроль, поряд із лінійним керівництвом, включає функції підтримки та забезпечення дотримання встановлених вимог, такі як фінансове адміністрування та функцію бухгалтерського обліку
- внутрішній аудит періодично оцінює якість системи внутрішнього контролю

# Внутрішній контроль у моделі трьох ліній управління

## The Three Lines Model





# Модель трьох ліній

«Три лінії захисту в ефективному управлінні ризиками та контролі» (Алтамонт-Спрінгс, Флорида: Інститут внутрішніх аудиторів (IIA), січень 2013 р.); оновлено у 2020 році: «Модель трьох ліній».



# Розподіл ролей у моделі трьох ліній

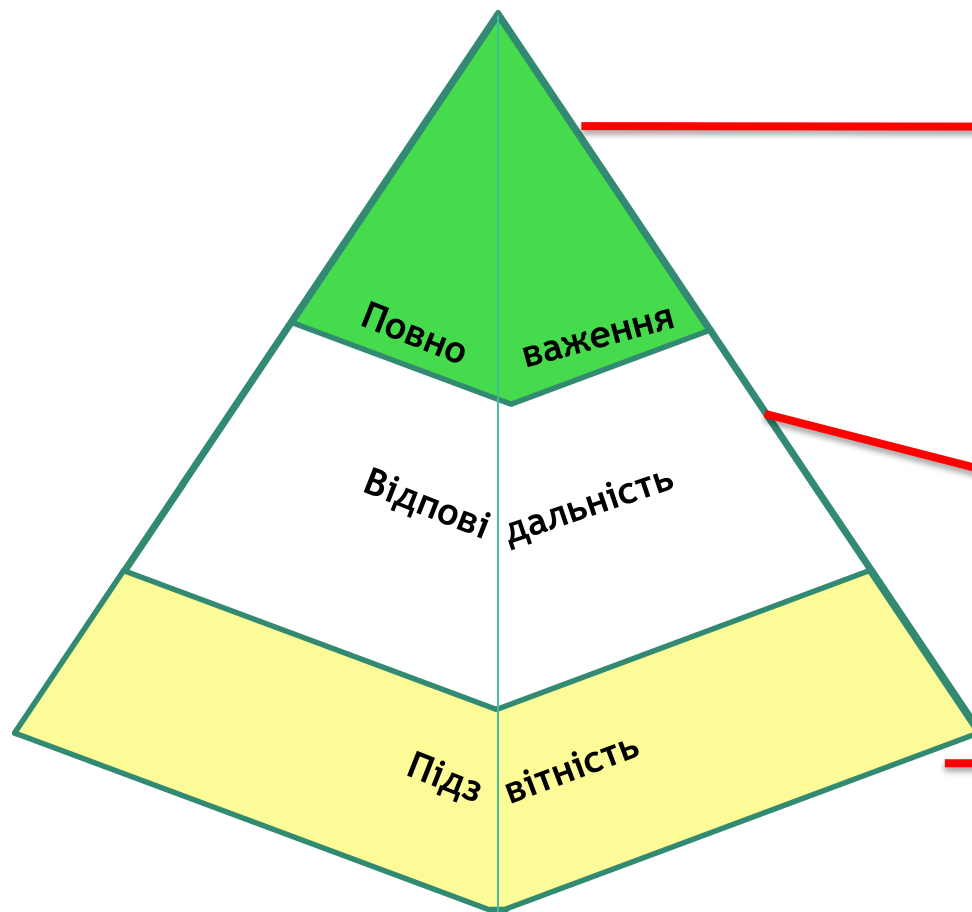
- Вище керівництво несе кінцеву відповідальність за забезпечення ефективності процесів врядування, управління ризиками та контролю (GRC).
- Усі три лінії повинні існувати в тій чи іншій формі в кожній організації.
- Кожна група в межах моделі трьох ліній повинна мати чітко визначені ролі та відповідальність.
- Обмін інформацією та координація діяльності між лініями є необхідними для підвищення ефективності, уникнення дублювання роботи та забезпечення належного управління ризиками.
- Лінії не повинні об'єднуватися або координуватися у спосіб, що може знизити їх ефективність.
- Усі три лінії мають спільну кінцеву мету — сприяти досягненню організацією своїх цілей шляхом ефективного управління ризиками. Кожна лінія має власні унікальні ролі та відповідальність, однак вони повинні обмінюватися інформацією та координувати зусилля у сферах управління ризиками, контролю та врядування.

# УПРАВЛІНСЬКА ПІДЗВІТНІСТЬ





# Делегована управлінська підзвітність



Повноваження та ресурси, надані керівнику для здійснення діяльності та прийняття рішень у визначених межах

Відповідальність за виконання визначених завдань. Це включає досягнення встановлених цілей, належне фінансове управління фінансовими та дотримання принципів 3Е – економності, ефективності та результативності.

Несення відповідальності і підзвітності за дії, рішення та результати діяльності

# **Підзвітність: наріжний камінь належного врядування**

- Реформи державного сектору мають бути спрямовані на формування підзвітної державної служби, орієнтованої на досягнення цілей державної політики економним, ефективним і результативним способом та з дотриманням законодавства.
- Для належного функціонування системи внутрішнього контролю децентралізована управлінська відповідальність і підзвітність є наріжним каменем реформ у цій сфері.
- Наразі існує значний запит на підзвітність.

# Вдосконалення підзвітності

- Розроблення системи управлінської відповідальності та підзвітності
- Стратегічне планування, яке пов'язує загальне бачення уряду з цілями діяльності організацій
- Операційне планування, яке пов'язує операційні цілі з потребами у ресурсах (взаємозв'язок із бюджетним процесом)
- Настанови щодо управління ризиками / прийняття рішень на основі оцінки ризиків
- Настанови щодо застосування дискреційних повноважень
- Захист викривачів

# Управлінська відповідальність і підзвітність - оцінка рівнів зрілості

- **Базовий (Basic)** - Наявні базові механізми внутрішнього контролю. Цілі визначені на базовому рівні.
- **Розвинений (Developed)** - Керівники можуть впливати на обсяг робіт у межах своєї сфери відповідальності. Фінансування певною мірою пов'язане з показниками результативності.
- **Просунутий (Advanced)** - Керівники максимально підвищують додану цінність своєї діяльності. Запроваджено делегування відповідальності та повноважень. Результати діяльності та бюджет тісно взаємопов'язані.

# Управлінська відповідальність і підзвітність - управлінський цикл





# Управлінська відповідальність і підзвітність - орієнтація на результативність

Класичне середовище адміністративного контролю	Зріла система фінансового управління та контролю	Показники оцінювання
Бюджетні обмеження	Бюджетні обмеження	Граничні показники (ліміти)
	<b>Ефективність</b>	Співвідношення фінансових і нефінансових ресурсів та результатів (input/output): показники результативності
	Результативність (досягнення цілей)	Досягнуті результати відносно використаних ресурсів
Дотримання вимог	Дотримання вимог	Правила, нормативні вимоги, а також вимоги щодо фінансової та нефінансової звітності

# Принципи ефективної підзвітності

- Чітко визначені ролі
- Чітко визначені очікувані результати діяльності
- Баланс між можливостями та ризиками
- Збалансованість очікувань і спроможностей
- Належне та достовірне звітування

Управлінська  
відповідальність і  
підзвітність на всіх рівнях



Централізована  
відповідальність керівника

Контроль і нагляд за  
ресурсами (вхідними  
даними)



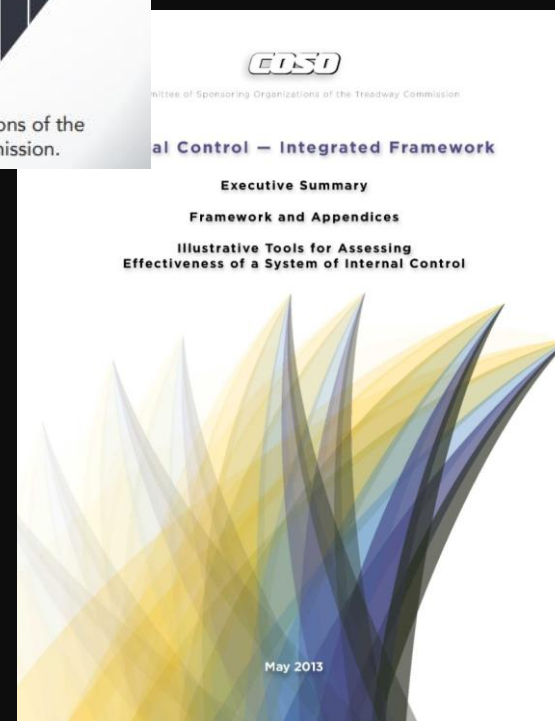
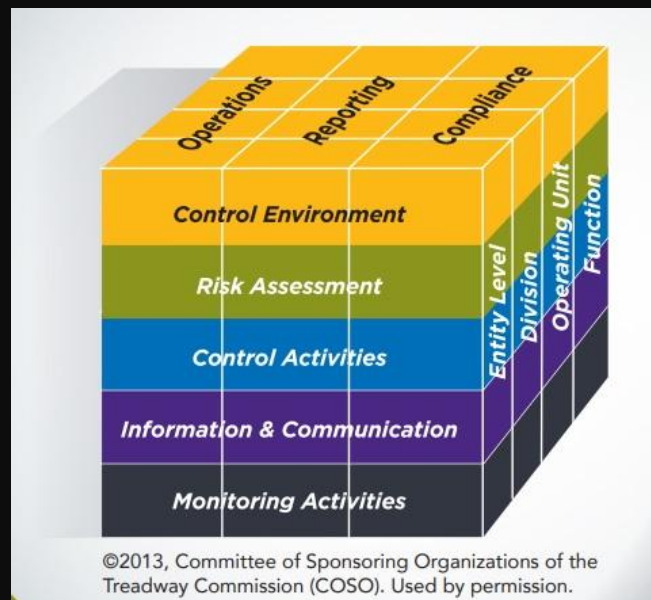
Встановлення цілей та  
показників результативності і  
моніторинг результатів  
діяльності

Усунення проблем  
після їх виникнення



Управління ризиками

# Концептуальна модель COSO для внутрішнього контролю



# Визначення внутрішнього контролю

A

COSO визначає  
Внутрішній контроль як :

C

Це означає, що:

Внутрішній  
контроль — це  
справа кожного

Не існує  
ідеального  
контролю

Контроль спрямований  
на досягнення цілей  
організації

Це про  
Операційну діяльність  
Звітність  
Дотримання вимог

Процес, що здійснюється керівними органами  
організації, менеджментом та іншим персоналом

спрямований на надання розумної впевненості

щодо досягнення цілей, пов'язаних з операційною  
діяльністю, звітністю та дотриманням вимог

B

Отже, внутрішній контроль є:

1

**Здійснюється людьми**

Це не просто набір  
посібників, форм та  
контрольних списків.  
Саме люди  
встановлюють цілі та  
впроваджують  
контрольні заходи для  
їх досягнення.

2

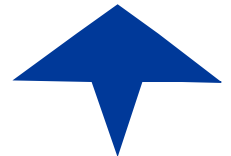
**Здатний надати  
розумну впевненість**  
але не абсолютну —  
вищому керівництву  
та керівним органам

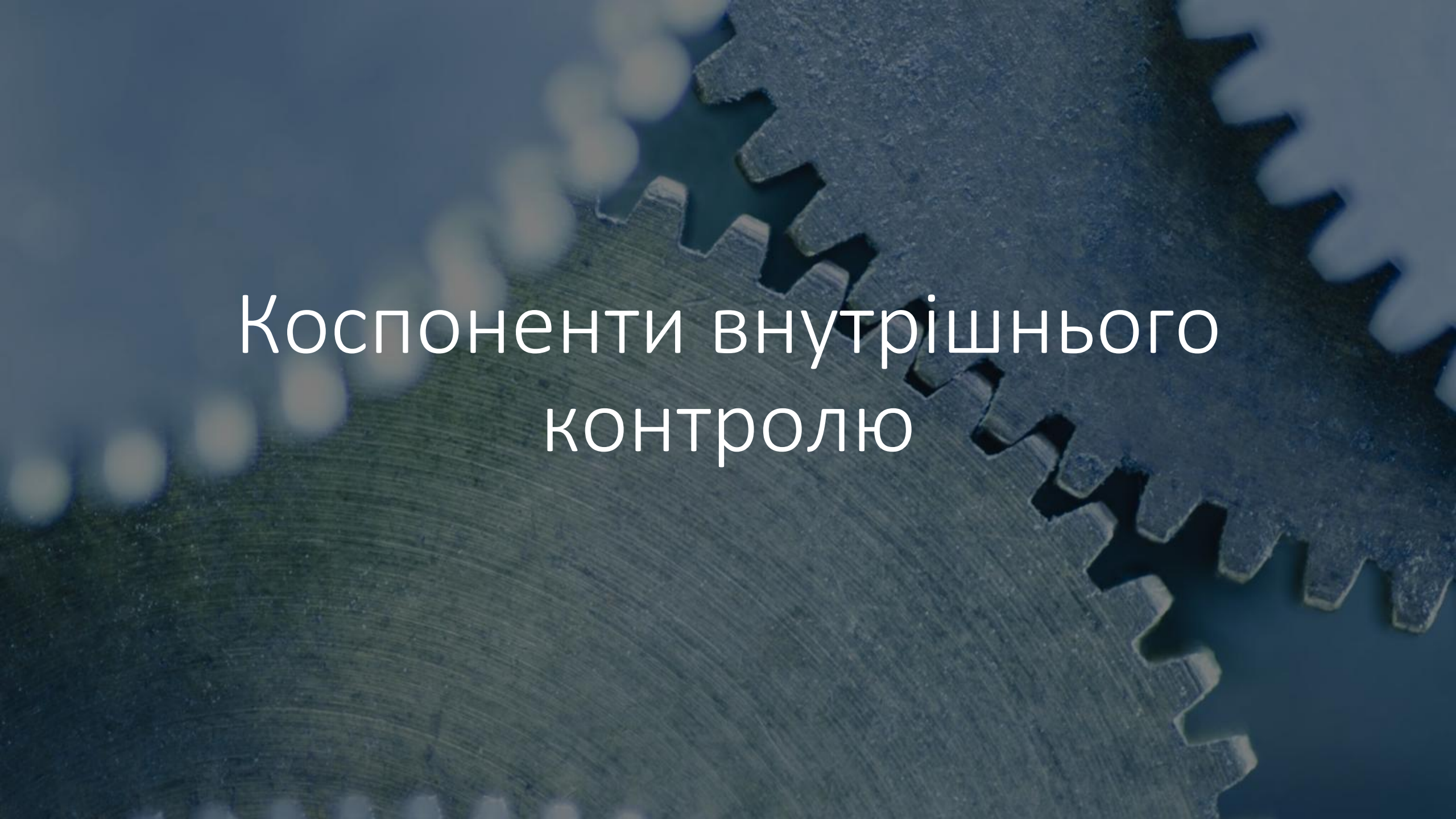
3

**Охоплює  
операційну  
діяльність**  
і не обмежується  
лише звітністю та  
дотриманням вимог

4

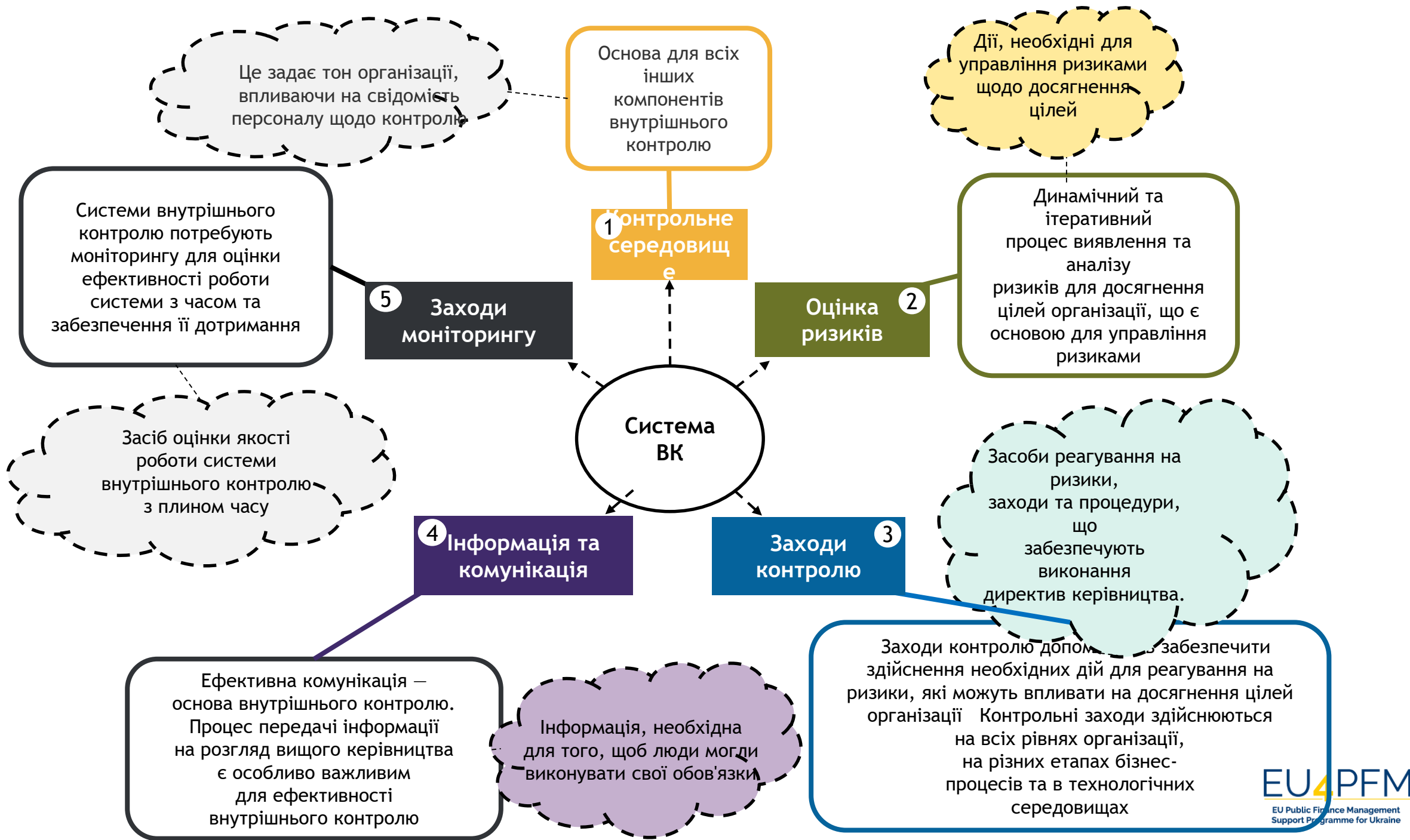
**Безперервний процес** Внутрішній контроль — це не одна подія або обставина, а  
серія постійних завдань та заходів. Це засіб досягнення мети, а не самоціль.





# Компоненти внутрішнього контролю

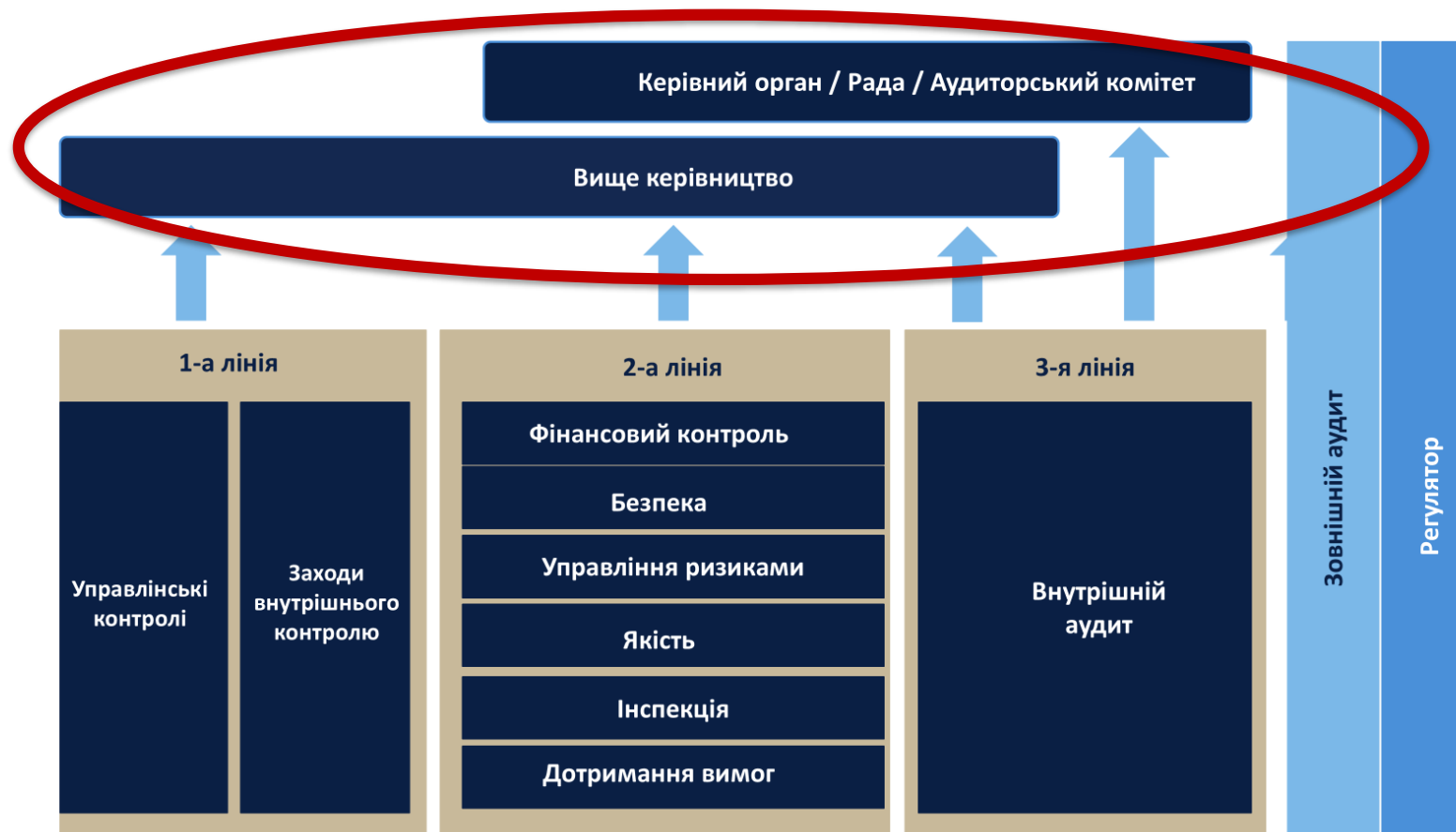




Компонент COSO	Принципи	Ключові фокус-пункти
Контрольне середовище	▪ Демонструє прихильність до доброчесності та етичних цінностей	▪ 4
	▪ Рада здійснює наглядову відповідальність за внутрішній контроль	▪ 4
	▪ Керівництво встановлює структури, повноваження та відповідальність	▪ 3
	▪ Демонструє прихильність до компетентності	▪ 4
	▪ Забезпечує підзвітність	▪ 5
Оцінка ризиків	▪ Визначає відповідні цілі	▪ 5
	▪ Виявляє та аналізує ризики	▪ 5
	▪ Оцінює ризик шахрайства	▪ 4
	▪ Виявляє та аналізує суттєві зміни	▪ 3
Контрольні заходи	▪ Обирає та розробляє контрольні заходи	▪ 6
	▪ Обирає та розробляє загальні контролі у сфері технологій	▪ 4
	▪ Впроваджує контролі через політики та процедури	▪ 6
Інформація та комунікація	▪ Використовує релевантну інформацію	▪ 5
	▪ Забезпечує внутрішню комунікацію	▪ 4
	▪ Забезпечує зовнішню комунікацію	▪ 5
Діяльність з моніторингу	▪ Проводить постійні та/або окремі оцінки	▪ 7
	▪ Оцінює та повідомляє про недоліки	▪ 3

# Хто головний відповідальний за контрольне середовище?

## Контрольне середовище



# Оцінка ризиків

**Оцінка ризиків дає організації можливість визначити, якою мірою потенційні події можуть впливати на досягнення цілей. Оцінка ризиків спрямована на вирішення ключових питань, що стоять перед організацією:**

- Чи повністю керівники усвідомлюють ризики, які приймаються їхніми працівниками?
- Чи існують сфери діяльності, у яких працівники змушені приймати ризики, що мають розглядатися та підтримуватися вищим керівництвом?
- Яким є допустимий рівень ризику для організації та її працівників?
- Чи приймає організація ризики, які можуть і повинні розподілятися з іншими сторонами?
- Чи впроваджує організація контрольні заходи, які мають незначний вплив на ризики, з якими вона стикається?
- Чи можуть окремі ризики бути прийняті без запровадження додаткових заходів контролю?
- Чи реєструються ризики в реєстрах ризиків та чи підтримується їх актуальність?

# Хто головний відповідальний за оцінку ризиків



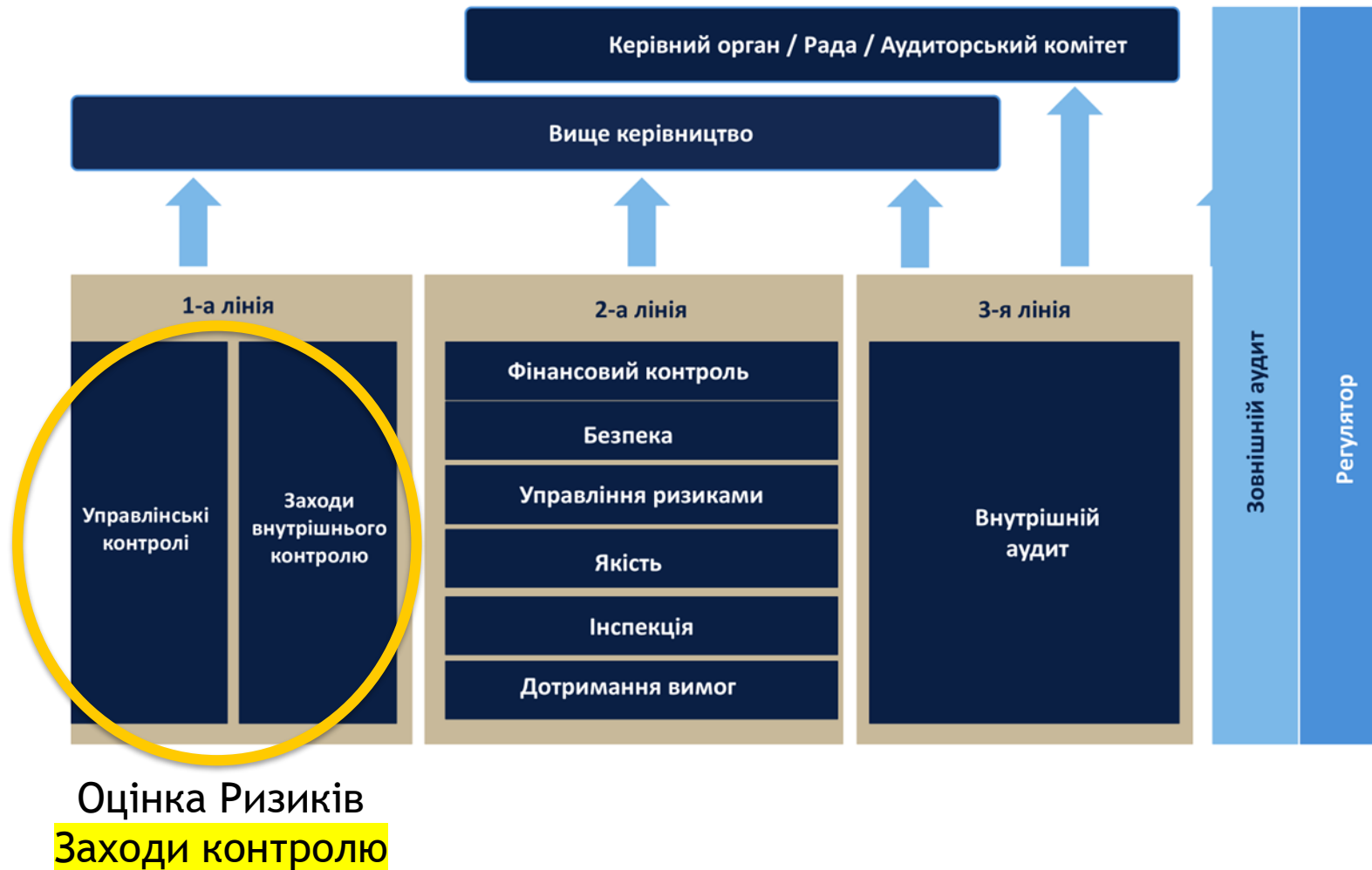
Оцінка ризиків



# Заходи контролю

Заходи контролю допомагають забезпечити здійснення необхідних дій для реагування на ризики, що можуть впливати на досягнення цілей організації.  
Заходи контролю здійснюються на всіх рівнях організації, на різних етапах бізнес-процесів та в межах технологічного середовища.

# Хто головний відповідальний за контрольні заходи?



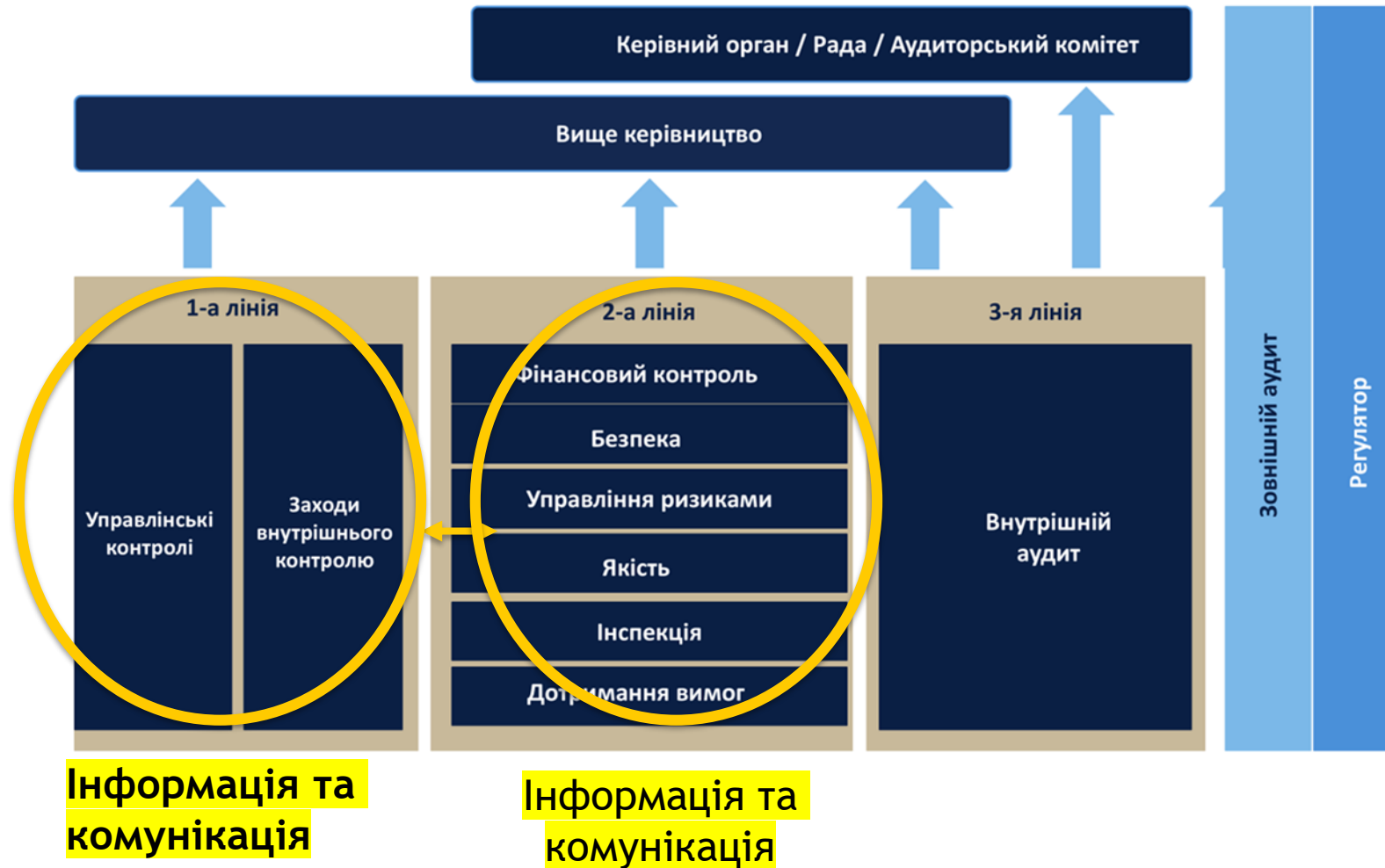
# Інформація та комунікація

Ефективна комунікація є життєвою основою функціонування внутрішнього контролю. Процес своєчасного доведення інформації для розгляду вищим керівництвом є особливо важливим для забезпечення ефективності внутрішнього контролю.

# Інформація та комунікація

- Компонент «Інформація та комунікація» є критично важливим для ефективної системи внутрішнього контролю.
- Він зосереджений на забезпеченні потоку релевантної інформації в межах організації.
- Він забезпечує організації можливість збирати, обробляти та передавати інформацію для підтримки ефективного прийняття рішень і здійснення заходів контролю.

# Хто головний відповідальний за інформацію і комунікацію?





# Моніторинг

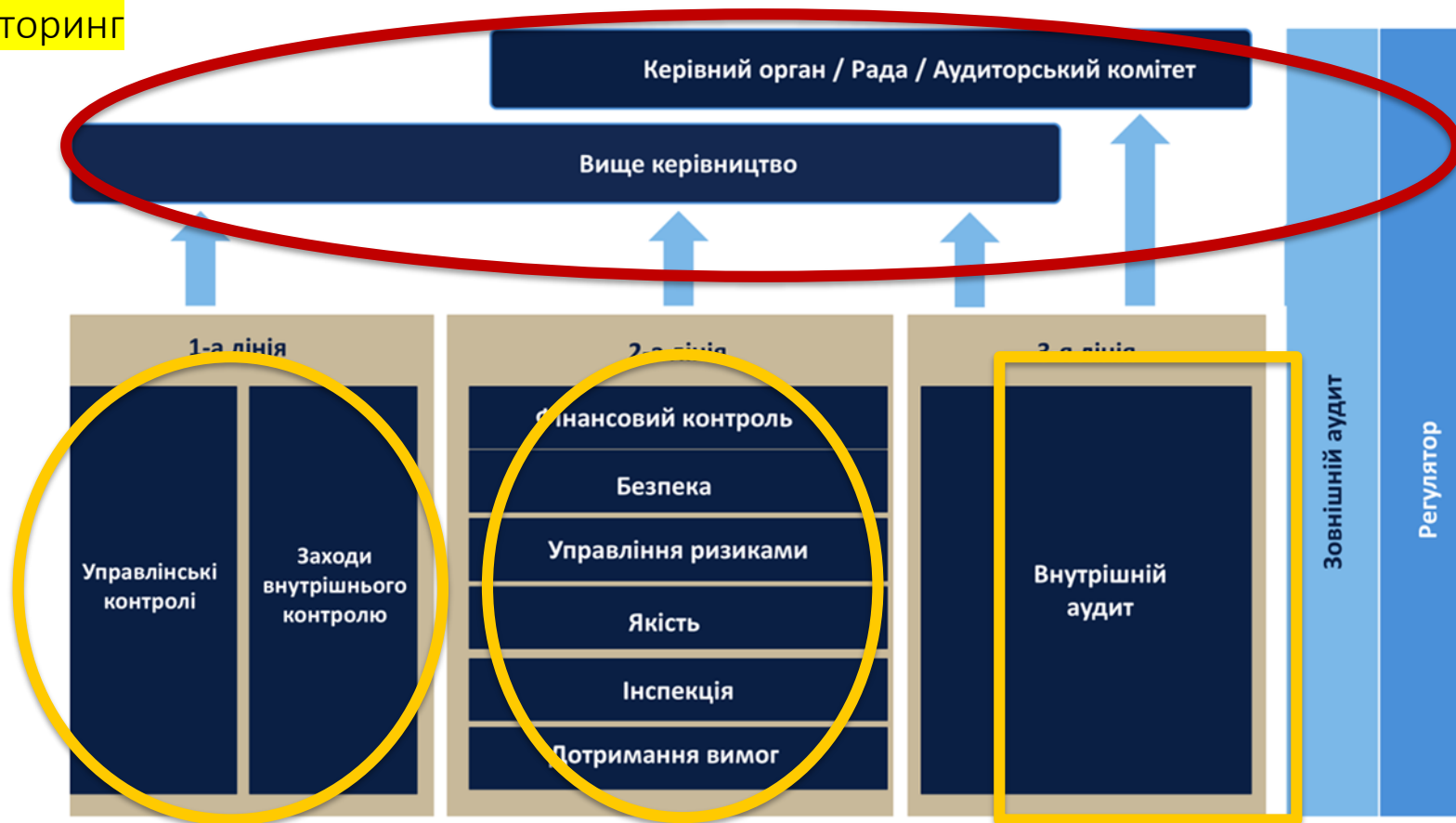
Системи внутрішнього контролю потребують моніторингу для оцінки їх функціонування впродовж часу та забезпечення постійної ефективності внутрішнього контролю.

Моніторинг — це безперервний процес оцінки стану та ефективності систем внутрішнього контролю в організації. Він передбачає систематичний перегляд і аналіз побудови та функціонування заходів внутрішнього контролю з метою забезпечення їх належного функціонування та надання обґрунтованої впевненості щодо досягнення встановлених цілей.

# Хто головним чином відповідає за моніторинг??

Інформація та комунікація,

моніторинг



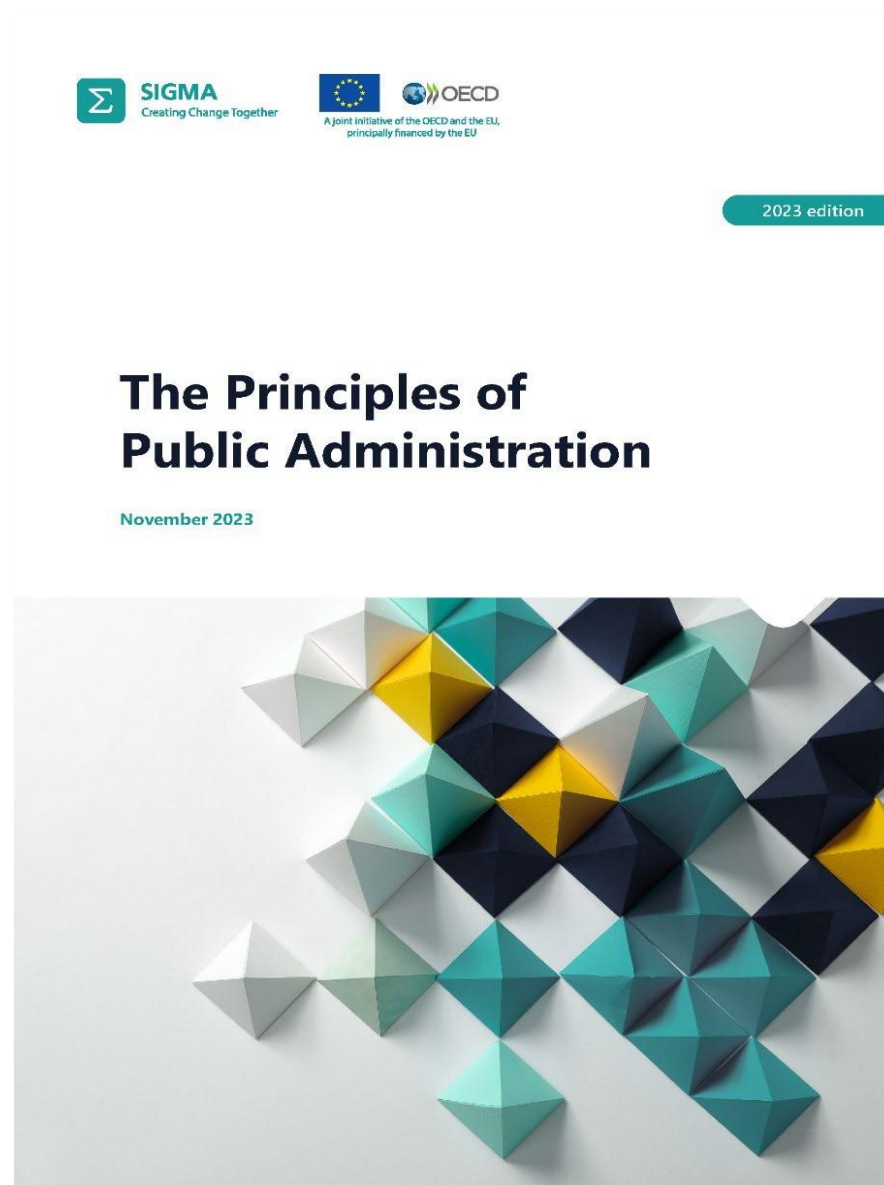
Оцінка Ризиків Заходи контролю,  
Інформація та Комунікація

Моніторинг

Моніторинг

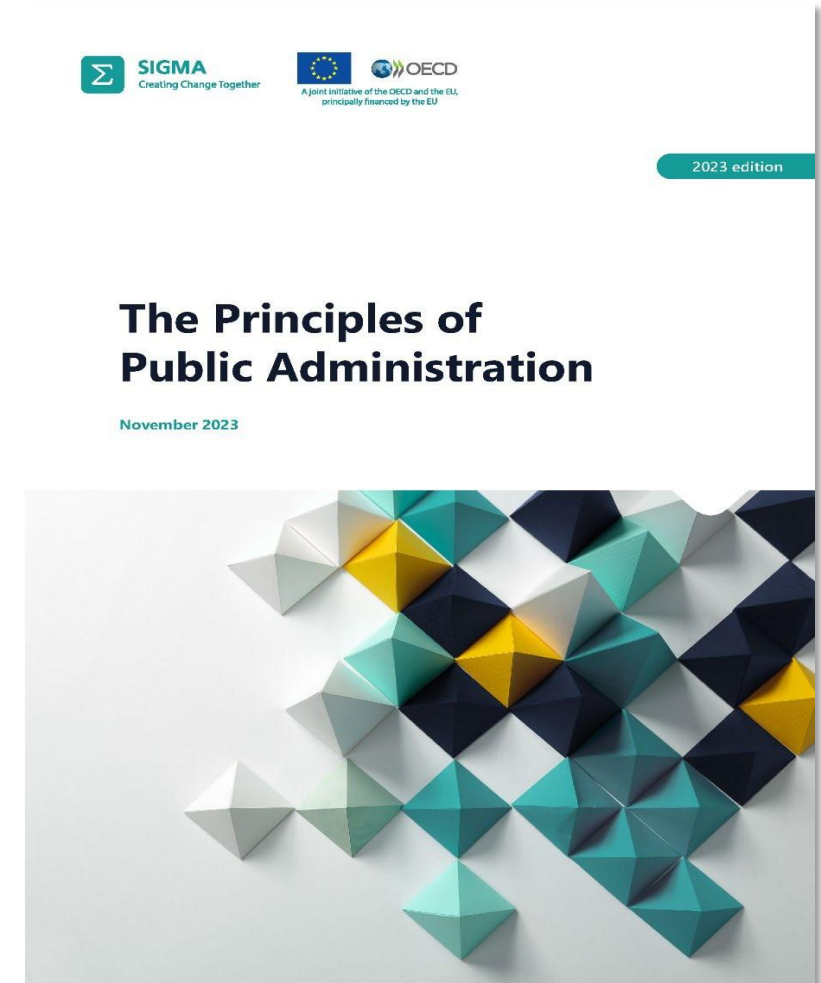
Моніторинг:

- Надання впевненості
- Підтвердження впевненості



# Якими є Принципи державного управління (оновлено у 2023 році)?

- **Концептуальна основа стандартів, що визначають належне державне управління, розроблена у співпраці між OECD та ЄС.**
- **Розроблені на запит Європейської Комісії як інструмент підтримки політики розширення ЄС та політики сусідства.**
- **Для OECD ці Принципи слугують інструментом поширення стандартів належного врядування Організації.**
- **Стандарти ґрунтуються на формалізованому *acquis* ЄС, рекомендаціях OECD, інших міжнародних стандартах і належних практиках держав-членів ЄС та OECD.**



## Assessment Methodology of the Principles of Public Administration

Updated indicators for SIGMA Monitoring Reports



- Мета Методології полягає в узагальненні широкого спектра інформації про фактичне функціонування системи державного управління та її поданні у вигляді комплексного показника зі шкалою значень від 0 до 100. Структура Методології відображає структуру Принципів.
- Як правило, для оцінки кожного Принципу використовується один індикатор, а кожен субіндикатор пов'язаний з одним або кількома субпринципами. Загалом система складається з 36 індикаторів і 239 субіндикаторів.
- Критерій є базовою одиницею оцінювання в Методології. Кожен критерій є орієнтиром, що стосується окремого елемента функціонування державного управління та має значення для досягнення стандартів, визначених у Принципах. Методологія містить 1 710 критеріїв.

# Principles



2023 edition

## The Principles of Public Administration

November 2023



# Methodology



2024

## Assessment Methodology of the Principles of Public Administration

Updated indicators for SIGMA Monitoring Reports



# Reports



SIGMA Monitoring Reports

## Public administration in Ukraine

Assessment against the Principles of Public Administration

January 2024





Principles 23

Бюджетне планування

Principles 24

Управління ліквідністю

Principles 25

Виконання, звітування та контроль

**Principle 26**

Управління та внутрішній контроль

Principle 27

Внутрішній аудит

Principle 28-30

Державні закупівлі

Principle 31

Зовнішній аудит

Principle 32

Фінансування регіонального та місцевого самоврядування

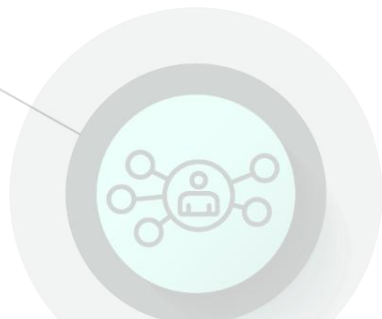




## Принцип 26

## Управління та внутрішній контроль

...Зосереджується на тому, чи здійснюють органи державного управління управління ресурсами ефективно та відповідно до встановлених вимог з метою досягнення визначених цілей..





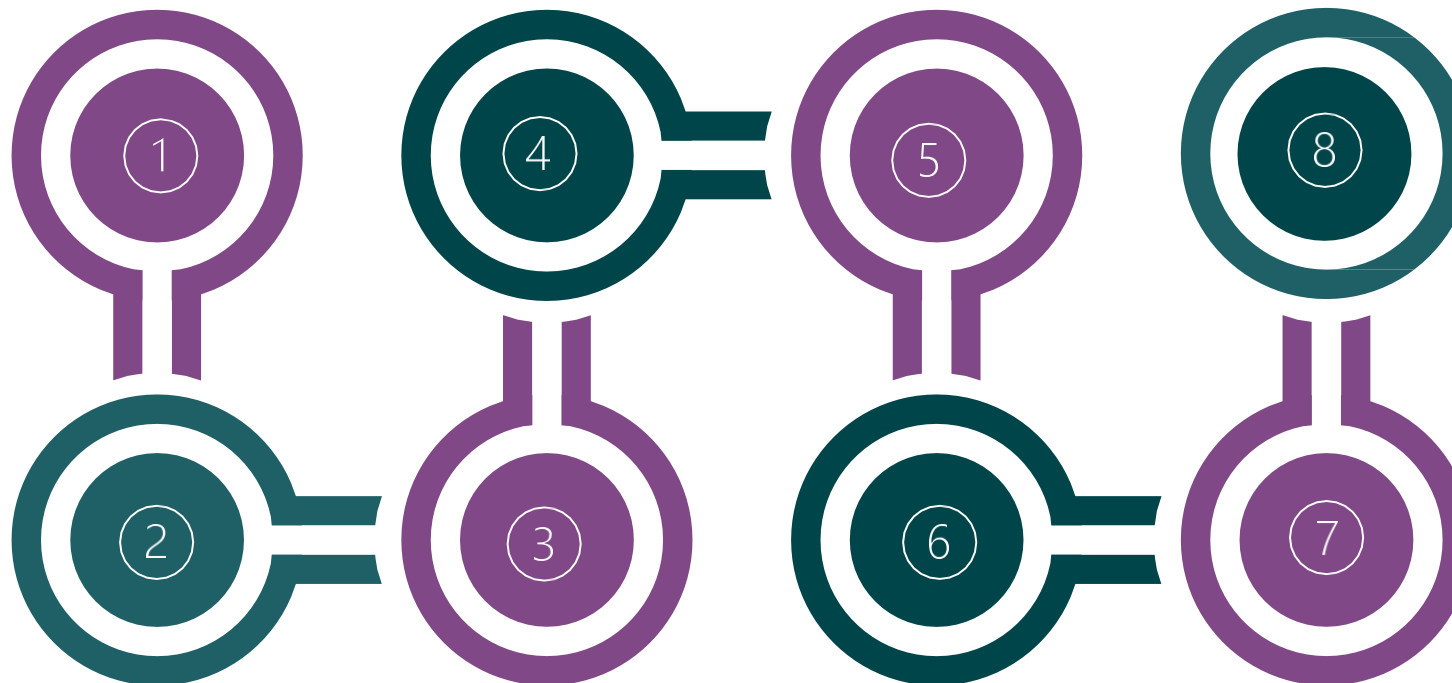
**Регуляторна база**  
Система регуляторних актів та  
політики розвитку ВК

**Координація  
ВК**

**Управлінська  
підзвітність**

**Звітування**  
Звітування щодо ВК

**Відхилення/шах  
райство**  
Управління  
відхиленнями та  
шахрайством



**Системи  
контролю**  
Наявність адекватних та  
ефективних систем  
управління та контролю

**Управління  
ризиками**  
Регулярність та  
повнота практик  
управління ризиками

**Інституційна  
підзвітність**

- a. **Концептуальна основа внутрішнього контролю** застосовується в усій системі державного управління та узгоджується з іншими відповідними нормативними документами, зокрема у сфері державного управління фінансами, а також з міжнародними стандартами.
- b. Одне міністерство **координує впровадження внутрішнього контролю**, здійснює аналіз прогресу та щорічно звітує перед Урядом про стан розвитку внутрішнього контролю в державному секторі.
- c. Керівники органів державного сектору відповідають за **впровадження систем управління та контролю**, які забезпечують законне, результативне, ефективне та економне управління операціями, активами й ресурсами.
- d. Керівники всіх рівнів мають **чітко визначені сфери відповідальності та делеговані повноваження** щодо прийняття рішень, а також необхідну автономію та ресурси для досягнення результатів, за які вони несуть відповідальність і є підзвітними.

- e. Кожна організація забезпечує повною, своєчасною та **достовірною інформацією керівників** щодо результатів діяльності та виконання бюджету, зокрема щодо великих інвестиційних проєктів. •
- f. Органи державного управління ідентифікують та періодично **оцінюють ризики, які можуть перешкоджати досягненню їхніх цілей**, у тому числі економічні та екологічні ризики, а також впроваджують необхідні заходи для їх мінімізації.
- g. Уряд чітко визначає **взаємовідносини між організаціями першого рівня та підпорядкованими установами**, а належні механізми врядування забезпечують контроль за діяльністю залежних державних та регіональних/місцевих підприємств.
- h. Системи управління та контролю в державному секторі включають **процедури запобігання, виявлення та звітування про порушення й шахрайство**, а також забезпечують координацію, своєчасне розслідування та застосування санкцій у випадках шахрайства і корупції.

Цей індикатор зосереджений на операційній основі внутрішнього контролю (фінансовий менеджмент та контроль), його політичному та стратегічному змісті, нормативно-правовій базі, а також механізмах перегляду та звітності.

Індикатор також вимірює ступінь практичного впровадження систем внутрішнього контролю в бюджетних установах та між міністерствами і їхніми підпорядкованими установами, а також безпосередні результати з точки зору підвищення управлінської відповідальності та механізмів врядування між міністерствами та підпорядкованими органами.

Субіндикатори	Максимальна кількість балів
1. Нормативно-правова база та політика розвитку внутрішнього контролю	10
2. Координація внутрішнього контролю	10
3. Адекватність та ефективність наявних систем управління та контролю	15
4. Управлінська відповідальність	15
5. Звітність щодо внутрішнього контролю	10
6. Регулярність та повнота практик управління ризиками	15
7. Інституційна відповідальність	12
8. Управління порушеннями та шахрайством	13
Разом	100

# SI 1: Нормативно-правова база та політика розвитку внутрішнього контролю (10 балів)

1

Нормативно-правові акти щодо впровадження внутрішнього контролю застосовуються до всіх центральних органів державної влади.

2

Розроблено методичні рекомендації або інструкції з внутрішнього контролю, які застосовуються всіма центральними органами державної влади.

3

Уряд затвердив комплексний план посилення внутрішнього контролю.

4

План посилення ВК включає заходи реформування, спрямовані на підвищення управлінської відповідальності та підзвітності в системі ДУ

5

План посилення ВК включає заходи реформування у сфері управління бюджетом.

6

План посилення ВК включає заходи, реалізація яких належить до сфери відповідальності агентств/міністерств, відмінних від органу, відповідального за PIFC

7

План посилення внутрішнього контролю враховує суттєві міжгалузеві ризики.

8

Рівень виконання заходів плану посилення внутрішнього контролю за останній повний календарний рік (%)

## Документи / підходи

- Закони та нормативно-правові акти щодо внутрішнього контролю
- Посібник або методичні рекомендації з внутрішнього контролю
- Документи планування, включаючи плани заходів, наприклад Стратегія державного управління фінансами (PFM) або Стратегія PIFC
- Щорічний звіт про впровадження PIFC / внутрішнього контролю

## SI 2: Координація внутрішнього контролю (10 балів)



### Документи / підходи

- Щорічний звіт про впровадження PIFC / внутрішнього контролю
- Висновки / рішення Уряду щодо внутрішнього контролю

# SI 3: Належність та ефективність функціонування систем управління і контролю (15 балів)

1

Центральні органи державної влади здійснюють самооцінку своїх систем фінансового управління і контролю

2

Самооцінка центральних органів державної влади включає аспекти, пов'язані з результативністю діяльності

3

Системи ВК функціонують у центральних органах державної влади.

4

Документи з внутрішньої організації визначають лінії підзвітності та відповідальності

5

Керівництво встановило чіткі канали звітування щодо конфіденційної інформації.

6

Система контролю бюджетних зобов'язань функціонує належним чином.

7

Центральні органи державної влади мають прострочену кредиторську заборгованість (%) .

8

Інформація про активи оновлюється щороку.

9

Сприйняття корисності рекомендацій ВА керівниками вищої та середньої ланки (%) (опитування).

**SURVEY**

## SI 3: Належність та ефективність функціонування систем управління і контролю (15 балів)

### Документи / підходи

- Щорічний звіт про впровадження PIFC / внутрішнього контролю
- П'ять вибірових органів – щорічний звіт про впровадження внутрішнього контролю або інший документ, поданий до Міністерства фінансів (Центрального гармонізаційного підрозділу (CHU)), включаючи самооцінку їх систем фінансового управління і контролю
- П'ять вибірових органів – підтверджувальні матеріали щодо встановлення керівництвом чітких каналів звітування про конфіденційну інформацію, наприклад процедур повідомлення про конфіденційну інформацію (каналів повідомлення викривачів)
- Нормативні акти або документи, що визначають лінії відповідальності та підзвітності у внутрішній організації
- Підтвердження функціонування системи контролю за взяттям бюджетних зобов'язань
- Підтвердження кількості центральних органів державної влади, які мають прострочену кредиторську заборгованість
- П'ять вибірових органів – актуальна інформація щодо активів, наприклад реєстр активів або його аналог
- Опитування державних службовців





## SI 4: Управлінська підзвітність та відповідальність (15 pts)



## SI 4: Управлінська підзвітність та відповідальність (15 pts)

### Документи / підходи

- Законодавство, що передбачає делегування повноважень щодо прийняття рішень
- Опитування державних службовців
- П'ять вибірових органів надають документальне підтвердження щодо кожного із семи типів рішень: *закупівлі, добір персоналу, запити на отримання публічної інформації, щорічні відпустки, службові відрядження, навчання, виплата заробітної плати.*
- Організаційна структура бюджетних установ
- Бюджетна структура

## SI 5: Звітність про внутрішній контроль: Управлінська інформація (10 балів)

Запроваджена система автентифікації з різними рівнями безпеки для доступу до діджиталізованої управлінської IT-системи

Безпека та цілісність даних оцінюється на регулярній основі

Інформація про виконання бюджету регулярно готується для вищого керівництва

Регулярна інформація для вищого керівництва включає дані про виконання бюджету

Регулярна інформація для вищого керівництва включає нефінансові показники ефективності



### Документи/Підхід

- ▶ П'ять вибірових органів — надають дані про свої захищені цифрові системи управлінської інформації
  - › внутрішні інструкції або посібники, що стосуються систем доступу до IT-систем
  - › докази періодичних перевірок безпеки та цілісності даних
- ▶ інформація про IT-систему(и), що використовується для надання управлінської інформації на всіх рівнях організації
- ▶ Докази регулярного надання інформації вищому керівництву впродовж бюджетного року: дані про виконання бюджету, дані фінансової звітності, нефінансові показники ефективності

## SI 6: Практики управління ризиками (15 балів)



### Документи / підходи

Для п'яти вибірових установ:

- підтверджувальні матеріали щодо стратегічних та операційних цілей;
- політика / рамкова основа управління ризиками;
- реєстр ризиків (або еквівалентний документ);
- плани заходів із реагування на ризики;
- підтверджувальні матеріали щодо відповідних заходів із реагування на ризики;
- звітність щодо ризиків.

## SI 7: Інституційна підзвітність (12 pts)

1

Міністерства відповідають за координацію підготовки бюджету у відповідних секторах

2

Існують бюджетні установи першого рівня, які не є міністерствами або конституційними органами

3

Річний план та звіт про діяльність окремо визначених підпорядкованих органів подаються до відповідального міністерства

4

Річний план підпорядкованого органу містить конкретні цілі та вимірювані цільові показники на рівні продукту діяльності (output level).

5

Річний план підпорядкованого органу містить конкретні цілі та вимірювані цільові показники на рівні результату (outcome level).

6

Останній річний звіт підпорядкованого органу містить інформацію про результати діяльності (outputs) порівняно з попередньо визначеними цілями та цільовими показниками

7

Останній річний звіт підпорядкованого органу містить інформацію про кінцеві результати (outcomes) порівняно з попередньо визначеними цілями та цільовими показниками.

8

Наявні підтвердження проведення діалогу щодо результативності між міністерством та підпорядкованим органом.

9

Річний бізнес-план та ключові фінансові показники ефективності державних підприємств погоджуються з міністерством

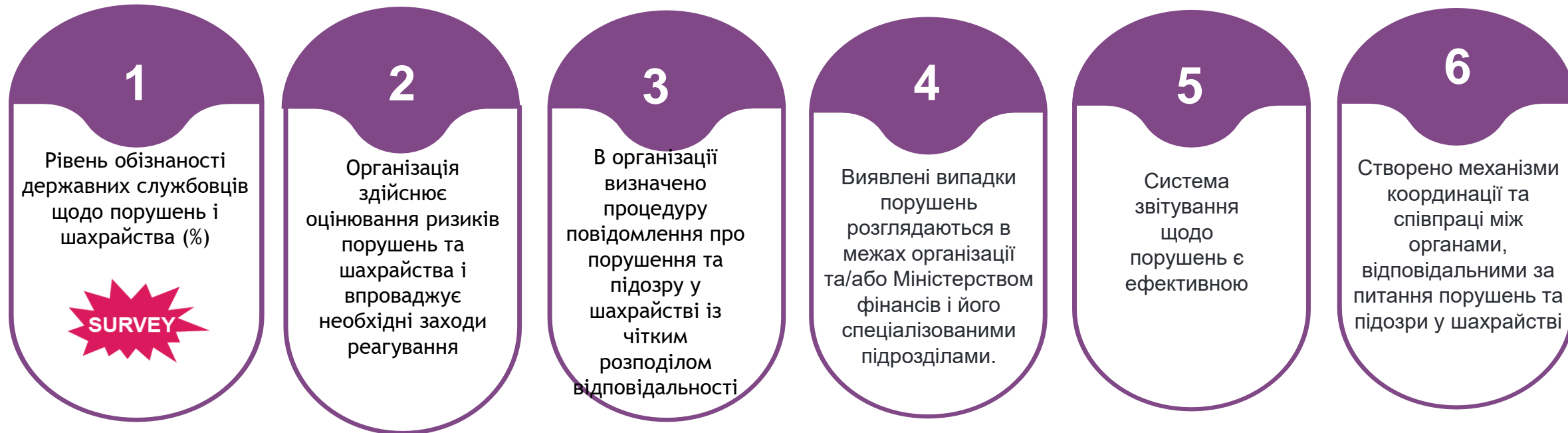
10

Прогрес ДП щодо ключових фінансових показників ефективності відстежується спеціально визначеним підрозділом щонайменше один раз на рік

### Документи / підходи

- Бюджетний кодекс (органічний закон про бюджет);
- Бюджетна інструкція / бюджетний циркуляр;
- Перелік бюджетних установ першого рівня;
- Річний план та звіт про діяльність окремо визначених підпорядкованих органів;
- Останній річний звіт підпорядкованого органу;
- Підтверджувальні матеріали щодо проведення діалогу з питань результативності між міністерством та підпорядкованим органом;
- Дані, що підтверджують погодження річних бізнес-планів державних підприємств та ключових фінансових показників ефективності з міністерством, до сфери управління якого вони належать;
- Підтверджувальні матеріали щодо моніторингу державних підприємств відповідальним підрозділом.

## SI 8: Управління ризиками порушень і шахрайства (13 pts)



### Документи / підходи

#### Для п'яти вибіркових органів:

- реєстр ризиків / документація з оцінювання ризиків – щодо ризиків порушень та шахрайства;
- процедури повідомлення про порушення та підозру у шахрайстві;
- інформація та звітність щодо виявлених випадків порушень;
- інформація про механізми координації та співпраці між органами, відповідальними за управління та розслідування випадків порушень і підозр у шахрайстві.



# EU4PFM

EU Public Finance Management  
Support Programme for Ukraine

## Our Office address:

Renaissance Business Center 01601,  
Ukraine, Kyiv, vul. Bulvarno-Kudryavska,  
24

## Thank you!



**Follow us on LinkedIn**

<https://www.linkedin.com/company/eu4pfm/>



**Follow us on Facebook:**

<https://www.facebook.com/EU4PFM>



**Visit our web-site at:**

<https://eu4pfm.com.ua>



CENTRAL PROJECT  
MANAGEMENT AGENCY

**EU4PFM**  
EU Public Finance Management  
Support Programme for Ukraine