



Рахункова палата

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішення Рахункової палати
23.12.2025 року № 32-3

ЗВІТ

**ПРО СТАН ФУНКЦІОНУВАННЯ
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
В РАХУНКОВІЙ ПАЛАТІ ЗА 2025 РІК**

РАХУНКОВА ПАЛАТА

ВСТУПНЕ СЛОВО ПРО ПРИХИЛЬНІСТЬ ДО ЯКОСТІ

Для Рахункової палати якість — це обов'язок і базовий стандарт, що визначає цінність і надійність кожного аудиту. Це основа довіри до результатів нашої роботи з боку Верховної Ради України, суспільства, міжнародних партнерів та нашої внутрішньої професійної довіри один до одного. Тільки якісний аудит може бути дійсно корисним, впливовим і достовірним.

Саме тому наша відповідальність полягає у постійному забезпеченні якості аудитів, у гарантуванні дотримання стандартів і у системному вдосконаленні підходів. Тож 2025 рік ми присвятили практичному зміцненню системи управління якістю.

З цією метою ми насамперед системно переглянули політики та процедури нагляду і перевірок якості (HOT review). Під час масштабної трансформації інституції на початку цього року в структурі Рахункової палати створено Департамент перевірки якості, методології та правової експертизи та впроваджено процедури юридичного та методологічного супроводження на всіх етапах аудиторського процесу. Як наслідок, механізми поточного контролю стали не лише невід'ємною складовою усіх контрольних заходів, а й інструментом навчання та підтримки команд.

Наступним важливим кроком є комплексне оновлення методологічних документів, що регулюють проведення фінансових аудитів, аудитів відповідності та ефективності. На цей час завершуються обговорення усіх розроблених проєктів, після чого їх буде винесено на затвердження. Вдосконалено методологію оцінювання ризиків при плануванні аудитів.

Суттєвий поступ ми зробили у сфері управління людськими ресурсами. 2025 рік став роком практичної імплементації Моделі компетенцій, розробленої відповідно до ISSAI 150. Проведено масштабний конкурсний відбір і укладено контракти з державними аудиторами. Водночас серед викликів все ще залишається рівень укомплектованості наших окремих підрозділів. Це питання є пріоритетом для керівництва.

Стратегічному виміру приділено особливу увагу. Ухвалено Стратегію розвитку Рахункової палати на 2025–2029 роки, запроваджено систему KPI, системно оновлюються підходи до річного планування.

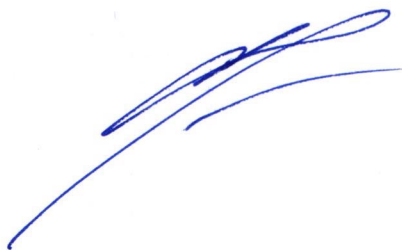
І, нарешті, міжнародний вимір. Ми адаптуємо оновлений ISSAI 140, готуємось до впровадження Системи управління якістю (ISQM) з 2026 року і ініціювали проведення зовнішнього оцінювання за методологією SAI PMF спільно з IDI, Державними аудиторськими офісами Норвегії та Великої Британії. Це крок, який підтвердить нашу відкритість, зрілість і готовність вдосконалюватися, щоб працювати відповідно до найкращих світових практик.

Зовнішня підзвітність відіграє ключову роль у оцінці впливу наших аудитів. За 10 місяців 2025 році профільні комітети Верховної Ради розглянули 21 рішення Рахункової палати, ми проводили опитування об'єктів контролю та зацікавлених сторін, що посилює зворотний зв'язок та дозволило краще розуміти, як саме наші висновки застосовуються на практиці. Такий діалог допомагає нам коригувати підходи, оцінювати корисність рекомендацій і фіксувати реальні зміни, які відбуваються завдяки нашим аудитам. Це важлива частина гарантування якості: усвідомлювати не лише те, як ми проводимо контрольні заходи, а й те, який результат вони дають для держави та суспільства.

Результати HOT review та COLD review дали нам цінну та об'єктивну картину тих напрямів, які потребують подальшого посилення для забезпечення сталості якості. Йдеться про вдосконалення підходів до планування та структурування аудитів, підсилення аналітичної аргументації, підвищення чіткості документування ключових елементів аудиторського процесу, а також подальше зміцнення прозорості й незалежності внутрішніх процедур перевірки якості. Ми розглядаємо ці сигнали як орієнтири розвитку.

Система якості повинна завжди розвиватися разом з інституцією. І головний результат 2025 року полягає в тому, що якість стала частиною нашої щоденної професійної культури.

Голова Рахункової палати



Ольга Піщанська

ЗМІСТ

	ВСТУПНЕ СЛОВО ПРО ПРИХИЛЬНІСТЬ ДО ЯКОСТІ.....	2
1.	ЛІДЕРСТВО ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ	5
2.	ЕТИЧНІ ЦІННОСТІ	9
3.	СТРАТЕГІЧНЕ ТА ОПЕРАЦІЙНЕ (ЩОРІЧНЕ) ПЛАНУВАННЯ.....	12
4.	ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ	16
5.	ЗДІЙСНЕННЯ АУДИТІВ	20
6.	МОНІТОРИНГ	26
	ЗАГАЛЬНИЙ ОГЛЯД ПРОБЛЕМНИХ ЗОН	30
	РЕКОМЕНДАЦІЇ	33
	ДОДАТКИ	36
	ДОДАТОК 1	36
	ДОДАТОК 2.....	39
	ДОДАТОК 3.....	41
	ДОДАТОК 4	43
	ДОДАТОК 5	45
	ДОДАТОК 6.....	51

1. ЛІДЕРСТВО ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

ВИМОГИ СТАНДАРТІВ (ISSAI 140)



Ключові принципи ISSAI 140:

Вищий орган аудиту повинен мати політики і процедури, спрямовані на формування внутрішнього середовища, у якому якість є визначальною для виконання всієї його роботи, при цьому керівник ВOA несе загальну відповідальність за систему управління якістю.



ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ У 2025 РОЦІ



Лідерство та відповідальність у системі управління якістю

Система управління якістю в Рахунковій палаті ґрунтується на чіткому розподілі ролей і відповідальності, інтеграції стандартів у щоденні процеси та постійному моніторингу їх дотримання. Одним із ключових елементів цієї системи є лідерство та управлінська відповідальність, які забезпечують її послідовне функціонування і розвиток.

У 2025 році в Рахунковій палаті, за підтримки керівництва, послідовно впроваджувалися політики і процедури, спрямовані на формування внутрішньої культури якості та інтеграцію системи управління якістю в ключові процеси інституції, що сприяє підвищенню якості контрольних заходів і довіри до їх результатів.

Голова, заступник Голови та інші члени Рахункової палати реалізують свою відповідальність за ефективне функціонування системи управління якістю, шляхом безпосередньої участі у процедурах нагляду на всіх етапах аудиторського процесу та колегіальним лідерством під час розгляду ключових питань на засіданнях Рахункової палати.

Наші головні кроки у цьому напрямку:

- Рішенням Рахункової палати від 30.05.2025 № 14-3 Уповноваженим з якості обрано Голову Рахункової палати.
- У березні цього року затверджено Стратегію розвитку Рахункової палати на 2025–2029 роки.
- У стислі строки реалізовано масштабну організаційно-структурну трансформацію інституції.
- В процесі реорганізації в структурі Рахункової палати створено Департамент перевірки якості, методології та правової експертизи. Він координує проведення контрольних заходів Рахункової палати: від формування методології та практичного супроводження аудитів на всіх етапах їх здійснення, і до розроблення на основі результатів контролю якості пропозицій щодо вдосконалення цих процесів.

Щодо основних поточних процесів у сфері забезпечення якості. Щонайперше, на основі практичного досвіду, набутого аудиторами під час контрольних заходів, розпочалося вдосконалення чинних методологій проведення аудитів та підходів до планування контрольних заходів.

Політики та процедури нагляду і перевірок якості (HOT review) впроваджено на всіх етапах аудиторського процесу. Вони є невід’ємною складовою усіх контрольних заходів Рахункової палати, а процедури HOT review є механізмом попереднього контролю та інструментом навчання й підтримки команд.

З урахуванням результатів HOT та COLD review щорічно оновлюються і програми професійного навчання аудиторів. Це дає змогу вдосконалювати їхню компетентність у частині планування контрольних заходів, оцінки ризиків, збору та документування доказової бази, формування рекомендацій.

Реагуючи на виклики, виявлені HOT review розпочато розробку «Пам’ятки аудитора» як інструменту для запобігання подібним помилкам у майбутньому.

Окрема увага Уповноважено з якості у звітному періоді була зосереджена на ефективності реалізації процедури COLD review. Також йдеться про моніторинг стану впровадження заходів, рекомендованих у Звіті про стан функціонування системи управління якістю в Рахунковій палаті за 2024 рік (далі — Звіт 2024) та Звіті про результати перевірки якості завершених заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) COLD review у 2025 році.

Так, з метою впровадження рекомендацій COLD review 2025 року наказом т. в. п. Секретаря Рахункової палати від 02.09.2025 № 121 затверджено План заходів щодо їх виконання. Передбачено здійснення відповідного моніторингу із подальшим розглядом питання щодо виконання рекомендацій на засіданні Рахункової палати. Аналогічно приділено увагу виконанню рекомендацій Звіту з якості за 2024 рік. Для цього сформовано відповідний План, який дорученням т. в. о. Секретаря Рахункової палати —

керівника апарату від 21.01.25 № 3/08-2 доведено до виконання відповідальним особам. Про результати щоквартального моніторингу стану виконання цього Плану інформується керівництво та Уповноважений з якості. За результатами моніторингу у червні цього року План виконання рекомендацій було скориговано.

Узгоджені управлінські рішення та скоординована робота підрозділів забезпечили поступальний розвиток ключових елементів системи управління якістю. Водночас система управління якістю Рахункової палати перебуває на етапі подальшого розвитку. Результати HOT та COLD review виявляють недоліки у процесах здійснення контрольних заходів та при документуванні їхніх результатів; актуальним є питання забезпечення кваліфікованого персоналу; потребує пришвидшення затвердження окремих стратегічних документів та впровадження системи контролю етичних цінностей, що є типовим для етапу реформування інституції.

З метою оцінки поточного стану системи якості Рахункова палата звернулась до Ініціативи розвитку INTOSAI (IDI), Національного аудиторського офісу Королівства Норвегія та Національного аудиторського офісу Великої Британії із пропозицією здійснити зовнішнє оцінювання діяльності Рахункової палати за методологією SAI PMF.



Формування сприятливого середовища для ефективного функціонування системи управління якістю

У 2025 році у Рахунковій палаті регулярною стала практика внутрішніх горизонтальних і вертикальних комунікацій, зокрема, керівництва з підлеглими на усіх рівнях, у різних формах та з різних питань: від виробничих нарад до участі у спільних заходах — навчальних та з обміну досвідом. Аудитори Рахункової палати мали можливість долучатися до публічних обговорень низки професійних питань, ініційованих керівництвом Рахункової палати.

Зокрема обмін думками у такому форматі відбувся за результатами навчання за програмою «Міжнародні стандарти складання фінансової звітності та бухгалтерського обліку в публічному секторі (IPSAS)», за результатами якого аудитори отримали міжнародні сертифікати «International Public Sector Accounting Standards. Також відбулася низка відкритих лекцій від науковців: «Шляхи виходу з кризи — світова практика та українські реалії» «Стратегічні прогнози щодо перспектив розвитку економіки, у т. ч. з урахуванням впливу демографічних та макроекономічних чинників, в умовах воєнного та повоєнного стану», «Фінансовий контроль 2025: суб'єкти декларування, нововведення та типові помилки».

Зустрічі керівництва з колективами територіальних управлінь є сталою управлінською практикою Рахункової палати. Упродовж 2025 року такі зустрічі відбулися, зокрема, з колективами територіальних управлінь по Закарпатській області (у м. Ужгород), по Львівській, Волинській, Івано-Франківській, Рівненській та Тернопільській областях (у м. Львів), по місту Києву, Київській, Черкаській та Чернігівській областях (у м. Київ).



Підходи до впровадження оновлених вимог ISSAI 140

Для підтримки ефективної роботи системи управління якістю Рахункова палата впроваджує рекомендації INTOSAI, EU4PFM, SIGMA та використовує досвід європейських вищих органів аудиту.

У звітному періоді за підтримки проекту EU4PFM під час двох круглих столів (у травні та вересні) відбулося обговорення оновлених вимог ISSAI 140 та процесу їх впровадження в діяльність Рахункової палати. Упродовж року представники Рахункової палати брали участь і у низці міжнародних заходів з цього питання.

У Рахунковій палаті сформовані чіткі підходи до практичної інтеграції принципів International Standard on Quality Management (ISQM) у систему управління якістю. Це дає змогу не лише контролювати якість, а й керувати кожним компонентом системи: визначати цілі, ідентифікувати ризики їх досягнення, формувати заходи реагування та моніторити їх впровадження.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Забезпечити у 2026 році розробку, затвердження та впровадження у практичну діяльність Рахункової палати оновленої відповідно до вимог ISSAI 140 редакції Методичного посібника з питань забезпечення функціонування системи управління якістю в Рахунковій палаті.
2. Запровадити регулярні опитування працівників з питань внутрішньої культури, якості та етики.

Детальніше результати роботи та досягнутий у звітному періоді прогрес за компонентом «Лідерство та відповідальність» висвітлені у додатку 1 до Звіту.

2. ЕТИЧНІ ЦІННОСТІ

ВИМОГИ СТАНДАРТІВ (ISSAI 130, ISSAI 140)



Ключові принципи (ISSAI 140):

Вищий орган аудиту повинен установити такі політики і процедури, які забезпечують обґрунтовану впевненість у тому, що інституція, її персонал та усі сторони, залучені до виконання робіт на договірній основі, дотримуються відповідних етичних вимог.

Ключові принципи (ISSAI 130):

Вищі органи аудиту мають впровадити систему етичного контролю для ідентифікації та аналізу етичних ризиків, їх пом'якшення, підтримки етичної поведінки, реагування на будь-яке порушення етичних цінностей включно із захистом осіб, які повідомляють про підозри в неправомірних діях.



ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ У 2025 РОЦІ



Утвердження та підтримка етичних цінностей у діяльності

Упродовж звітного періоду у Рахунковій палаті відбулась низка позитивних зрушень щодо утвердження та підтримки етичних цінностей, а також політик і процедур, спрямованих на забезпечення обґрунтованої впевненості у тому, що і вищий орган аудиту, і залучені сторони дотримуються необхідних етичних вимог.

Визначені Кодексом етичні цінності інтегруються в усі ключові процеси Рахункової палати: оновлені методології та методики, у критерії доброчесності, що застосовуються при відборі кандидатів на посади в апарат Рахункової палати та під час оцінювання службової діяльності працівників. В той час як сам Кодекс є базою для розроблення заходів із запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, забезпечення доброчесності та етичної поведінки.

У Рахунковій палаті визначено структурний підрозділ, відповідальний за виконання завдань із впровадження та функціонування системи контролю етики та подальшої імплементації Міжнародного стандарту ISSAI 130, — Відділ запобігання корупції та розвитку доброчесності. Наразі цей Відділ працює над формуванням переліку етичних ризиків, який буде інтегровано до загального Реєстру ризиків Рахункової палати.

Проєкт оновленої редакції Кодексу професійної етики та поведінки працівників Рахункової палати, в якому, зокрема, визначений механізм повідомлення про загрози та порушення етичних цінностей у Рахунковій палаті, уже підготовлено та обговорено на засіданні Комітету з питань етики. Прийнято рішення визначити пріоритетними на перший квартал 2026 року такі завдання як оновлення редакції Кодексу етики Рахункової палати та удосконалення положення про Комітет з питань етики.

Триває робота над проєктом Порядку розгляду повідомлень про порушення Кодексу професійної етики та поведінки працівників. Розроблено проєкт онлайн-форми для повідомлення про порушення етичних вимог, яка буде розміщена на новому офіційному вебсайті Рахункової палати у 2026 році. Це забезпечить для працівників та зовнішніх заінтересованих сторін можливість безпечного та простого повідомлення про можливі порушення. Наразі Відділ здійснює пілотне тестування процедури перевірки отриманих повідомлень, зокрема щодо узгодження послідовності подальших дій між залученими структурними підрозділами для забезпечення ефективності та оперативності розгляду.



Самооцінка доброчесності за методологією IntoSAINT

Керівництвом Рахункової палати підтверджено доцільність проведення самооцінки доброчесності з використанням інструменту IntoSAINT T. У жовтні поточного року представники Рахункової палати взяли участь у спеціалізованому тренінгу з розвитку спроможностей у сфері самооцінювання доброчесності за методологією IntoSAINT для працівників ВОА, які планують проводити оцінку за цією методологією. Проведення такої самооцінки в Рахунковій палаті очікується у 2026 році.



Виклики та резерви для вдосконалення

Водночас результати комплексного аналізу засвідчили наявність низки питань, що потребують подальшого опрацювання в межах формування цілісної системи етичного

контролю в Рахунковій палаті. Зокрема, окремі заходи з упровадження та адаптації етичних принципів, у тому числі рекомендовані у Звіті за 2024 рік, перебувають на стадії доопрацювання та поетапної реалізації.

Так, триває доопрацювання нової редакції Кодексу етики, а також уточнення завдань, функцій та повноважень Комітету з питань етики. Крім того, на інституційному рівні потребують подальшої формалізації базові засади системи контролю етики, зокрема практичні механізми надання консультацій і рекомендацій, а також інформування про загрози та порушення етичних норм.

Окремі аспекти дотримання етичних процедур були також відображені у результатах заходів COLD review, за якими в окремих випадках зафіксовано відсутність Сертифікатів про незалежність та Заяв про дотримання етичних вимог, що було враховано під час подальшого планування заходів з удосконалення системи етичного контролю.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. У I півріччі 2026 року затвердити оновлену редакцію Кодексу етики з урахуванням рекомендацій Звіту за 2024 рік.
2. Під час щорічного формування загального Реєстру ризиків Рахункової палати інтегрувати до нього блок етичних ризиків.
3. Розглянути доцільність перегляду складу Комітету з питань етики.

Детальніше результати роботи та досягнутий у звітному періоді прогрес за компонентом «Етичні цінності» висвітлені у додатку 2 до Звіту.

1. 3. СТРАТЕГІЧНЕ ТА ОПЕРАЦІЙНЕ (ЩОРІЧНЕ) ПЛАНУВАННЯ

ЩО ВИМАГАЮТЬ СТАНДАРТИ (ISSAI 140)



Ключові принципи (ISSAI 140):

Вищий орган аудиту повинен установити політики та процедури, які мають надати обґрунтовану впевненість у тому, що він проводитиме лише аудити та інші роботи, щодо яких ВОА:

- є компетентним для виконання роботи та має спроможності це робити включно з часом і ресурсами;
- зможе дотриматися встановлених етичних вимог;
- розглянув питання про чесність аудитованої організації і про те, як поводитися з ризиком для якості, що виникає.

Ці політики та процедури повинні віддзеркалювати спектр тієї роботи, яку виконує кожний вищий орган аудиту. У багатьох випадках ВОА мають недостатню свободу дій щодо визначення того, яку роботу вони виконують. Вищі органи аудиту виконують роботу, що належить до трьох широких категорій:

- роботу, яку вони зобов'язані виконувати на підставі свого мандату та законів і не мають можливості вирішувати, чи виконувати її;
- роботу, що є обов'язковою з огляду на їхні мандати, але щодо якої вони мають свободу вибору у визначенні строків, обсягу та/або характеру роботи;
- роботу, рішення про виконання якої вони мають змогу ухвалити самі.



ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ У 2025 РОЦІ



Стратегічне планування

У 2025 році Рахункова палата зробила низку важливих кроків на шляху до системного вдосконалення якості стратегічного та операційного планування своєї діяльності.

Затверджена Стратегія розвитку Рахункової палати на 2025–2029 роки, в якій окреслені головні цілі інституції до 2029 року як незалежного вищого органу аудиту України. У Стратегії визначені основні підходи до інституційної трансформації і розвитку.



Підходи до річного планування діяльності Рахункової палати

У 2025 році підходи до річного планування роботи Рахункової палати вдосконалювалися з урахуванням рекомендацій Звіту 2024 та кращих міжнародних практик. Так, у червні поточного року за підтримки міжнародних експертів з проєкту EU4PFM відбулось засідання круглого столу на тему «Підходи до планування роботи Рахункової палати на 2026 рік».

Були переглянуті підходи до оцінювання ризиків, суттєво розширено перелік інформаційних джерел, які аналізуються під час ідентифікації пріоритетів діяльності, та розроблені диференційовані підходи до планування фінансових аудитів та аудитів ефективності / відповідності.

Напрацьовані у процесі цієї роботи результати використовувалися у процесі підготовки оновленого Порядку річного планування. Цим документом врегульовано значну частину аспектів, рекомендованих у Звіті про якість за 2024 рік.

Практичні результати проведення секторного аналізу, що слугує основою процесу річного планування, засвідчили підвищення якості підготовки матеріалів та коректність оцінювання ризиків. Оцінка ризиків у більшості випадків стала дієвим інструментом визначення тем контрольних заходів, при цьому окрема увага приділялася їх зв'язку із завданнями Стратегії розвитку Рахункової палати.



Процеси моніторингу

У звітному періоді в діяльності Рахункової палати, відповідно до доручення Голови, запроваджено систему ключових показників результативності (KPI). Ця система є інструментом моніторингу реалізації Стратегії розвитку та забезпечує чіткий зв'язок кожного показника з її стратегічними цілями.



Виклики та резерви для вдосконалення

За результатами оцінювання виявлено низку проблемних аспектів, що потребують подальшого врегулювання та вдосконалення в частині формалізації стратегічного й операційного планування діяльності Рахункової палати.

Зокрема, станом на 31.10.2025 не затверджений План реалізації Стратегії розвитку Рахункової палати на 2025–2029 роки, в якому мають бути визначені конкретні заходи, необхідні для виконання її завдань, строки їх реалізації, очікувані результати та відповідальні виконавці. У процесі підготовки проекту Плану було виявлено необхідність внесення змін до завдань і очікуваних результатів Стратегії.

Крім того, нова редакція Порядку річного планування (2025 року) не врегулювала процедуру оцінювання людських ресурсів для потреб річного планування, попри відповідні рекомендації, надані за результатами Звіту про якість 2024 та розгляду Звіту за результатами COLD review 2025 року.

Також запроваджені у звітному періоді зміни до Порядку річного планування у частині залучення територіальних управлінь до планування аудитів, хоча і позитивно вплинули на можливість територіальних управлінь Рахункової палати більш рівномірно розподіляти свої ресурси на здійснення контрольних заходів, але не усунули в повному обсязі проблеми планування кадрового забезпечення аудитів із залученням територіальних управлінь.

Окремої уваги потребують підходи до визначення критеріїв та категорій для оцінки сфери регіонального розвитку місцевих бюджетів.

Нерівномірність планування контрольних заходів, непоодинокі випадки перенесення термінів їх завершення зумовлюють в окремі періоди календарного року (переважно IV квартал) перенавантаження підрозділів. При цьому найбільше навантаження на кінець року припадає на Департамент перевірки якості, методології та правової експертизи, який має забезпечувати перевірку якості (HOT review) щодо 100% контрольних заходів. Зазначене підвищує ризик негативного впливу на якість аудитів.

Резервами для вдосконалення операційного планування в системі Рахункової палати залишаються посилення технічних можливостей та ІТ-інструментів для обробки великих масивів даних, розширення доступу до державних реєстрів, баз даних, а також організація і проведення навчань щодо використання наявних інструментів автоматизованого моніторингу та аналітики. Водночас зазначені заходи мають бути доповнені управлінськими рішеннями щодо балансування обсягу контрольних заходів із наявними ресурсами та рівномірного розподілу навантаження впродовж року.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. У I кварталі 2026 року затвердити План реалізації Стратегії розвитку Рахункової палати на 2025–2029 роки.
2. Продовжити удосконалення підходів до річного планування у 2026 році, зокрема в частині:
 - організаційного врегулювання процедури оцінювання людських ресурсів для потреб річного планування, у т. ч. конкретизації планування кадрового забезпечення контрольних заходів (аудитів) із залученням територіальних управлінь Рахункової палати;
 - визначення критеріїв та категорій для оцінки сфери регіонального розвитку місцевих бюджетів.
3. Доручити Департаменту стратегічного розвитку, планування та аналітики спільно із Департаментом інформаційних технологій опрацювати питання щодо посилення технічних можливостей операційного планування, у т. ч. з урахуванням пропозицій, викладених у цьому Звіті.

Детальніше результати роботи та досягнутий у звітному періоді прогрес за компонентом «Стратегічне та операційне (щорічне) планування» висвітлені у додатку 3 до Звіту.

4. ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ

ЩО ВИМАГАЮТЬ СТАНДАРТИ (ISSAI 140, ISSAI 150)



Ключові принципи (ISSAI 140):

Вищий орган аудиту повинен встановити політики і процедури, які б надали йому достатню впевненість у тому, що він має достатньо персоналу з відповідною компетентністю, спроможністю та відданістю етичним принципам, які необхідні для:

- виконання завдань відповідно до вимог професійних стандартів та застосовних законодавчих і нормативних вимог;
- надання звітів, які відповідають обставинам.

Ключові принципи (ISSAI 150):

Кожний вищий орган аудиту повинен запровадити й підтримувати процедури управління компетенціями на організаційному рівні, який забезпечить йому обґрунтовану впевненість у тому, що аудитори вищого органу аудиту мають компетенції, необхідні для виконання своєї функції. Управління компетенціями на організаційному рівні зазвичай передбачає:

- визначення відповідних компетенцій;
- впровадження сприятливої практики роботи з людськими ресурсами;
- створення шляхів професійного розвитку;
- оцінювання та моніторинг компетенцій.



ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ У 2025 РОЦІ



Управління компетенціями державних аудиторів

У 2025 році в Рахунковій палаті здійснено низку організаційних і нормативних кроків, спрямованих на впровадження Моделі компетенцій, розробленої відповідно до Міжнародного стандарту ISSAI 150 «Компетентність аудитора», та розвиток системи управління людськими ресурсами.

Так затверджено рішеннями Рахункової палати:

- Профілі компетенцій на керівні посади та посади державних аудиторів, що визначають загальні, професійні та специфічні компетенції;
- Кваліфікаційні вимоги та критерії професійної придатності, які визначають відповідність компетенцій кандидатів стандартам ISSAI 150 «Компетентність аудитора» та включають загальні, професійні та специфічні компетенції, управлінські та лідерські компетенції;
- Порядок конкурсного відбору на посади державних аудиторів;
- Порядок призначення на посади державних аудиторів;
- Перелік документів (сертифікатів), що засвідчують рівень професійних знань, необхідних для зайняття посади державного аудитора;
- Положення про віднесення посад в апараті Рахункової палати до посад державних аудиторів,
- низку інших внутрішніх документів, що стосуються впровадження Моделі компетенцій,
- Політику управління персоналом Рахункової палати.

Ці документи створили підґрунтя для масштабної організаційно-структурної трансформації Рахункової палати, здійсненої на виконання положень Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про Рахункову палату» та деяких законодавчих актів».

Завершено процедуру внутрішнього добору персоналу та надалі проведено конкурсний відбір за загальною процедурою. У підсумку загалом укладено 292 контракти на посади державних аудиторів апарату Рахункової палати.

Наразі здійснюється оцінка та моніторинг професійних компетенцій державних аудиторів відповідно до затверджених профілів. Отримані результати будуть застосовуватись для оновлення профілів компетенцій, планування заходів із професійного розвитку аудиторів.

Впроваджено механізми планування професійного навчання відповідно до індивідуальних програм розвитку, профілів компетенцій, організовано внутрішні тренінги та навчальні заходи, забезпечено участь працівників у міжнародних освітніх програмах.

З метою вдосконалення системи морального заохочення і мотивації, підвищення престижу професії державного аудитора затверджено Положення про заохочувальні відзнаки та номінації. Шляхом внутрішнього голосування вперше в історії Рахункової палати визначено переможців у номінаціях «Аудитор року», «Аудит року», «Аудиторська знахідка року».



Організаційна структура та кадрова спроможність

У 2025 році, у межах реалізації організаційно-структурної трансформації та з урахуванням змін законодавства, внесено зміни до організаційної структури та штатного розпису апарату Рахункової палати. Штатна чисельність апарату становить 713 одиниць. На 31.10.2025 в апараті Рахункової палати фактично працювало 529 осіб, з них 284 — аудитори. Середній рівень укомплектованості апарату Рахункової палати становить 75 відс., зокрема, департаментів, що здійснюють заходи державного зовнішнього фінансового контролю — 65 відс. Але в окремих управліннях вакантними залишаються близько 50 відсотків посад.



Розподіл обов'язків та відповідальності

У 2025 році в Рахунковій палаті здійснюється послідовний перехід від функціонального до процесного управління.

З початку поточного року під час організаційно-структурних змін та підготовки Стратегії розвитку Рахункової палати на 2025–2029 роки і паспорта бюджетної програми переглянуті цілі діяльності Рахункової палати, підходи до інституційної трансформації і розвитку. Тривають зміни підходів до реалізації низки ключових процесів, зокрема, розподілу повноважень щодо їх виконання і співвиконання.

Під час розробки нових положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій переглянуті завдання, функції та повноваження структурних підрозділів Рахункової палати. Йдеться про визначення відповідальності за реалізацію завдань і функцій з урахуванням аспектів, встановлених за результатами ідентифікації ризиків у діяльності Рахункової палати за 2024 рік.

Наступним кроком, який логічно підсумує ці кроки, має стати затвердження нової редакції Регламенту Рахункової палати та актуалізація Переліку інституційних процесів Рахункової палати.



Виклики та резерви для вдосконалення

Одним із чинників ризику для стабільного функціонування системи управління якістю залишається рівень укомплектованості штатних посад, який за окремими напрямками діяльності є недостатнім і в окремих підрозділах становить менше 50 відсотків.

Така ситуація підвищує ризики для належного розподілу функцій і ролей у межах контрольних заходів, як от поєднання управлінських і виконавчих функцій, потребує додаткової уваги і дотримання всіх передбачених процедур контролю якості та повноти документування результатів на всіх етапах аудиту.

Вивчається питання доцільності у майбутньому організаційно-структурного розмежування функцій працівників, залучених до проведення фінансових аудитів, та аудитів ефективності і відповідності, з огляду на відмінності у кваліфікаційних вимогах і підходах до професійного розвитку таких працівників.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. З метою покращення ефективності управління людськими ресурсами розробити та впровадити комплекс заходів для заповнення вакантних посад (насамперед аудиторського складу).

При збільшенні чисельності апарату Рахункової палати у 2026 році врахувати пріоритетність потреби у посадах державних аудиторів III, IV та V рангів з огляду об'єктивні складнощі із добором персоналу на посади державних аудиторів I та II рангів.

2. Розглянути питання доцільності (у перспективі) організаційно-структурного розмежування працівників, які здійснюють фінансові аудити, та тих, що проводять аудити ефективності і відповідності.
3. У першому кварталі 2026 року завершити актуалізацію Переліку інституційних процесів Рахункової палати, із врахуванням переліку завдань і функцій Рахункової палати.

Детальніше результати роботи та досягнутий у звітному періоді прогрес за компонентом «Людські ресурси» висвітлені у додатку 4 до Звіту.

5. ЗДІЙСНЕННЯ АУДИТІВ

ЩО ВИМАГАЮТЬ СТАНДАРТИ (ISSAI 140)



Ключові принципи (ISSAI 140):

Вищий орган аудиту повинен встановити такі політики і процедури, які б надали йому обґрунтовану впевненість, що завдання виконуються відповідно до професійних стандартів та застосовних законодавчих і нормативних вимог, а сам вищий орган аудиту надасть звіт, що відповідає обставинам проведення аудиту. Такі політики і процедури повинні включати:

- питання, важливі для забезпечення незмінно високого рівня якості виконання завдання;
- відповідальність за нагляд за виконанням завдання;
- відповідальність за перевірку роботи.



ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ У 2025 РОЦІ



Формалізація політик і процедур контролю якості

У звітному періоді у Рахунковій палаті було здійснено комплекс заходів у сфері формування базових засад системи управління якістю. Ключовим елементом цієї роботи є комплексна робота з оновлення восьми методологічних документів щодо здійснення заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту), а також тих, що забезпечують функціонування системи управління якістю в Рахунковій палаті. Оновлені редакції методологій проведення фінансового аудиту, аудиту відповідності та аудиту діяльності (ефективності) перебувають на стадії погодження з керівництвом та відповідальними підрозділами.

Так само триває робота з оновлення Методичного посібника з питань забезпечення функціонування системи управління якістю в Рахунковій палаті, Положення про Уповноваженого з якості, Положення про Експертну групу з перевірки якості завершених заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту), Порядку залучення

працівників Рахункової палати до перевірки якості незавершених заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) (HOT review), Порядку перевірки якості завершених заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту).

Ці зміни спрямовані на належне впровадження норм Системи професійних документів INTOSAI (IFPP), нових вимог законодавства, враховують організаційні трансформації в Рахунковій палаті. Очікується, що їхня реалізація забезпечить більшу узгодженість процедур проведення аудитів та контролю якості, підвищить ефективність та якість контрольних заходів, покращить розуміння їхніх результатів, що сприятиме зміцненню довіри до діяльності Рахункової палати з боку суспільства та міжнародних партнерів.

Оновлення вимог ISSAI 140 зокрема, передбачає перехід від системи контролю якості BOA до системи управління якістю і базується на ризик-орієнтованому, проактивному підході, який дає змогу не лише контролювати якість, а й динамічно управляти кожним її компонентом, шляхом визначення цілей, ідентифікації ризиків їх досягнення, формування заходів відповідного реагування та моніторингу стану їх впровадження.

Для обговорення шляхів втілення у робочі процеси оновлених вимог ISSAI 140 відбулися робочі зустрічі керівництва BOA України із міжнародними експертами. За результатами обговорень сформовано матрицю організаційного розподілу повноважень та відповідальності у процесі упровадження нових підходів у систему управління якістю. Тож наступним кроком є оновлення Методичного посібника з питань забезпечення функціонування системи управління якістю в Рахунковій палаті.



Цифрова трансформація аудиторської діяльності

У 2025 році Рахункова палата розпочала комплексну цифрову трансформацію аудиторської діяльності як одну зі стратегічних цілей інституції. У звітному періоді розпочато впровадження програмно-аналітичних інструментів CaseWare Audit та CaseWare IDEA, які використовуються стандартизованого планування, документування та аналізу аудиторських процедур з урахуванням міжнародних професійних стандартів і підходів, зокрема IFPP.

Використання цих інструментів сприяє уніфікації методології, посиленню контролю за якістю та підвищенню прозорості всіх етапів аудиторського процесу, що узгоджується з пріоритетами щодо гармонізації діяльності Рахункової палати з міжнародними практиками.

У 2026–2027 роках планується повномасштабне впровадження програмних рішень CaseWare як єдиного середовища для планування, проведення та документування аудиторських завдань. Це сприятиме підвищенню ефективності управління командами, покращенню координації між департаментами та забезпеченню безперервності діяльності в умовах потенційних загроз.

Централізоване зберігання оцифрованих даних створить основу для комплексного автоматизованого доступу до інформації та розвитку аналітичних інструментів, включно з інтеграцією з державними цифровими платформами.

Запровадження таких рішень супроводжуватиметься цільовими навчальними заходами для працівників та оновленням методологічних підходів з урахуванням міжнародних професійних стандартів, що сприятиме належному використанню інструментів і сталості змін у системі управління якістю.



Практичне впровадження політик і процедур контролю якості

Важливим етапом активізації практичної розбудови системи управління якістю у Рахунковій палаті стало створення Департаменту перевірки якості, методології та правової експертизи, а також запровадження процедур юридичного та методологічного супроводження контрольних заходів.

Цей підрозділ забезпечив централізовану координацію трьох основних процесів Рахункової палати: фінансового аудиту, аудитів відповідності та ефективності, — від практичного супроводження на всіх етапах їх реалізації згідно з відповідними методологіями і до формування на основі результатів контролю якості пропозицій щодо вдосконалення цих процесів.

Зусиллями департаменту у стислі строки комплексно підготовлено проекти оновленого пакету з восьми методологічних документів, а також переглянуто підходи до практичної реалізації процедур нагляду.

Більшість керівників профільних департаментів у своїх інформаціях до цього Звіту відзначали додаткову цінність запровадження процедур юридичного та методологічного супроводження контрольних заходів замість відповідних висновків наприкінці аудитів.

Підтримка політик і процедур управління якістю системно реалізується через методологічну підтримку контрольних груп, консультації щодо застосування норм ISSAI та методологій проведення аудитів, правовий аналіз доручень, анкет, інших робочих документів.



Результати проведених перевірок якості (HOT review)

Результати HOT review, проведеного у звітному періоді, засвідчили наявність системних і повторюваних недоліків під час здійснення контрольних заходів та документування їх результатів. Основними з яких є:

- некоректне формулювання мети аудиту, часто без врахування типу аудиту або без інформації щодо очікуваних результатів;
- звужене визначення предмета контрольного заходу, що може завадити досягненню повною мірою поставленої мети контрольного заходу;
- критерії аудиту, визначені аудиторами, не забезпечували розкриття питань аудиту в усіх суттєвих аспектах;
- недостатність документування ризиків і розробки аудиторських процедур як відповіді на них;
- недостатня простежуваність логічного ланцюжка «критерій — процедура — аудиторський доказ — висновок» у проєктах окремих звітів за результатами контрольних заходів;
- невідповідність між наведеними фактами, сформульованими за ними висновками та наданими рекомендаціями.

З метою запобігання подібним помилкам у подальшій діяльності Департаментом перевірки якості, методології та правової експертизи під час підготовки цього Звіту недоліки та прорахунки, виявлені за результатами HOT review, систематизовані та узагальнені у «Пам'ятці для аудитора».

У цьому документі недоліки структуровано відповідно до аудиторських документів, етапів, а також систематизовані за категоріями, такими як:

- правові неузгодженості — невідповідність змісту окремої аудиторської документації вимогам Закону України «Про Рахункову палату», Регламенту Рахункової палати, Плану роботи Рахункової палати на 2025 рік, а також іншим нормативно-правовим актам;
- методологічні невідповідності — неправильне або непослідовне застосування методологічних документів щодо здійснення контрольних заходів, використання неузгоджених методів, процедур чи технік аудиту, що призводило до зниження якості контрольних заходів;
- структурно-логічні невідповідності, допущені при складанні аудиторської документації, — недотримання встановленої структури документів, порушення логічної послідовності викладу інформації, що ускладнювало аналітичне опрацювання та сприйняття матеріалів;
- розбіжності в інтерпретаціях фактів — різне трактування одних і тих же фактів або подій, що зумовлювало неоднозначність висновків і потребу в додатковому узгодженні позицій;
- помилки у викладенні та оформленні — мовні, стилістичні, термінологічні та графічні неточності, які знижували якість аудиторської документації і ускладнювали її подальше сприйняття і належне використання.



Консультаційні практики

Узагальнення інформації від профільних департаментів, яке проводилось у межах підготовки Звіту не виявило проблем із проведенням консультацій зі складних питань та врегулюванням розбіжностей. На практиці такі потреби реалізуються у профільних департаментах шляхом:

- проведення періодичних робочих нарад за участі всіх членів контрольної групи;
- колегіального обговорення складних ситуацій із подальшим виробленням узгодженого підходу;
- залучення до обговорень керівництва департаменту та експертів Департаменту перевірки якості, методології та правової експертизи.

У разі неможливості формування єдиної позиції в межах контрольної групи, аудитори можуть звернутися за методологічною підтримкою до міжнародних експертів.



Виклики та резерви для вдосконалення

Виявлення типових і системних недоліків у документах, які подаються для проведення HOT review, засвідчило потребу у подальшому посиленні процедур нагляду за якістю, зокрема, шляхом поєднання з процедурами HOT review і ретроспективним аналізом помилок та їх причин.

Мали місце поодинокі випадки часткового неврахування коментарів та рекомендацій, наданих за результатами HOT review, під час доопрацювання проєктів звітів, висновків і рішень Рахункової палати.

Зазначене, зокрема, спричинено збігом у часі двох процедур — ознайомлення об'єкта контролю з проєктом звіту / висновку та процесом здійснення перевірки якості щодо нього.

Обмеженість часових ресурсів та прагнення аудиторів зберегти узгоджену з об'єктом контролю версію документа фактично знижують вірогідність повного врахування всіх рекомендацій, отриманих за результатами перевірки якості. Окреслену проблему вже частково врегульовано шляхом внесення відповідних змін до проєктів методологічних документів, які регламентують управління якістю та здійснення контрольних заходів, строки процедур, передбачених на етапі звітування.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

- 1.** Пришвидшити затвердження підготовлених проєктів методологічних документів щодо здійснення заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту), а також тих, що регулюють питання забезпечення функціонування системи управління якістю в Рахунковій палаті.
- 2.** Розробити та затвердити підходи до єдиної кодифікації робочих документів для формування аудиторського файлу, що дасть змогу систематизувати, уніфікувати та оптимізувати роботу з аудиторською документацією, зокрема полегшить пошук необхідних робочих документів.
- 3.** Продовжити системну реалізацію та покращення процедур нагляду за якістю в поєднанні з процедурами HOT review і ретроспективним аналізом виявлених недоліків та причин їх виникнення.
- 4.** З метою запобігання подібним помилкам у подальшій діяльності, на основі аналізу та систематизації виявлених за результатами HOT review недоліків та прорахунків підготувати Пам'ятку для аудитора і поширити серед аудиторів профільних департаментів для використання в роботі.

Детальніше результати роботи та досягнутий у звітному періоді прогрес за компонентом «Здійснення аудитів» висвітлені у додатку 5 до Звіту.

6. МОНІТОРИНГ

ЩО ВИМАГАЮТЬ СТАНДАРТИ (ISSAI 140)



Ключові принципи (ISSAI 140):

Вищий орган аудиту повинен установити такий процес моніторингу, який би надав обґрунтовану впевненість у тому, що його політики і процедури системи контролю якості доречні, адекватні та працюють ефективно. Процес моніторингу повинен:

- включати поточні розгляд і оцінювання системи контролю якості вищого органу аудиту включно з оглядом вибірки виконаної роботи зі спектра роботи, виконаної вищим органом аудиту;
- покласти відповідальність за моніторинг на особу чи осіб, що мають достатній та відповідний досвід і повноваження у вищому органі аудиту, які дають їм можливість прийняти таку відповідальність;
- вимагати щоб ті, хто виконує огляд, були незалежними (тобто, щоб вони не брали раніше участі в роботі або будь-якому огляді контролю якості роботи).



ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ У 2025 РОЦІ



Практичне впровадження процедур моніторингу (COLD review)

Після минулорічного пілотного COLD review, у 2025 році Рахункова палата здійснила повноцінну перевірку якості завершених аудитів.

У березні поточного року Рахунковою палатою затверджено Перелік завершених заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) за 2024 рік для проходження перевірки якості та Графік перевірок (рішення Рахункової палати від 19.03.25 № 6-5). З 01 квітня по 15 липня Експертною групою за координацією Уповноваженого з якості проведено перевірку якості визначених аудитів.

Звіт за результатами проведення перевірки якості завершених заходів державного фінансового контролю (аудиту) (ДСК) затверджено рішенням Рахункової палати від 05.08.2025 № 19-4.

Висновки Експертної групи містили зауваження до більшості завершених 2024 року аудитів, основна частина яких описана у Розділі V цього Звіту. У підсумковому Звіті про результати перевірки якості завершених заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) COLD review усі виявлені недоліки і помилки систематизовано за чотири групи.

Окрему увагу у підсумковому Звіті про результати перевірки якості завершених заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) — приділено аналізу виконання рекомендацій, наданих у попередньому Звіті за результатами COLD review, проведеного у 2024 році.

За результатами перевірки якості завершених заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) підготовлено комплекс рекомендацій, спрямованих на усунення виявлених недоліків та вдосконалення аудиторських процедур.

Рішенням Рахункової палати т. в. п. Секретаря Рахункової палати зобов'язано забезпечити виконання цих рекомендацій та поінформувати членів Рахункової палати про їх стан виконання наприкінці року.

З цією метою наказом т. в. п. Секретаря Рахункової палати від 02.09.2025 № 121 затверджено план заходів щодо виконання цих рекомендацій та передбачено здійснення моніторингу стану його виконання.



Зовнішня оцінка якості та механізми зворотного зв'язку

У звітному періоді Рахункова палата звернулась до Ініціативи розвитку INTOSAI (IDI), Національного аудиторського офісу Королівства Норвегія та Національного аудиторського офісу Великої Британії із пропозицією у 2026 році здійснити зовнішнє оцінювання діяльності Рахункової палати «Peer Review» за методологією SAI PMF.

Упродовж 10 місяців 2025 року профільними комітетами Верховної Ради України розглянуто 21 рішення Рахункової палати. Для вивчення думки Верховної Ради України, інших зацікавлених осіб, зокрема, громадськості щодо результатів діяльності Рахункової палати, інституція передбачила у Стратегії розвитку Рахункової палати на 2025–2029 роки необхідність регулярного проведення зовнішніх опитувань та проводить їх.

Також Рахункова палата систематично проводила опитування об'єктів аудиту, стейкхолдерів, громадськості тощо під час аудитів, а саме:

- опитування педагогічних працівників та батьків школярів у межах паралельного аудиту «Цифровізація в закладах загальної середньої освіти» (за попереднім узгодженням ключових питань з німецькою стороною);
- два онлайн-опитування у межах аудиту грального бізнесу з метою дослідження особливостей функціонування сфери організації та проведення азартних ігор у рамках аудиту грального бізнесу;
- опитування суддів та керівників апаратів судів у межах аудиту щодо організаційного та фінансового забезпечення діяльності місцевих та апеляційних судів;
- онлайн-опитування сільськогосподарських товаровиробників у межах аудиту ефективності на тему «Гуманітарне розмінування земель сільськогосподарського призначення в Україні: відновлення безпеки та сільськогосподарського виробництва»;
- опитування військовослужбовців у межах аудиту відповідності оборонних закупівель за тиловим напрямом забезпечення Збройних Сил України;
- опитування держслужбовців у межах аудиту реалізації реформи системи оплати праці у сфері державного управління.



Виклики та резерви для вдосконалення

У звітному періоді результати перевірки якості завершених аудитів (COLD review) засвідчили потребу в уточненні та доопрацюванні окремих положень внутрішніх документів Рахункової палати, які регулюють цю процедуру. Насамперед йдеться про Порядок перевірки якості завершених заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту).

На час підготовки Звіту триває обговорення проєктів оновлених редакцій Порядку перевірки якості завершених заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) та Положення про Експертну групу з перевірки якості завершених заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту), в яких врегульовані недоліки, виявлені під час цього річного COLD review.

Перевірка якості завершених заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) проведена у 2025 році, виявила низку аспектів, що потребують подальшого вдосконалення процедури COLD review, зокрема:

- неоновлення складу Експертної групи. Перевірка COLD review здійснювалась тими ж працівниками, що і в попередньому році. Проведення цих перевірок є додатковим навантаженням (без вивільнення на цей час від основної діяльності) на працівників, включених до складу Експертної групи, що збільшує ризик поверхневості та формальності процесу перевірки та її висновків;

- недотримання встановлених термінів щодо окремих перевірок зумовлені недостатністю зарезервованого для цієї діяльності часу під час проведення COLD review та інші недоліки: недооформлення протоколів, неповністю або формально заповнені чек-листи тощо;
- неповне документування комунікацій у межах COLD review. Так, Порядок передбачає обов'язкове оформлення протоколу зустрічі щодо проведення перевірки якості з підписами за 1–2 дні. На практиці ризиковою зоною є відсутність або затримка таких протоколів і службових супровідних листів, що ускладнює ухвалення рішень і узгодження позицій у межах COLD review;
- доцільність підвищення прозорості процесу відбору завершених аудитів для перевірки якості шляхом запровадження чітких критеріїв ризиковості та мінімізації суб'єктивних чинників.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Забезпечити реалізацію домовленостей щодо здійснення у 2026 році зовнішнього оцінювання діяльності Рахункової палати «Peer Review» за методологією SAI PMF.
2. Продовжити практику зворотного зв'язку з профільними комітетами Верховної Ради України, об'єктами контролю та проведення опитувань зацікавлених сторін.
3. Врахувати проблемні аспекти реалізації COLD review 2025 року під час організації та проведення перевірки якості завершених заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) у 2026 році, зокрема, в частині забезпечення:
 - ретельного документування процедури відбору завершених аудитів для здійснення COLD review;
 - оновлення складу Експертної групи, проведення інструктажу з новими членами щодо недопущення недоліків, зазначених у цьому Звіті.

Детальніше результати роботи та досягнутий у звітному періоді прогрес за компонентом «Моніторинг» висвітлено у додатку 6 до Звіту.

ЗАГАЛЬНИЙ ОГЛЯД ПРОБЛЕМНИХ ЗОН

ВИНЕСЕНІ УРОКИ ТА ПОСТІЙНЕ ВДОСКОНАЛЕННЯ

На тлі суттєвого прогресу за кожним компонентом системи управління якістю Рахункової палати варто усвідомлювати, що загалом зараз ця система перебуває на етапі розвитку та становлення.

- » Ключовою підставою для таких висновків стали результати HOT та COLD review, які у звітному періоді висвітлили наявність типових недоліків під час здійснення контрольних заходів та документування їх результатів. Своєю чергою це підтвердило обґрунтовану потребу посилення процедур нагляду за якістю в поєднанні з процедурами HOT review і ретроспективним аналізом виявлених недоліків та причин їх виникнення.
- » Оцінювання також засвідчило, що одним із стримувальних чинників для сталого підвищення якості контрольних заходів залишається низький рівень укомплектування штатних посад, особливо — посад аудиторського складу.
- » Негативний вплив на якість контрольних заходів має нерівномірність їх планування у поєднанні з перенесеннями термінів завершення, що зумовлює перенавантаження окремих підрозділів (переважно у IV кварталі). Частково така ситуація є наслідком недосконалості процедур річного планування, зокрема в частині неврегульованості питання оцінювання людських ресурсів.
- » Додатковими резервами вдосконалення процедур річного планування є посилення технічних можливостей та IT-інструментарію та прискорення затвердження окремих стратегічних документів та впровадження системи контролю етичних цінностей.
- » Крім того оцінювання звітного періоду виявило низку проблемних аспектів в організації проведенні та документуванні процедур COLD review.

Візуалізацію оцінки ризиків (проблемних зон) системи управління якістю в контексті їх впливу на якість контрольних заходів Рахункової палати наведено на наступних сторінках Звіту.

Таким чином результатами проведеної під час підготовки цього Звіту оцінки системи управління якістю виявили резерви для вдосконалення практично усіх її складових та стали основою для підготовки комплексу рекомендацій, спрямованих на подальший розвиток і зміцнення системи якості Рахункової палати.

ПРОБЛЕМНА ЗОНА (РИЗИК)		ОЦІНКА РИЗИКУ		
		імовірність	вплив	загальна
ЕТИЧНІ ЦІННОСТІ				
1	Затримка з формуванням і формалізацією підходів до впровадження етичних цінностей та системи контролю етики	3	1	3
2	Наявність окремих фактів відсутності Сертифікатів про незалежність та Заяв про дотримання етичних вимог	3	1	3
СТРАТЕГІЧНЕ ТА ОПЕРАЦІЙНЕ ПЛАНУВАННЯ				
3	Нерівномірність навантаження контрольних заходів впродовж року	3	2	6
4	Неврегульованість процедури оцінювання людських ресурсів для потреб річного планування (зокрема в частині планування ресурсів територіальних управлінь)	3	2	6
5	Затримка із завершенням розроблення та затвердження Плану реалізації Стратегії розвитку Рахункової палати	2	2	4
6	Відсутність / неповнота технічних можливостей для вдосконалення процедури секторного аналізу	2	2	4
ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ				
7	Низький рівень укомплектування штатних посад	3	2	6
8	Доцільність організаційно-структурного розмежування працівників, які здійснюють фінансові аудити, та тих, що проводять аудити діяльності (ефективності) і відповідності	2	1	2
ЗДІЙСНЕННЯ АУДИТІВ (ВКЛЮЧНО З HOT review)				
9	Наявність непоодинокі кількості типових і системних недоліків у документах, які подаються на проведення HOT review, та підтвердження цієї проблеми результатами COLD review	3	3	9
МОНІТОРИНГ СУЯ (COLD review)				
10	Наявність проблемних аспектів в організації, проведенні та документуванні процедури COLD review 2025 р.	2	2	4
11	Створення навантаження на членів Експертної групи (через недоліки планування часу на COLD review відповідними департаментами)	2	1	2

КАРТА РИЗИКІВ



РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Актуалізувати політику та процедури системи управління якістю з урахуванням вимог оновленого ISSAI 140 та, відповідно, оновити редакцію Методичного посібника з питань забезпечення функціонування системи управління якістю в Рахунковій палаті.
2. Розглянути доцільність розробки набору індикаторів (AQI — audit quality indicators) для вимірювання якості контрольних заходів, ефективності аудиторських процесів та їх документування, дієвості рекомендацій з урахуванням кращих міжнародних практик.
3. Інтегрувати до загального Реєстру ризиків Рахункової палати, щорічне оновлення якого передбачене Порядком організації та здійснення внутрішнього контролю в Рахунковій палаті, ідентифіковані під час підготовки цього Звіту ризику щодо якості та етичні ризику, а також забезпечити їх систематичний моніторинг.
4. Підготувати та затвердити:
 - 4.1) у I кварталі 2026 року
 - План реалізації Стратегії розвитку Рахункової палати на 2025–2029 роки;
 - методологічні документи щодо здійснення заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту), а також ті, що регулюють питання забезпечення функціонування системи управління якістю в Рахунковій палаті;
 - актуалізований Перелік інституційних процесів Рахункової палати;
 - 4.2) у II кварталі 2026 року
 - оновлену редакцію Кодексу етики, формалізованих вимог до базових засад системи контролю етики, практичних механізмів надання консультацій та рекомендацій, інформування про загрози та порушення етичних норм;
 - зміни до Порядку річного планування діяльності Рахункової палати в частині врегулювання процедури оцінювання людських ресурсів для потреб річного планування (з урахуванням планування ресурсів територіальних управлінь, а також інших проблемних питань, викладених у цьому Звіті).
5. Продовжити системну реалізацію та посилення процедур нагляду за якістю у поєднанні з процедурами HOT review і ретроспективним аналізом виявлених недоліків й причин їх виникнення.

- 6.** Підготувати на основі аналізу та систематизації виявлених за результатами HOT review недоліків Пам'ятку для аудитора та поширити її серед аудиторів профільних департаментів для врахування в роботі.
- 7.** У подальшому на основі узагальнення результатів HOT та COLD review сформувати платформу для підвищення кваліфікації аудиторів Рахункової палати.
- 8.** При збільшенні чисельності апарату Рахункової палати у 2026 році врахувати пріоритетність потреби у посадах державних аудиторів III, IV та V рангів з огляду на об'єктивні складнощі із добором персоналу на посади державних аудиторів I та II рангів.
- 9.** З метою оптимізації підходів до управління людськими ресурсами розглянути питання щодо доцільності (у перспективі) організаційно-структурного розмежування працівників, які здійснюють фінансові аудити, та тих, що проводять аудити діяльності (ефективності) і відповідності.
- 10.** Доручити Департаменту стратегічного розвитку, планування та аналітики спільно із Департаментом інформаційних технологій опрацювати посилення цифрових спроможностей операційного планування, у т.ч. з урахуванням пропозицій, викладених у цьому Звіті.
- 11.** Врахувати проблемні питання реалізації COLD review у 2025 році під час організації та проведення перевірки якості завершених заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) у 2026 році, зокрема, в частині забезпечення:
 - належного документування процедури відбору завершених аудитів для здійснення COLD review;
 - оновлення складу Експертної групи, проведення інструктажу з новими членами щодо недопущення недоліків, зазначених у цьому Звіті.
- 12.** Забезпечити реалізацію попередніх домовленостей щодо здійснення у 2026 році зовнішнього оцінювання діяльності Рахункової палати «Peer Review» за методологією SAI PMF, а також проведення самооцінки доброчесності з використанням інструменту IntoSAIN T. Сформувати робочі групи за напрямками зовнішнього оцінювання.

Рекомендації. Roadmap

Постійно

Продовжити системну реалізацію та посилення процедур нагляду за якістю у поєднанні з процедурами HOT review і ретроспективним аналізом виявлених недоліків й причин їх виникнення.

При збільшенні чисельності апарату РП у 2026 р. врахувати пріоритетність потреби у посадах державних аудиторів III, IV та V рангів з огляду на об'єктивні складнощі із доббором персоналу на посади державних аудиторів I та II рангів.

Доручити Департаменту стратегічного розвитку, планування та аналітики спільно із Департаментом інформаційних технологій опрацювати посилення цифрових спроможностей операційного планування, зокрема з урахуванням пропозицій, викладених у цьому Звіті.

З метою запобігання помилкам у подальшій діяльності, підготувати на основі аналізу та систематизації виявлених за результатами HOT review недоліків Пам'ятку для аудитора та поширити її серед аудиторів профільних департаментів для врахування в роботі.

Актуалізувати політику та процедури системи управління якістю з урахуванням вимог оновленого ISSAI 140 та оновити редакцію відповідного Методичного посібника.

У подальшому на основі узагальнення результатів HOT та COLD review сформувати платформу для підвищення кваліфікації аудиторів РП.



Підготувати та затвердити:

у I кварталі 2026 р.

- План реалізації Стратегії розвитку РП на 2025–2029 рр.;
- методологічні документи щодо здійснення заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту), а також ті, що регулюють питання забезпечення функціонування системи управління якістю в РП;
- актуалізований Перелік інституційних процесів РП;

у II кварталі 2026 р.

- оновлену редакцію Кодексу етики, формалізованих вимог до базових засад системи контролю етики, практичних механізмів надання консультацій і рекомендацій, інформування про загрози та порушення етичних норм;
- зміни до Порядку річного планування діяльності РП в частині врегулювання процедури оцінювання людських ресурсів для потреб річного планування (з урахуванням планування ресурсів територіальних управлінь, а також інших проблемних питань, викладених у цьому Звіті).

З метою оптимізації підходів до управління людськими ресурсами розглянути питання щодо доцільності (у перспективі) організаційно-структурного розмежування працівників, які здійснюють фінансові аудити, та тих, що проводять аудити діяльності.

Враховати проблемні питання реалізації COLD review у 2025 р. під час організації та проведення перевірки якості завершених фінансового контролю (аудиту) у 2026 р., зокрема, в частині забезпечення:





- належного документування процедури відбору завершених аудитів для здійснення COLD review;
- оновлення складу Експертної групи, проведення інструктажу з новими членами щодо недопущення недоліків, зазначених у цьому Звіті.

Розглянути доцільність розробки набору індикаторів (AQI - audit quality indicators) для вимірювання якості контрольних заходів, ефективності аудиторських процесів та їх документування, дієвості рекомендацій з урахуванням кращих міжнародних практик.

Інтегрувати до загального Реєстру ризиків, щорічне оновлення якого передбачене Порядком організації та здійснення внутрішнього контролю в РП, ідентифіковані під час підготовки цього Звіту ризики щодо якості та етичні ризики, а також забезпечити їх систематичний моніторинг.


Забезпечити реалізацію попередніх домовленостей щодо здійснення у 2026 р. зовнішнього оцінювання діяльності РП «Peer Review» за методологією SAI PMF, а також проведення самооцінки доброчесності з використанням інструменту IntoSAINT. Сформувати відповідні робочі групи.

ДОДАТКИ


	Виконано (і підтримується на належному рівні)
	Реалізація активно розвивається
	Розпочато впровадження (але результату не досягнуто / або рівень залишається низьким)
	Не виконано (або засвідчено негативні результати)

Додаток 1
до розділу I «Лідерство та відповідальність»


I. СТАН ВПРОВАДЖЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ПОПЕРЕДНЬОГО ЗВІТУ

ОЧІКУВАННЯ	РЕЗУЛЬТАТИ	СТАТУС
<p>I. Продовжити та розвивати практику проведення заходів із популяризації лідерства, заохочення підвищення внутрішньої культури та ефективного функціонування системи управління якістю, у т. ч. регулярних зустрічей Голови та заступника Голови Рахункової палати, членів Рахункової палати із колективом, що передбачають живе спілкування, обговорення важливих тем розвитку та змін в інституції, зустрічей із працівниками з особистих питань тощо</p>	<p>Виконано. Виконання триває</p> <ul style="list-style-type: none"> У Рахунковій палаті регулярно відбуваються внутрішні горизонтальні та вертикальні комунікації, зокрема, керівництва з підлеглими на усіх рівнях, у різних формах та з різних питань: від виробничих нарад до участі у спільних заходах — навчальних та з обміну досвідом. Обмін досвідом відбувався і під час навчання «Лідерство та командна ефективність», проведеного проектом EU4PFM. Аудитори Рахункової палати мали можливість долучитися до публічного обговорення низки професійних питань за участі керівництва. Колектив збирався разом, щоб обговорити навчання за програмою «Міжнародні стандарти складання фінансової звітності та бухгалтерського обліку в публічному секторі (IPSAS)» з отриманням міжнародних сертифікатів «International Public Sector Accounting Standards (19.02.2025), а також на відкритих лекціях «Шляхи виходу з кризи — світова практика та українські реалії» (31.01.2025), «Стратегічні прогнози щодо перспектив розвитку економіки, у т. ч. з урахуванням впливу демографічних та макроекономічних чинників, в умовах воєнного та повоєнного стану» (14.02.2025), «Фінансовий контроль 2025: суб'єкти декларування, нововведення та типові помилки» (25.02.2025), з мінної небезпеки (04.06.2025). <p>Цього року організовано зустрічі керівництва Рахункової палати з колективами територіальних управлінь Рахункової палати по Закарпатській області (у м. Ужгород), по Львівській, Волинській, Івано-Франківській, Рівненській та Тернопільській областях (у м. Львів), по місту Києву, Київській, черкаській та Чернігівській областях (у м. Київ)</p>	






II. РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ВИМОГ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

ОЧІКУВАННЯ	РЕЗУЛЬТАТИ	СТАТУС
<p>II. Лідерство та відповідальність керівництва Рахункової палати</p>	<p>Виконано</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Керівництво Рахункової палати постійно демонструє всебічну зацікавленість і підтримку впровадження системи управління якістю на всіх організаційних рівнях з метою забезпечення високої якості контрольних заходів, що здійснюються Рахунковою палатою. ▪ У березні Рахунковою палатою затверджено Стратегію розвитку Рахункової палати на 2025–2029 роки, а також у доволі стислі строки реалізовано масштабну організаційно-структурну трансформацію інституції. ▪ Рішенням Рахункової палати від 30.05.2025 № 14-3 Уповноваженим з якості обрано Голову Рахункової палати. ▪ Голова, заступник Голови та інші члени Рахункової палати реалізують свою відповідальність за ефективне функціонування системи управління якістю як шляхом безпосередньої участі у процедурах нагляду на всіх етапах аудиторського процесу, так і колегіального лідерства під час розгляду та ухвалення рішень з ключових питань на засіданнях Рахункової палати. ▪ Завдяки послідовній підтримці керівництва у 2025 році Рахунковою палатою на основі досвіду, набутого у попередньому році під час здійснення аудитів, системно вдосконалюється методологія проведення аудитів та підходи до їх планування. ▪ Політики і процедури нагляду і перевірок якості (HOT review) впроваджено на всіх етапах аудиторського процесу. Це є невід’ємною складовою усіх контрольних заходів, що проводяться Рахунковою палатою. ▪ Для цього у складі інституції утворено окремий Департамент, завдяки роботі якого HOT review став не просто механізмом попереднього контролю, а й інструментом навчання та підтримки команд. ▪ Програми професійного навчання щорічно оновлюються з урахуванням результатів HOT та COLD review, що допомагає аудиторам підвищувати компетентність у частині планування контрольних заходів, оцінки ризиків, збору та документування доказової бази, формування рекомендацій. ▪ Під керівництвом новообраного Уповноважено з якості у звітному періоді вперше проведено повноцінну процедуру COLD review (у 2024 році COLD review реалізовано як пілотний проєкт), за результатами якої встановлено низку недоліків та прорахунків, які систематизовано та використано для підвищення кваліфікації аудиторів. ▪ З метою постійного удосконалення всіх елементів системи управління якістю керівництвом Рахункової палати значна увага приділяється процесам моніторингу стану впровадження заходів, розроблених на виконання рекомендацій Звіту про стан функціонування системи управління якістю в Рахунковій палаті за 2024 рік та Звіту 2025 року про результати перевірки якості завершених заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) COLD review. ▪ З метою підтвердження зрілості системи якості у звітному періоді Рахункова палата звернулась до Ініціативи розвитку INTOSAI (IDI), Національного аудиторського офісу Королівства Норвегія та Національного аудиторського офісу Великої Британії із пропозицією здійснити зовнішнє оцінювання діяльності Рахункової палати за методологією SAI PMF 	



Продовження додатка 1

ОЧІКУВАННЯ	РЕЗУЛЬТАТИ	СТАТУС
<p>III. Впровадження оновлених вимог ISSAI 140. Перехід від Системи контролю якості до Системи управління якістю (ISQM)</p>	<p>Виконано. Виконання триває</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ З метою забезпечення ефективного функціонування системи управління якістю у Рахунковій палаті, підтримки її актуальності та відповідності кращим світовим практикам, керівництво Рахункової палати активно впроваджує рекомендації INTOSAI, EU4PFM, SIGMA та переймає досвід європейських вищих органів аудиту (BOA). ▪ У звітному періоді за підтримки проєкту EU4PFM проведено два круглі столи (у травні та вересні поточного року) за участі Голови, заступника Голови та інших членів Рахункової палати з обговорення питань оновлених вимог ISSAI 140; ▪ Упродовж року керівництво та працівники Рахункової палати брали участь у низці міжнародних заходів з цього питання. ▪ Як наслідок, на рівні керівництва сформовано бачення практичної інтеграції Системи управління якістю (ISQM) у діяльність Рахункової палати, що дасть змогу не лише контролювати якість, а й динамічно здійснювати управління кожним її компонентом шляхом визначення цілей, ідентифікації ризиків їх досягнення, формування заходів відповідного реагування та моніторингу стану їх впровадження 	



I. СТАН ВПРОВАДЖЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ПОПЕРЕДНЬОГО ЗВІТУ

ОЧІКУВАННЯ	РЕЗУЛЬТАТИ	СТАТУС
<p>I. З урахуванням аналізу функціонування системи етики в Рахунковій палаті, викладеного у Звіті 2024, розглянути питання щодо конкретизації завдань, функцій та обов'язків Комітету з питань етики, узгодження їх між собою</p>	<p>Виконання розпочато</p> <ul style="list-style-type: none"> Розроблений проєкт Кодексу професійної етики та поведінки працівників Рахункової палати перебуває на погодженні головою Комітету з питань етики. Підготовлений проєкт обговорено на засіданні Комітету з питань етики, за результатами якого прийнято рішення: визначити пріоритетними на перший квартал 2026 року оновлення редакції Кодексу етики Рахункової палати та удосконалення положення про Комітет з питань етики. 	
<p>II. 2.1. Визначити відповідальних за виконання завдань із впровадження та функціонування системи контролю етики та подальшої імплементації Міжнародного стандарту ISSAI 130</p> <p>2.2. Формалізувати на рівні Рахункової палати основні категорії ризиків (загроз), що можуть або перешкоджати, або справляти враження таких, що перешкоджають, дотриманню фундаментальних етичних цінностей Рахункової палати</p>	<p>Виконано. Виконання триває</p> <ul style="list-style-type: none"> Відповідальність за реалізацію цієї рекомендації покладена на Відділ запобігання корупції та розвитку доброчесності (відповідні функції визначені у положенні про Відділ). Прийнято рішення сформувати «етичні ризики» як окремий блок, інтегрований до загального Реєстру ризиків Рахункової палати. На час підготовки Звіту Відділ запобігання корупції та розвитку доброчесності працює над формуванням цього блоку. 	 
<p>III. Прийняти рішення щодо доцільності організації проведення в Рахунковій палаті самооцінки доброчесності з використанням інструменту IntoSAINT</p>	<p>Виконано</p> <ul style="list-style-type: none"> Керівництво Рахункової палати підтвердило доцільність проведення самооцінки доброчесності з використанням інструменту IntoSAINT. У жовтні представники Рахункової палати взяли участь у спеціалізованому тренінгу з розвитку спроможностей у сфері самооцінювання доброчесності за методологією IntoSAINT для працівників BOA, які планують проводити оцінку за такою методологією. За результатами цього тренінгу така самооцінка у Рахунковій палаті проводитиметься у 2026 році 	
<p>IV. За узгодженням із Комітетом з питань етики забезпечити проведення спеціальних тренінгів чи семінарів з питань дотримання етичних цінностей</p>	<p>Виконання розпочато</p> <ul style="list-style-type: none"> 25.10.2025 в межах адаптаційного навчання для новопризначених працівників проведено окремий навчальний блок з питань етичних цінностей Рахункової палати. Навчальні заходи з питань дотримання етичних цінностей передбачені планом-графіком навчання персоналу Рахункової палати на 2025 рік, підготовленим проєктом EU4PFM 	





II. РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕТИЧНИХ ВИМОГ

ОЧІКУВАННЯ	РЕЗУЛЬТАТИ	СТАТУС
V. Інтеграція Кодексу етики та етичних цінностей в політики та процедури Рахункової палати	<p>Виконано. Виконання триває</p> <ul style="list-style-type: none"> Визначені Кодексом етичні цінності інтегровані в усі ключові процеси діяльності Рахункової палати, зокрема, через внутрішні регламенти (§ 8. Етична поведінка), процедури та політики. Етичні вимоги до контрольних заходів (аудитів) визначені у методологіях проведення аудитів (фінансового, ефективності та відповідності), Порядку річного планування, Методичному посібнику з питань забезпечення функціонування системи управління якістю, а також в інших документах Рахункової палати. Обов'язковість дотримання положень Кодексу передбачена критеріями доброчесності при відборі кандидатів на посади в апарат Рахункової палати та оцінювання службової діяльності працівників. Вимоги Кодексу етики використано як базу для розроблення заходів із запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, забезпечення доброчесності та етичної поведінки 	
VI. Фактичне дотримання політик і процедур, визначених для запобігання етичним ризикам, зокрема в частині:	<p>Виконано. Виконання триває</p> <ul style="list-style-type: none"> З положеннями Кодексу ознайомлюються всі працівники під час вступу на службу та підвищення кваліфікації 	
функціонування механізму інформування про загрози та порушення етичних цінностей	<ul style="list-style-type: none"> Механізм повідомлення про загрози та порушення етичних цінностей у Рахунковій палаті передбачений у проєкті нового Кодексу професійної етики та поведінки працівників Рахункової палати. З метою забезпечення належного механізму реагування на випадки порушення етичних норм, триває розроблення проєкту Порядку розгляду повідомлень про порушення Кодексу професійної етики та поведінки працівників Рахункової палати. З метою практичного впровадження цього механізму розроблена онлайн-форма Повідомлення про порушення етичних вимог, яка буде розміщена в окремій вкладці «Етика» на оновленому офіційному вебсайті Рахункової палати, що забезпечить зручність доступу для працівників та зовнішніх заінтересованих сторін. Наразі здійснюється пілотне тестування процедури перевірки отриманих повідомлень з метою встановлення дієвості запропонованого алгоритму, удосконалення змісту та структури форми повідомлення, узгодження послідовності дій між залученими структурними підрозділами, забезпечення ефективності та оперативності розгляду повідомлень 	
політика та процедура щодо дієвих та раціональних ротацій керівного аудиторського персоналу	<ul style="list-style-type: none"> У звітному періоді ротації керівного та аудиторського персоналу проведені під час реструктуризації апарату Рахункової палати (березень-травень 2025 року) 	
щодо підтвердження від кожного члена контрольної групи факту дотримання ним етичних цінностей Рахункової палати (Сертифікат про незалежність та Заява про дотримання етичних вимог)	<ul style="list-style-type: none"> За результатами проведення у цьому році COLD review встановлені окремі факти відсутності Сертифікатів про незалежність та Заяв про дотримання етичних вимог 	



I. СТАН ВПРОВАДЖЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ПОПЕРЕДНЬОГО ЗВІТУ

ОЧІКУВАННЯ	РЕЗУЛЬТАТИ	СТАТУС
I. З урахування аналізу практики реалізації Порядку річного планування у Звіті 2024 було рекомендовано внести до нього зміни, зокрема, в частині удосконалення наступних аспектів:	<p>Виконано частково</p> <ul style="list-style-type: none"> Робота з удосконалення Порядку річного планування триває. 20.02.2025 до Порядку були внесені окремі (несуттєві) зміни, які здебільше не врегульовують питань, окреслених у Звіті 2024. А під час підготовки цього Звіту затверджено ще одні зміни до Порядку, якими врегульовано більшість аспектів, рекомендованих у Звіті 2024, а саме 	
1.1. удосконалення системи оцінювання ризиків	<ul style="list-style-type: none"> 11.06.2025 відбулось засідання круглого столу на тему «Підходи до планування роботи Рахункової палати на 2026 рік» за участі керівництва Рахункової палати, керівників структурних підрозділів та міжнародних експертів. У межах підготовки та проведення заходу переглянуті підходи до оцінювання ризиків, суттєво розширений перелік інформаційних джерел, які аналізуються під час ідентифікації пріоритетів, та розроблені диференційовані підходи до планування фінансових аудитів та аудитів ефективності / відповідності. Напрацьовані результати використані при підготовці нової редакції Порядку річного планування, яку затверджено рішенням Рахункової палати. Цією редакцією Порядку річного планування врегульовано значну частину аспектів, рекомендованих у Звіті 2024. Остаточного не визначеними залишились підходи до оцінки ризиків у сфері регіонального розвитку 	
1.2. формалізації зв'язку обраних тем аудиту із завданнями Стратегії розвитку Рахункової палати	<ul style="list-style-type: none"> Підготовлений оновлена редакція Порядку річного планування, зокрема, містить вимогу щодо обов'язковості зв'язку обраних тем аудиту із завданнями Стратегії розвитку Рахункової палати 	
1.3. організаційного врегулювання процедури оцінювання людських ресурсів для потреб річного планування	<ul style="list-style-type: none"> Підходи до процедури оцінювання людських ресурсів дотепер залишаються дискусійними 	
1.4. визначення чіткого механізму планування залучення територіальних управлінь до здійснення контрольних заходів	<ul style="list-style-type: none"> Частково це питання врегульоване змінами, внесеними до Порядку річного планування у 2025 році. Водночас результати опрацювання інформацій (до цього Звіту) структурних підрозділів апарату Рахункової палати, у т.ч. територіальних управлінь, свідчать, що наразі проблема остаточно не врегульована. Отже, необхідна подальша робота з унормування механізму планування аудитів за участі територіальних управлінь 	



II. РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ВИМОГ ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО ТА ОПЕРАЦІЙНОГО ПЛАНУВАННЯ

ОЧІКУВАННЯ	РЕЗУЛЬТАТИ	СТАТУС
II. Результати стратегічного планування. Актуальність Стратегії Рахункової палати на відповідний період та забезпечення її виконання	<p>Виконання розпочато і триває</p> <ul style="list-style-type: none"> Стратегія розвитку Рахункової палати на 2025–2029 роки затверджена рішенням Рахункової палати від 19.03.2025 № 6-4. Станом на 31.10.2025 не затверджений План реалізації Стратегії розвитку Рахункової палати на 2025–2029 роки, в якому мають бути визначені конкретні заходи, необхідні для виконання її завдань, строки їх реалізації, очікувані результати та відповідальні виконавці. У процесі підготовки цього Плану виникла необхідність напрацювання змін до завдань і очікуваних результатів власне Стратегії. Як наслідок, моніторинг стану виконання і досягнення очікуваних результатів Стратегії не здійснюється 	
III. Результати річного планування у звітному періоді	<p>Виконання розпочато і триває</p> <ul style="list-style-type: none"> З урахуванням досвіду минулого року та напрацювань круглого столу з цього питання (11.06.2025), усіма учасниками процесу секторного аналізу відзначені значні позитивні зрушення в його реалізації. Підрозділи Рахункової палати якісно та у визначені терміни підготували і розмістили в Єдиній Інформаційній системі свої дослідження в частині здійснення стратегічної оцінки сфер (галузей) за напрямками, що належать до їх повноважень. Оцінка ризиків переважно була проведена коректно та є однією зі складових, які впливають на вибір та визначення категорії тем контрольних заходів. Водночас результати операційного планування у звітному році виявили низку проблемних зон, що потребують подальшого опрацювання 	
<p><i>Аналіз інформації структурних підрозділів апарату Рахункової палати щодо практичної реалізації Порядку річного планування діяльності Рахункової палати ідентифікував окремі питання, які потребують удосконалення, зокрема:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>організаційне врегулювання процедури оцінювання людських ресурсів для потреб річного планування;</i> <i>подальше вдосконалення механізму планування залучення територіальних управлінь до здійснення контрольних заходів;</i> <i>розмежування підходів до планування фінансових аудитів та аудитів ефективності / відповідності;</i> <i>доопрацювання системи оцінювання ризиків під час секторного аналізу в частині встановлення вагомості кожного критерію та забезпечити їх об'єктивне ранжування;</i> <i>конкретизація термінів «галузь» та «підгалузь» для цілей секторного аналізу;</i> <i>визначення окремих критеріїв та категорій для оцінки сфери регіонального розвитку місцевих бюджетів;</i> <i>посилення технічних можливостей та ІТ-інструментів, розширення доступу до державних реєстрів, баз даних тощо, впровадження аналітичних для обробки великих масивів даних;</i> <i>проведення навчань щодо використання наявних інструментів автоматизованого моніторингу та аналітики.</i> <p> Вагомою проблемою залишається нерівномірність навантаження упродовж року через нерівномірність планування контрольних заходів та непоодинокі факти продовження їх термінів</p>		
IV. Функціонування процесів / процедур для моніторингу прогресу щодо стратегічного та операційного (щорічного) планів роботи Рахункової палати	<p>Виконано. Виконання триває</p> <ul style="list-style-type: none"> Такі процедури визначені у порядках стратегічного та річного планування діяльності Рахункової палати У звітному періоді згідно з дорученням Голови Рахункової палати від 12.08.2025 введено в дію Систему ключових показників ефективності Рахункової палати (далі — Системи KPI). Ця система є практичним інструментом відстеження прогресу в реалізації Стратегії, адже визначає зв'язок кожного KPI із цілями Стратегії 	


I. СТАН ВПРОВАДЖЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ПОПЕРЕДЬОГО ЗВІТУ

ОЧІКУВАННЯ	РЕЗУЛЬТАТИ	СТАТУС
<p>I. Забезпечити затвердження та інтеграцію в процедури управління персоналом Рахункової палати проєкту Моделі компетенцій, розробленої відповідно до Міжнародного стандарту ISSAI 150 «Компетенція аудитора»</p>	<p>Виконано. Виконання триває</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Триває процес практичної інтеграції Моделі компетенцій у процедури управління персоналом Рахункової палати. Розроблені і затверджені рішеннями Рахункової палати від 30.01.2025 та від 20.02.2025: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Профілі компетенцій на керівні посади та посади державних аудиторів, що визначають загальні, професійні та специфічні компетенції; ▪ кваліфікаційні вимоги та критерії професійної придатності, які визначають відповідність компетенцій кандидатів стандартам ISSAI 150 «Компетентність аудитора» та включають загальні, професійні та специфічні компетенції, управлінські та лідерські компетенції; ▪ Порядок конкурсного відбору на посади державних аудиторів; ▪ Порядок призначення на посади державних аудиторів; ▪ Перелік документів (сертифікатів), що засвідчують рівень професійних знань, необхідних для зайняття посади державного аудитора; ▪ Положення про віднесення посад в апараті Рахункової палати до посад державних аудиторів; ▪ а також низка інших внутрішніх документів, що стосуються впровадження Моделі компетенцій. ▪ Триває розробка порядків адаптації новопризначених працівників, професійного навчання та оцінювання державних аудиторів апарату Рахункової палати. ▪ Згідно з Порядком конкурсного відбору на посади державних аудиторів завершені процедури внутрішнього добору та проведений конкурсний відбір за загальною процедурою. За результатами конкурсних відборів укладено 292 контракти на посади державних аудиторів апарату Рахункової палати. ▪ Впроваджені механізми планування професійного навчання відповідно до індивідуальних програм розвитку, профілів компетенцій, організовані внутрішні тренінги та навчальні заходи, забезпечена участь працівників у міжнародних освітніх програмах. Такий підхід сприяє формуванню культури розвитку, підвищенню професійної мотивації та якості виконання службових завдань. ▪ Здійснюється оцінка та моніторинг професійних компетенцій державних аудиторів відповідно до затверджених профілів. Отримані результати будуть застосовуватися для оновлення профілів компетенцій, планування заходів із професійного розвитку, визначення індивідуальних потреб у навчанні, формування індивідуальних програм професійного розвитку та планування заходів з підвищення кваліфікації. ▪ З метою створення системи морального заохочення і мотивації, покращення якості роботи та підвищення престижу професії державного аудитора в Рахунковій палаті запроваджені номінації серед державних аудиторів («Аудитор року», «Аудит року», «Аудиторська знахідка року») та затверджене Положення про заохочувальні відзнаки та номінації Рахункової палати 	
<p>II. Забезпечити розробку та затвердження Стратегії управління персоналом або в інший спосіб формалізувати політику і процедури управління персоналом у Рахунковій палаті</p>	<p>Виконано</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ У 2025 році Політика управління персоналом Рахункової палати затверджена Рішенням Рахункової палати від 11.11.2025 № 27-4 	


Продовження додатка 4

ОЧІКУВАННЯ	РЕЗУЛЬТАТИ	СТАТУС
III. Забезпечити вжиття заходів, спрямованих на завершення переходу від функціонального до процесного управління	<p>Виконано. Виконання триває</p> <ul style="list-style-type: none"> З початку поточного року під час організаційно-структурних змін та підготовки Стратегії розвитку Рахункової палати на 2025–2029 роки і паспорта бюджетної програми системно переглянуті цілі діяльності Рахункової палати, підходи до інституційної трансформації і розвитку, тривають зміни підходів до реалізації низки ключових процесів, розподілу повноважень щодо їх виконання і співвиконання. Наступним кроком має стати затвердження нової редакції Регламенту Рахункової палати та актуалізація Переліку інституційних процесів Рахункової палати 	
IV. Забезпечити відображення в положеннях про структурні підрозділи та посадових інструкціях посадових осіб апарату Рахункової палати основних завдань та функцій Рахункової палати, насамперед у частині формалізації відповідальності	<p>Виконано</p> <ul style="list-style-type: none"> Відповідно до наказу т. в. п. Секретаря Рахункової палати від 27.02.2025 № 25 під час розробки нових положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій системно переглянуті завдання, функції та повноваження структурних підрозділів Рахункової палати, зокрема, в частині визначення відповідальності за реалізацію завдань і функцій з урахуванням ризикових аспектів, встановлених за результатами ідентифікації ризиків у діяльності Рахункової палати за 2024 рік 	



II. РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ВИМОГ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

ОЧІКУВАННЯ	РЕЗУЛЬТАТИ	СТАТУС
V. Наявність структури та штатного розпису, рівень укомплектованості посад	<p>Виконання триває</p> <ul style="list-style-type: none"> У цьому році змінені структура і штатний розпис апарату Рахункової та затверджена штатна чисельність у кількості 713 одиниць. Станом на 01.10.2025 в апараті Рахункової палати фактично працює 529 осіб, з них 284 особи на аудиторських посадах. Укомплектованість апарату Рахункової палати в середньому перебуває на рівні 75 %; Середня укомплектованість департаментів, що здійснюють заходи державного зовнішнього фінансового контролю, — 65 %; Найнижчий показник укомплектованості має Департамент перевірки якості, методології та правової експертизи — 47 %; У своїх інформаціях до Звіту окремі керівники профільних департаментів відзначали доцільність: <ul style="list-style-type: none"> тимчасового скорочення посад державних аудиторів I та II рангів (на період неможливості їх заповнення) та збільшення за їх рахунок кількості посад державних аудиторів III, IV та V рангів; організаційно-структурного розмежування працівників, які здійснюють фінансові аудити, та тих, що проводять аудити ефективності і відповідності, адже кваліфікаційні вимоги та, відповідно, потреби у підвищенні кваліфікації таких працівників суттєво різняться 	


I. СТАН УПРОВАДЖЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ПОПЕРЕДНЬОГО ЗВІТУ

ОЧІКУВАННЯ	РЕЗУЛЬТАТИ	СТАТУС
<p>I. З урахування аналізу практики реалізації Порядку річного планування у Звіті 2024 рекомендовано внести до нього зміни, зокрема, в частині удосконалення:</p> <p>1.1. методичних посібників з аудитів відповідності та ефективності, фінансового аудиту, алгоритмів цих аудитів та додатків до них</p> <p>1.2. процедур перевірки якості здійснення аудитів (HOT review) та нагляду</p>	<p>Виконано. Виконання триває</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Оновлені редакції методологічних документів щодо здійснення заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту), а саме фінансового аудиту, аудиту відповідності та аудиту діяльності (ефективності), підготовлені та станом на 31.10.2025 надіслані для узгодження із керівництвом та зацікавленими структурними підрозділами Рахункової палати. ▪ Оновлені та станом на 31.10.2025 надіслані для узгодження із керівництвом та структурними підрозділами Рахункової палати: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Методичний посібник з питань забезпечення функціонування системи управління якістю в Рахунковій палаті, ▪ Положення про Уповноваженого з якості, ▪ Положення про Експертну групу з перевірки якості завершених заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту), ▪ Порядок залучення працівників Рахункової палати до перевірки якості незавершених заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) (HOT review), ▪ Порядок перевірки якості завершених заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) (COLD review). ▪ Підготовлені проєкти змін до методологічних документів стосуються: <ul style="list-style-type: none"> ▪ удосконалення низки аудиторських процедур, процедур нагляду та перевірки якості здійснення аудитів (HOT review), оптимізації термінів складання окремих документів та процедур їх погодження, уточнення термінологічної бази, актуалізації шаблонів аудиторської документації, тощо (у т.ч. з урахуванням рекомендацій Звіту 2024), ▪ запровадження механізмів юридичного та методологічного супроводження контрольних заходів, зокрема, шляхом візування низки робочих документів на різних етапах аудитів замість підготовки відповідних висновків до проєкту аудиторського звіту, ▪ відміни складання та підписання актів за результатами здійснення заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту), ▪ змін та оновлень, внесених до Системи професійних документів INTOSAI (IFPP), а також оновленої версії Міжнародних стандартів контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, опублікованої на вебсайті Міністерства фінансів України в червні 2025 року, ▪ приведення їх положень у відповідність із нормами Закону України «Про Рахункову палату» (зі змінами, які набули чинності з 19.12.2024), організаційно-структурних змін у Рахунковій палаті, а також переходу Рахункової палати на ведення документообігу в системі електронного документообігу (СЕД) «АСКОД» 	


Продовження додатка 5


ОЧІКУВАННЯ	РЕЗУЛЬТАТИ	СТАТУС
<p>II. Опрацювати та забезпечити ініціювання винесення на засідання Рахункової палати питання щодо можливості створення в Рахунковій палаті комісії (інших форм комунікацій) з врегулювання розбіжностей, вирішення складних, спірних питань (у т. ч. за зверненнями об'єктів контролю)</p>	<p>Виконано</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Питання врегульоване шляхом внесення змін до методологічних документів, які стосуються питань управління якістю, та методичних засад здійснення аудитів (відповідно до інформацій, поданих основними виконавцями рекомендованого заходу (Департаментом перевірки якості, методології та правової експертизи і Департаментом правового забезпечення)) 	
<p>III. Опрацювати питання та забезпечити ініціювання обговорення та прийняття управлінського рішення щодо доцільності запровадження у Рахунковій палаті процедури розгляду (документування) зауважень або тверджень щодо якості роботи Рахункової палати</p>	<p>Виконано</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Питання врегульоване шляхом внесення змін до методологічних документів, які стосуються питань управління якістю, та методичних засад здійснення аудитів (відповідно до інформацій, поданих основними виконавцями рекомендованого заходу (Департаментом перевірки якості, методології та правової експертизи і Департаментом правового забезпечення)) 	

II. РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ПІД ЧАС ЗДІЙСНЕННЯ АУДИТІВ


ОЧІКУВАННЯ	РЕЗУЛЬТАТИ	СТАТУС
<p>IV. Формалізація політик і процедур контролю якості</p>	<p>Виконано. Виконання триває</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ У звітному періоді Рахунковою палатою здійснено роботу з комплексного оновлення пакету (з 8 од.) методологічних документів щодо здійснення заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту), а також тих, що регулюють питання забезпечення функціонування системи управління якістю в Рахунковій палаті. ▪ Запропоновані зміни є системними і спрямовані на належне впровадження норм Системи професійних документів INTOSAI (IFPP), вимог законодавства, врахування організаційних трансформацій та загальне вдосконалення системи управління якістю в Рахунковій палаті. Очікується, що їх реалізація забезпечить більшу узгодженість процедур, покращить ефективність та якість контрольних заходів, розуміння їх результатів, що сприятиме зміцненню довіри до діяльності Рахункової палати з боку суспільства та міжнародних партнерів, а також посилить інституційну спроможність Рахункової палати у сфері здійснення заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту). ▪ Триває доопрацювання частини III Алгоритму здійснення Рахунковою палатою фінансового аудиту консолідованої фінансової та зведеної бюджетної звітності Методології здійснення фінансового аудиту, зокрема в частині доопрацювання розділів «Загальні вимоги» та «Етапи фінансового аудиту загальної консолідованої фінансової та зведеної бюджетної звітності», які регламентують відбір об'єктів контролю та визначення суттєвості для аудиту загальної консолідованої фінансової та бюджетної звітності про виконання Державного бюджету України, а також на рівні головних розпорядників коштів Державного бюджету України. ▪ Найближчим часом планується розпочати роботу щодо: <ul style="list-style-type: none"> ▪ оновлення Методичного посібника з питань забезпечення функціонування системи управління якістю в Рахунковій палаті відповідно до нової редакції ISSAI 140; ▪ визначення підходів до єдиної кодифікації робочих документів для формування аудиторського файлу, що дасть змогу систематизувати, уніфікувати та оптимізувати роботу з аудиторською документацією. ▪ Переважна більшість керівників департаментів, які здійснюють заходи державного фінансового контролю (аудиту), у своїх інформаціях до цього Звіту відзначили загальну користь методичних документів при здійсненні аудитів, водночас непоодинокими є зауваження щодо надмірної кількості додатків та складності їх заповнення. ▪ У багатьох інформаціях також вказано на необхідність запровадження процесу оновлення методологічних посібників на постійній основі, адже набуття практичних навичок і досвіду у сфері здійснення аудитів зумовлює потребу у подальшому вдосконаленню методологій. ▪ Під час підготовки Звіту пропозиції профільних департаментів щодо вдосконалення методологій, алгоритмів та додатків із здійснення аудитів узагальнені в окремий робочий документ, який буде переданий Департаменту перевірки якості, методології та правової експертизи для розгляду можливостей врегулювання цих питань у відповідних методологіях 	

Продовження додатка 5


ОЧІКУВАННЯ	РЕЗУЛЬТАТИ	СТАТУС
<p>V. Практичне впровадження політик і процедур контролю якості</p>	<p>Виконано. Виконання триває</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Вагомим внеском у формування системи контролю якості Рахункової палати стало створення в структурі інституції Департаменту перевірки якості, методології та правової експертизи та запровадження процедур юридичного та методологічного супроводження контрольних заходів. ▪ У звітному періоді тривала реалізація комплексу заходів, спрямованих на підтримку політик і процедур системи управління якістю в Рахунковій палаті, зокрема: <ul style="list-style-type: none"> ▪ здійснювалась методологічна підтримка контрольних груп, проводились консультації щодо застосування норм ISSAI та методологій аудитів; ▪ забезпечувалася підтримка внутрішньої комунікації між підрозділами, відповідальними у 2025 році за перевірку якості, та структурними підрозділами, відповідальними за організацію та здійснення контрольних заходів; ▪ проводився правовий аналіз доручень для виконання повноважень члена Рахункової палати, а також доручень на здійснення заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) на об'єктах контролю, з метою забезпечення їх відповідності законодавству та внутрішнім процедурам Рахункової палати; ▪ опрацьовувалися довідки про стан врахування рекомендацій, наданих до проектів звітів (висновків). ▪ Більшість керівників профільних департаментів у своїх інформаціях до цього Звіту відзначали додаткову цінність впровадження процедур HOT review, насамперед у контексті відмови від надання юридичних та методологічних висновків наприкінці аудитів, на користь супроводження та підтримки процесу аудиту. ▪ На думку аудиторів оновлені підходи дають змогу виявляти методологічні та процедурні недоліки на ранніх етапах, коригувати виявлені відхилення до завершення контрольного заходу, забезпечувати уніфіковане застосування вимог методичних документів. Консультації під час розроблення загальних стратегій аудитів, підготовки планів (програм) аудитів і безпосереднього їх виконання безумовно сприяють покращенню методологічної узгодженості, ефективності внутрішньої взаємодії, а також забезпечують дотримання єдиних підходів при застосуванні ISSAI під час здійснення контрольних заходів 	

ОЧІКУВАННЯ	РЕЗУЛЬТАТИ	СТАТУС
<p>VI. Результати проведених перевірок якості (HOT review)</p>	<p>Виконання на постійній основі</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Відповідно до методологічних документів Рахункової палати процедури HOT review проводяться щодо 100 відс. незавершених контрольних заходів. При цьому HOT review здійснюється на всіх етапах аудиту: організації, планування, проведення і звітування про результати контрольних заходів. ▪ У звітному періоді результати HOT review засвідчили наявність системних і повторюваних недоліків під час здійснення контрольних заходів та документування їх результатів, основними з яких є: <ul style="list-style-type: none"> ▪ некоректне формулювання мети аудиту, яка в багатьох випадках не враховувала тип аудиту або не містила інформації щодо очікуваних результатів; ▪ звужене визначення предмета контрольного заходу, що могло завадити розкрити повною мірою поставлену мету контрольного заходу; ▪ критерії аудиту, визначені аудиторами, не забезпечували розкриття питань аудиту в усіх суттєвих аспектах; ▪ недостатні документування ризиків і розроблення аудиторських процедур як відповідь на них; ▪ недостатня простежуваність логічного ланцюжка «критерій — процедура — аудиторський доказ — висновок» у проєктах багатьох звітів за результатами контрольних заходів; ▪ невідповідність між наведеними фактами, сформульованими висновками та наданими рекомендаціями. ▪ З метою запобігання подібним помилкам у подальшій діяльності Департаментом перевірки якості, методології та правової експертизи під час підготовки Звіту усі недоліки та прорахунки, виявлені за результатами HOT review, систематизовані та узагальнені у Пам'ятці для аудитора. У цьому документі їх структуровано відповідно до аудиторських документів, етапів, на яких вони виявлені, а також систематизовано за категоріями, такими як: <ul style="list-style-type: none"> ▪ правові неузгодженості — невідповідність змісту окремої аудиторської документації вимогам Закону України «Про Рахункову палату», Регламенту Рахункової палати, Плану роботи Рахункової палати на 2025 рік, а також іншим нормативно-правовим актам; ▪ методологічні невідповідності — неправильне або непослідовне застосування методологічних документів щодо здійснення контрольних заходів, використання неузгоджених методів, процедур чи технік аудиту, що призводило до зниження якості контрольних заходів; ▪ структурно-логічні невідповідності, допущені при складанні аудиторської документації — недотримання встановленої структури документів, порушення логічної послідовності викладу інформації, що ускладнювало аналітичне опрацювання та сприйняття матеріалів; ▪ розбіжності в інтерпретаціях фактів — різне трактування одних і тих же фактів або подій, що зумовлювало неоднозначність висновків і потребу в додатковому узгодженні позицій; ▪ помилки викладу та оформлення — мовні, стилістичні, термінологічні та графічні неточності, які знижували якість аудиторської документації і ускладнювали її подальше сприйняття і належне використання. ▪ Наявність типових і системних недоліків у документах, які подаються для проведення HOT review, свідчить про обґрунтовану необхідність посилення процедур нагляду за якістю у поєднанні з процедурами HOT review і ретроспективним аналізом виявлених недоліків та причин їх виникнення. ▪ У переважній більшості випадків керівники контрольних груп контрольних заходів та департаментів, а також відповідальні члени Рахункової палати враховували надані за результатами HOT review коментарі та рекомендації під час доопрацювання проєктів звітів, висновків і рішень Рахункової палати. 	



Продовження додатка 5

ОЧІКУВАННЯ	РЕЗУЛЬТАТИ	СТАТУС
	<p>Водночас в окремих випадках спостерігалось і часткове неврахування наданих рекомендацій. Зазначене, зокрема, спричинено збігом у часі двох процедур — ознайомлення об'єкта контролю з проєктом звіту / висновку та здійснення перевірки якості щодо нього, що частково зумовлено набранням чинності з 19.12.2024 змінами до Закону України «Про Рахункову палату»: термін ознайомлення об'єкта контролю з проєктом звіту / висновку збільшено з 7 до 20 календарних днів до розгляду на засіданні Рахункової палати.</p> <p>Обмеженість часових ресурсів та прагнення аудиторів зберегти узгоджену з об'єктом контролю версію документа фактично знижують вірогідність повного врахування всіх рекомендацій, отриманих за результатами перевірки якості.</p> <p>З метою врегулювання цього питання Департаментом вже внесені зміни до поданих для обговорення та подальшого затвердження проєктів методологічних документів, які регламентують управління якістю та здійснення контрольних заходів, зокрема, в частині врегулювання строків процедур, що здійснюються в Рахунковій палаті на етапі звітування</p>	
<p>VII. Запровадження практики консультацій зі складних і спірних питань, а також процедури врегулювання розбіжностей у думках під час аудитів</p>	<p>Виконано. Виконання триває</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Надання консультацій та врегулювання розбіжностей реалізується у профільних департаментах (згідно з їх інформаціями) шляхом: <ul style="list-style-type: none"> ▪ проведення періодично робочих нарад за участі всіх членів контрольної групи; ▪ колегіального обговорення складних ситуацій із подальшим виробленням узгодженого підходу; ▪ залучення до обговорень керівництва департаменту та експертів Департаменту перевірки якості, методології та правової експертизи <p>У разі неможливості досягти єдиної позиції в межах контрольної групи, аудитори можуть звернутися за методологічною підтримкою до міжнародних експертів</p>	



I. СТАН УПРОВАДЖЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ПОПЕРЕДНЬОГО ЗВІТУ

ОЧІКУВАННЯ	РЕЗУЛЬТАТИ	СТАТУС
<p>I. З метою запровадження елементів зовнішньої оцінки якості роботи Рахункової палати продовжити практику зворотного зв'язку з об'єктами контролю та опитувань зацікавлених сторін (Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, засоби масової інформації, громадськості тощо)</p>	<p>Виконано</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ У звітному періоді Рахункова палата звернулась до Ініціативи розвитку INTOSAI (IDI), Національного аудиторського офісу Королівства Норвегія та Національного аудиторського офісу Великої Британії із пропозицією здійснити у 2026 році зовнішнє оцінювання діяльності Рахункової палати «Peer Review» за методологією SAI PMF. ▪ Упродовж 10 місяців 2025 року профільними комітетами Верховної Ради України розглянуто 21 рішення Рахункової палати. <p>Розуміючи важливість думки Верховної Ради України, інших зацікавлених осіб та громадськості щодо результатів діяльності Рахункової палати, інституція передбачила у Стратегії розвитку Рахункової палати на 2025–2029 роки необхідність регулярного проведення зовнішніх опитувань.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ У звітному періоді Рахункова палата систематично проводила зовнішні опитування під час аудитів для отримання зворотного зв'язку від об'єктів аудиту, стейкхолдерів, громадськості тощо, а саме: <ul style="list-style-type: none"> ▪ опитування педагогічних працівників та батьків школярів у межах паралельного аудиту «Цифровізація в закладах загальної середньої освіти» (за попереднім узгодженням ключових питань з німецькою стороною), ▪ два онлайн-опитування у межах аудиту грального бізнесу з метою дослідження особливостей функціонування сфери організації та проведення азартних ігор, ▪ опитування суддів та керівників апаратів судів у межах аудиту щодо організаційного та фінансового забезпечення діяльності місцевих та апеляційних судів, ▪ онлайн-опитування сільськогосподарських товаровиробників у межах аудиту ефективності на тему «Гуманітарне розмінування земель сільськогосподарського призначення в Україні: відновлення безпеки та сільськогосподарського виробництва», ▪ опитування військовослужбовців у межах проведення аудиту відповідності оборонних закупівель за тиловим напрямом забезпечення Збройних Сил України, ▪ опитування держслужбовців у межах аудиту реалізації реформи системи оплати праці у сфері державного управління 	

II. РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ВИМОГ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕДУРИ МОНІТОРИНГУ

ОЧІКУВАННЯ	РЕЗУЛЬТАТИ	СТАТУС
<p>II. Формалізація системи перевірки якості завершених аудитів (COLD review)</p>	<p>Виконано</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Результати проведеної у звітному періоді перевірки якості завершених аудитів (COLD review) засвідчили наявність окремих прогалин та недосконалостей у внутрішніх документах Рахункової палати, які регулюють цю процедуру. Насамперед йдеться про Порядок перевірки якості завершених заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту). ▪ На час підготовки Звіту триває обговорення проектів оновлених редакцій Порядку перевірки якості завершених заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) та Положення про Експертну групу з перевірки якості завершених заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту), в яких врегульовані недоліки, виявлені під час проведення цього річного COLD review 	
<p>III. Практична реалізація перевірки якості завершених аудитів (COLD review)</p>	<p>Виконано. Виконання триває</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Після минулорічного пілотного проведення COLD review, у 2025 році Рахункова палата здійснила повноцінну перевірку якості завершених аудитів. ▪ У березні Рахунковою палатою затверджений Перелік завершених заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) за 2024 рік для проходження перевірки якості та Графік перевірок (рішення Рахункової палати від 19.03.25 № 6-5). ▪ З 01 квітня по 15 липня Експертною групою за координацією Уповноваженого з якості проведена перевірка якості визначених аудитів. Результати перевірки COLD review представлені на засіданні Рахункової палати 05.08.2025. ▪ Результати цього річного COLD review виявили низку проблемних питань та резервів для вдосконалення цієї процедури, зокрема: <ul style="list-style-type: none"> ▪ неоновлення складу Експертної групи. Перевірка COLD review здійснювалась тими ж працівниками, що і в попередньому році. Як і в попередньому році, проведення цих перевірок стало додатковим навантаженням (без вивільнення на цей час від основної діяльності) на працівників, включених до складу Експертної групи; ▪ недотримання встановлених термінів щодо окремих перевірок, інші недоліки (недооформлення протоколів, неповністю або формально заповнені чек-листи тощо), що зумовлені недостатністю для цієї діяльності часового ресурсу під час проведення перевірок COLD review. До того ж, додаткове навантаження на працівників збільшує ризики поверхневості перевірок і формальності висновків; ▪ неповне документування комунікацій у межах COLD review. Так, Порядок передбачає обов'язкове оформлення протоколу зустрічі щодо проведення перевірки якості з підписами за 1–2 дні. На практиці виникає ризик нескладання або затримки таких протоколів і супровідних листів, що, відповідно, ускладнює ухвалення рішень і узгодження позицій у межах COLD review. <p>Резервом для удосконалення процедури COLD review є підвищення прозорості процесу відбору завершених аудитів, встановлення чітких критеріїв ризиковості та недопущення суб'єктивізму при оцінці контрольних заходів.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Звіт за результатами проведення перевірки якості завершених заходів державного фінансового контролю (аудиту) (ДСК) затверджено рішенням Рахункової палати від 05.08.2025 № 19-4 	

Продовження додатка 6

ОЧІКУВАННЯ	РЕЗУЛЬТАТИ	СТАТУС
<p>IV. Результати перевірки якості завершених аудитів (COLD review)</p>	<p>Виконано. Виконання триває</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ На відміну від минулорічного COLD review, у звітному періоді висновки Експертної групи щодо більшості завершених аудитів 2024 року містили зауваження. ▪ Переважна більшість недоліків, виявлених під час COLD review, подібна до тих, що викладені у розділі V Звіту. ▪ У підсумковому Звіті про результати перевірки якості завершених заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) усі виявлені недоліки і помилки систематизовано у чотири великих групи: <ul style="list-style-type: none"> ▪ недотримання вимог методологічних посібників Рахункової палати та стандартів ISSAI і, як наслідок, неналежне застосування аудиторських процедур, що може ставити під сумнів загальні результати аудитів; ▪ організаційні недоліки та прорахунки, що могли мати вплив не лише на якість, а й на ефективність контрольних заходів; ▪ уникнення (ігнорування) окремих процедур контролю якості, передбачених методологічними документами Рахункової палати та стандартами ISSAI; ▪ неоформлення або неналежне оформлення Сертифікатів незалежності та Заяв про дотримання етичних вимог. ▪ В окремому розділі підсумкового Звіту про результати перевірки якості завершених заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) проаналізовано виконання рекомендацій, наданих у звіті за результатами проведення COLD review у 2024 році. ▪ За результатами перевірки якості завершених заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) підготовлено комплекс рекомендацій, які викладені в окремому розділі підсумкового звіту 	
<p>V. Реалізація рекомендацій перевірки якості завершених аудитів (COLD review)</p>	<p>Виконано. Виконання триває</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Рішенням Рахункової палати від 05.08.2025 № 19-4 т. в. п. Секретаря Рахункової палати зобов'язано забезпечити виконання рекомендацій за результатами перевірки якості завершених заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) та до 31.12.2025 поінформувати членів Рахункової палати на засіданні Рахункової палати про їх стан виконання. ▪ З метою впровадження рекомендацій COLD review наказом т. в. п. Секретаря Рахункової палати від 02.09.2025 № 121 затверджено план заходів щодо виконання цих рекомендацій та передбачено здійснення моніторингу стану його виконання 	



Рахункова палата
2025



www.rp.gov.ua