



СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ РАХУНКОВОЇ ПАЛАТИ НА 2025–2029 РОКИ

КИЇВ 2025

Зміст

| | |
|---|-----------|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ВІЗІЯ, МІСІЯ ТА ЦІННОСТІ | 5 |
| РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК | 6 |
| ЦІЛЬ I. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АУДИТОРСЬКОЇ ВПЕВНЕНОСТІ У СКЛАДНИХ УМОВАХ | 6 |
| 1. ІНСТИТУЦІЙНА ТА ФІНАНСОВА НЕЗАЛЕЖНІСТЬ | 6 |
| 2. ПОВНОВАЖЕННЯ, СТІЙКІСТЬ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ | 9 |
| 3. СТРАТЕГІЧНЕ І РІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ | 13 |
| 4. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ | 15 |
| ЦІЛЬ II. РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ | 18 |
| 5. ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ТА НАВЧАННЯ | 18 |
| 6. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОТРИМАННЯ ВИМОГ ЕТИКИ ТА ДОБРОЧЕСНОСТІ | 21 |
| ЦІЛЬ III. ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ТА ВЗАЄМОДІЯ ІЗ ЗАІНТЕРЕСОВАНИМИ СТОРОНАМИ | 24 |
| 7. МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО | 24 |
| 8. КОМУНІКАЦІЯ ТА ВІДНОСИНИ ІЗ ЗАІНТЕРЕСОВАНИМИ СТОРОНАМИ | 26 |
| ЦІЛЬ IV. РОЗВИТОК ІНФРАСТРУКТУРИ | 29 |
| 9. УПРАВЛІННЯ ІТ-ІНФРАСТРУКТУРОЮ | 29 |
| 10. УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ | 32 |
| РОЗДІЛ 3. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ | 35 |
| РОЗДІЛ 4. МОНІТОРИНГ ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЇ ТА ЗВІТНІСТЬ | 36 |
| ДОДАТОК | 37 |

ВСТУП

Наша нова стратегія до 2029 року

Наша Стратегія визначає загальну концепцію роботи та розвитку Рахункової палати і базується на здобутих до цього часу досягненнях й окреслює наші головні цілі до 2029 року як незалежного державного зовнішнього аудитора України. Ми розробили цю стратегію на основі оцінки поточної ситуації в Рахунковій палаті, зокрема стратегічних викликів, аналізу поглядів та очікувань заінтересованих сторін, ризиків, з якими інституція може зіткнутися, та визначили результати, яких необхідно досягти.

Наш стратегічний контекст

Рахункова палата відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості та ефективності управління державними фінансами.

В останні роки інституція функціонує в умовах безпрецедентних викликів, зумовлених збройною агресією Російської Федерації, необхідністю підтримання за таких умов макроекономічної стабільності та забезпечення фінансової стійкості держави.

Захищаючи свій суверенітет, Україна працює і над планом відновлення руйнувань, спричинених агресією РФ. Це потребує ефективного використання внутрішніх ресурсів держави, міжнародної фінансової допомоги та розроблення дієвих програм реконструкції. В умовах залежності від зовнішнього фінансування та безпекових викликів це є особливо важливим для держави.

У цьому зв'язку Рахункова палата виконує значуще завдання — контроль за ефективністю, прозорістю та підзвітністю використання публічних коштів та майна, що, зокрема, сприяє зміцненню довіри до політики держави.

Євроінтеграція залишається стратегічним курсом розвитку держави й передбачає гармонізацію національного законодавства з правом ЄС, реформування системи державного управління, підвищення її прозорості та підзвітності. Також унаслідок законодавчих змін, які розширили повноваження Рахункової палати відповідно до кращих міжнародних практик, перед інституцією постають нові завдання щодо посилення контролю за управлінням публічними коштами та майном.

З огляду на такі обставини наша Стратегія не лише окреслює бачення Рахункової палати пріоритетних сфер заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) до 2029 року, а й визначає основні підходи до інституційної трансформації та розвитку. У документі ми розкриваємо напрями зміцнення спроможності інституції, розвитку її персоналу, забезпечення діяльності на основі міжнародних стандартів та впровадження кращих аудиторських практик.

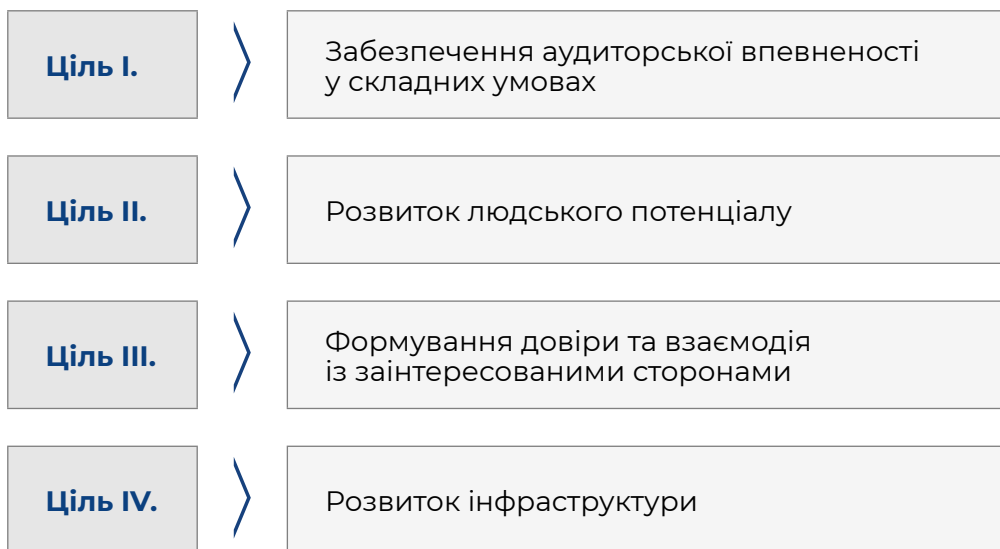
Головними орієнтирами цієї трансформації є підзвітність, добросовісність, довіра до Рахункової палати та підвищення її операційної ефективності. Рахункова палата прагне стати взірцем лідерства шляхом демонстрації власного прикладу, дотримання найвищих стандартів професіоналізму, незалежності та ефективності.

Упровадження стратегічних ініціатив за цими напрямками сприятиме подальшому посиленню ролі Рахункової палати як незалежного вищого державного органу фінансового контролю (аудиту), здатного ефективно виконувати свою місію в інтересах суспільства та держави.

Наші стратегічні цілі

Ми виконуватимемо роль незалежного державного зовнішнього аудитора України, пам'ятаючи про всі ці виклики, щоб зробити свій внесок у створення більш прозорого, підзвітного та ефективного державного управління в Україні.

Наша стратегія на 2025–2029 роки демонструє, як ми втілимо ці наміри завдяки досягненню таких чотирьох стратегічних цілей:



Крім того, Стратегія на 2025–2029 рр. визначає наші візію, місію та цінності, а також окреслює засоби, які допоможуть досягти цих стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 1.

ВІЗІЯ, МІСІЯ ТА ЦІННОСТІ

Візія: Рахункова палата — незалежний та професійний вищий орган аудиту України, який надає оцінку стану управління публічними коштами та майном, сприяє підвищенню прозорості, підзвітності, ефективності державного управління, має довіру суспільства та визнання міжнародної аудиторської спільноти.

Місія: Через провадження заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) сприяти ефективному управлінню публічними коштами та майном на благо суспільства.

Цінності, якими керується Рахункова палата:

- **компетентність і професіоналізм:** ми підтримуємо високий рівень кваліфікації та дотримуємося міжнародних стандартів, постійно вдосконалюючи нашу аудиторську діяльність;
- **незалежність та об'єктивність:** ми захищаємо свободу від зовнішнього впливу, ухвалюючи рішення виключно на основі фактів та професійних стандартів, з метою забезпечення неупередженості та довіри;
- **довіра та доброчесність:** ми дотримуємося високих етичних стандартів та підзвітності, запобігаючи будь-яким діям, що можуть зашкодити нашій репутації або суспільній довірі;
- **відкритість:** ми сприяємо прозорості нашої діяльності, вітаємо діалог і беремо до уваги різні погляди задля посилення підзвітності перед громадянами;
- **інновації та розвиток:** ми прагнемо досконалості за допомогою використання сучасних підходів, новітніх технологій та постійного вдосконалення навичок і процесів.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК

ЦІЛЬ І. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АУДИТОРСЬКОЇ ВПЕВНЕНОСТІ У СКЛАДНИХ УМОВАХ

1. ІНСТИТУЦІЙНА ТА ФІНАНСОВА НЕЗАЛЕЖНІСТЬ

1.1. Поточний стан

Рахункова палата відповідно до Конституції України здійснює контроль за надходженням і використанням коштів державного бюджету. Інституція є незалежним органом, що самостійно визначає напрями своєї діяльності.

Стратегія розвитку Рахункової палати на 2019–2024 роки була спрямована на вжиття заходів задля посилення її незалежності, розширення повноважень та вдосконалення законодавства. Особливо активний етап реалізації реформ припав на 2023–2024 роки, коли до положень, передбачених Угодою про асоціацію України з ЄС, після отримання у 2023 році рішення про відкриття переговорів про вступ України до Євросоюзу, додалися рекомендації Європейської Комісії, МВФ та інших партнерів, що стосувалися необхідності вдосконалення діяльності Рахункової палати.

Опитування громадської думки, проведене Програмою SIGMA у 2023 році, засвідчило низький рівень сприйняття Рахункової палати як незалежного органу.

У звітах Європейської Комісії щодо заявки України на членство в ЄС (2023) та прогресу в межах Пакета розширення ЄС (2023–2024), а також Моніторинговому звіті Програми SIGMA (2023), були зазначені такі вразливості статусу Рахункової палати, зокрема: слабкі гарантії незалежності, обмежені повноваження щодо аудиту місцевих бюджетів і державних підприємств, аудиту консолідованої фінансової звітності, дублювання функцій із Державною аудиторською службою та недостатня взаємодія з Верховною Радою.

Прийняття Закону України від 30 жовтня 2024 року № 4042-IX «Про внесення змін до Закону України «Про Рахункову палату» та деяких інших законодавчих актів України» (далі — Закон 4042) суттєво посилило незалежність Рахункової палати. Інституція отримала статус вищого державного колегіального органу фінансового контролю (аудиту), повноваження на проведення аудиту місцевих бюджетів, позабюджетних фондів та державних підприємств, а також додаткові гарантії політичної та фінансової незалежності. Зокрема, Кабінет Міністрів тепер має враховувати пропозиції Рахункової палати щодо її фінансування, а бюджетні призначення на утримання не можуть бути зменшені без згоди інституції.

Організаційна незалежність закріплена Законом 4042 через запровадження посад державних аудиторів та виведення їх з-під дії Закону України «Про державну службу», самостійне визначення Рахунковою палатою граничної чисельності апарату та заборону незаконного втручання в її діяльність. Також передбачено судовий захист незалежності Рахункової палати у Верховному Суді.

Попри цей прогрес, закріплення незалежності Рахункової палати та її членів у Конституції, як передбачає Лімська декларація керівних принципів аудиту (INTOSAI P 1), залишається нереалізованим, оскільки в умовах воєнного стану внесення змін до Основного Закону неможливе.

1.2. Ризики

Рахункова палата може стикнутися з ризиками у частині незалежності через можливе втручання органів влади в процес реалізації її повноважень. Це може відбуватися як шляхом ухвалення фінансових або організаційних рішень, так і застосування неформальних політичних чи адміністративних важелів.

Зокрема, є недостатня відповідність вимогам IFPP щодо фінансової та інституційної незалежності вищих органів аудиту, адже планування, виділення та здійснення видатків на функціонування Рахункової палати залежить від рішень Міністерства фінансів та Комітету Верховної Ради з питань бюджету.

Недостатній захист незалежності Рахункової палати профільним комітетом Верховної Ради може ускладнити захист фінансових та інституційних інтересів Рахункової палати.

Своєю чергою недостатнє або нерегулярне бюджетне фінансування, включно із затримками чи скороченням коштів, може стати суттєвою перепоною для якісного планування та аудиторської діяльності. Це може позначитися на виконанні основних завдань Рахункової палати та погіршити репутацію інституції загалом.

1.3. Виклики та загрози

Забезпечення інституційної та фінансової незалежності Рахункової палати передбачає необхідність безумовного дотримання міжнародних стандартів незалежності ВОА (INTOSAI P-1, P-10) та впровадження механізмів для запобігання впливу сторонніх осіб

чи установ на її діяльність. Одним із ключових завдань є забезпечення стабільного та передбачуваного фінансування Рахункової палати навіть в умовах економічних потрясінь, що дасть змогу ефективно реалізовувати її повноваження.

Для цього необхідно аргументовано доводити та відстоювати потребу у фінансуванні перед Міністерством фінансів, Кабінетом Міністрів та Верховною Радою, а також забезпечити належний судовий захист, зокрема Верховним Судом, інституційної та фінансової незалежності від будь-якого втручання.

Політичний тиск та спроби обмеження незалежності Рахункової палати можуть реалізовуватися через бюджетні механізми або зміни до законодавства, а також політично мотивовані звільнення / призначення членів Рахункової палати.

Скорочення бюджетного фінансування може значно ускладнити реалізацію повноважень інституцією. Крім того, залежність фінансування від урядових рішень створює ризики впливу на діяльність Рахункової палати. Недостатність ресурсів може призвести до невиконання основних завдань, втрати кваліфікованих працівників і зниження якості заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту).

1.4. Потенціал розвитку

Посилення незалежності Рахункової палати можливе через закріплення на конституційному рівні положень щодо її інституційної та фінансової незалежності. Важливим кроком стане вдосконалення механізмів бюджетного планування, що гарантуватиме стабільність та повноту фінансування Рахункової палати та його захист на законодавчому рівні.

Для мінімізації ризиків необхідно розширити партнерство та вдосконалити взаємодію з Верховною Радою, запровадивши ефективні механізми співпраці. Додаткові ресурси та експертну підтримку можна залучати через зміцнення співпраці з науковою спільнотою, вітчизняними та міжнародними експертами, партнерськими організаціями та ВОА.

1.5. Пріоритетні напрями

Забезпечення повної інституційної та фінансової незалежності Рахункової палати має бути гарантовано на законодавчому рівні, як це визначено міжнародними стандартами. Важливим завданням є мінімізація політичного впливу на діяльність інституції.

1.6. Основні завдання

Для досягнення цих цілей необхідно закріпити повну інституційну та фінансову незалежність Рахункової палати та її членів у Конституції України. Паралельно слід удосконалити законодавчі норми, що гарантуватимуть стабільність та повноту фінансування інституції.

Періодичний зовнішній фінансовий аудит Рахункової палати має здійснюватися за рішенням Верховної Ради. Для оцінювання рівня незалежності інституції важливо залучити міжнародних експертів, які визначатимуть відповідність її діяльності Системі професійних документів INTOSAI (IFPP) та забезпечуватимуть підтримку її незалежності.

Дотримання прозорості діяльності Рахункової палати здійснюватиметься шляхом регулярного публічного звітування про стан її інституційної та фінансової незалежності, використання коштів та результати діяльності.

1.7. Очікувані результати

Інституційна та фінансова незалежність Рахункової палати та її членів буде закріплена в Конституції України. Вплив сторонніх осіб чи установ на її діяльність буде мінімізований.

Рівень фінансування та забезпечення ресурсами, необхідними для виконання повноважень, має збільшитися не менше ніж на 30 %, що дасть змогу значно підвищити ефективність роботи інституції. Щорічний звіт про стан незалежності Рахункової палати, її витрати та результати діяльності оприлюднюватимуться й обговорюватимуться в медіа, що сприятиме прозорості та підвищенню довіри до її роботи.

Зовнішній фінансовий аудит Рахункової палати здійснюватиметься за рішенням Верховної Ради щонайменше раз на три роки (але не частіше ніж один раз на рік), що дасть змогу забезпечити постійний фінансовий контроль за її діяльністю.

Прогрес у питанні інституційної та фінансової незалежності Рахункової палати та її членів буде підтверджений у звітах міжнародних партнерів, зокрема INTOSAI, IDI, SIGMA, та під час зовнішнього оцінювання діяльності (Peer Review), що стане додатковою гарантією незалежності та ефективності діяльності інституції.

2. ПОВНОВАЖЕННЯ, СТІЙКІСТЬ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ

2.1. Поточний стан

У межах реалізації Стратегії розвитку на 2019–2024 роки Рахункова палата зміцнила свою організаційну спроможність: затверджено перелік основних інституційних процесів, оптимізовано їхню структуру, визначено відповідальних виконавців. Подальші зміни спрямовані на рівномірний розподіл завдань та ресурсів, а також формалізацію повноважень і підзвітності.

Управління ризиками інтегровано в діяльність Рахункової палати. Річне планування контрольних заходів ґрунтується на ризик-орієнтованому підході, що передбачає попередній аналіз ризиків у стратегічних сферах державної політики. Удосконалено систему електронного документообігу, процеси закупівель та оцінку потреб у матеріальних ресурсах.

Посилено стійкість інституції в умовах надзвичайних ситуацій: адміністративні будівлі забезпечені резервним енергоживленням, здійснюється технічна модернізація і оновлення IT-інфраструктури та покращені умови праці. Фінансування на 2025 рік порівняно з попереднім роком збільшено в 1,8 раза.

Для ефективного управління діяльністю необхідно збалансувати систему внутрішнього контролю, забезпечивши її відповідність стратегічним цілям та ключовим показникам ефективності (КПЕ). Це створить надійну основу для подальшого розвитку Рахункової палати.

2.2. Ризики

Рахункова палата може стикнутися з низкою викликів, пов'язаних із правовими, організаційними та управлінськими аспектами своєї діяльності. Одним із ключових може стати недостатній обсяг законодавчо закріплених повноважень, що ускладнить проведення якісних контрольних заходів у всіх сферах публічних фінансів. Також нечіткість законодавчого регулювання може призвести до обмеження або дублювання функцій Рахункової палати з іншими державними органами.

Додатковими ризиками можуть бути обмежений доступ до необхідної інформації та зволікання з імплементацією змін до законодавства, що стосуються діяльності Рахункової палати.

Ризики зниження ефективності діяльності Рахункової палати можуть створити також неповне чи неналежне виконання об'єктами контролю наданих їм рекомендацій, формальний розгляд аудиторських звітів профільними комітетами Верховної Ради, невжиття ними необхідних заходів реагування на невиконання рекомендацій.

Організаційно-управлінські ризики — це можливий нерівномірний розподіл завдань і ресурсів між підрозділами, недостатня інтеграція процедур внутрішнього контролю та управління ризиками в практичну діяльність інституції, обмежена готовність до кризових ситуацій. Нерозроблення планів реагування на надзвичайні події, зокрема кібератаки, природні катастрофи чи воєнні загрози, може вплинути на вразливість інституції. Крім того, залежність робочих процесів від ключових осіб може створити певні ризики, оскільки виключення цих керівників або провідних фахівців із робочого процесу може дестабілізувати функціонування Рахункової палати.

2.3. Виклики та загрози

Перед Рахунковою палатою стоїть завдання забезпечити відповідність своїх повноважень, функцій та методологічної бази Системі професійних документів INTOSAI (IFPP) і вимогам Європейського Союзу. Серйозним викликом є забезпечення належної реалізації інституцією нових повноважень, передбачених змінами до законодавства, зокрема, у частині здійснення аудиту коштів міжнародної допомоги, місцевих бюджетів, державних підприємств і консолідованої фінансової звітності уряду.

Питання розмежування функцій між Державною аудиторською службою та Рахунковою палатою потребує вирішення на законодавчому рівні. Окрему увагу слід приділити аудиторам у сфері безпеки та оборони, відновлення інфраструктури та оцінки збитків від збройної агресії РФ.

Водночас є загроза прийняття законодавчих актів, що можуть обмежити чи дублювати повноваження Рахункової палати або суперечити міжнародним стандартам. Конфлікти компетенцій, пов'язані з дублюванням функцій органів контролю, можуть призвести до зниження ефективності діяльності Рахункової палати. Наявний також ризик обмеження доступу аудиторів до необхідної інформації державних органів, що може негативно позначитися на результатах роботи інституції.

Аудиторська діяльність Рахункової палати має відповідати міжнародним стандартам (ISSAI) та кращим практикам, інакше — це може негативно вплинути на довіру міжнародних партнерів та суспільства. Додатково слід враховувати і загрози, пов'язані з воєнним станом, епідеміями, кібератаками та іншими надзвичайними ситуаціями, що можуть дестабілізувати процеси управління та операційну діяльність інституції.

2.4. Потенціал розвитку

Подальший розвиток Рахункової палати повинен ґрунтуватися на гармонізації її діяльності з міжнародними стандартами. Важливо забезпечити відповідність законодавчої та методологічної бази вимогам IFPP та рекомендаціям SIGMA, що сприятиме підвищенню довіри міжнародних партнерів.

Значний потенціал має реалізація нових повноважень, зокрема, у частині аудиту міжнародної допомоги, місцевих бюджетів і державних підприємств, а також проведення пріоритетних аудитів у сфері безпеки та оборони, відновлення інфраструктури та оцінки збитків від збройної агресії РФ.

Застосування цифрових інструментів й автоматизація процесів сприятимуть підвищенню ефективності управління, моніторингу виконання завдань і контролю за впровадженням рекомендацій Рахункової палати.

Крім того, важливо розробити план безперервності діяльності на випадок кризових ситуацій та створити команду кризового реагування, яка оперативно координуватиме дії в разі виникнення надзвичайних подій.

2.5. Пріоритетні напрями

У межах розвитку інституційної спроможності необхідно забезпечити на законодавчому рівні відповідність повноважень Рахункової палати міжнародним стандартам та уникнення їхнього дублювання з іншими державними органами. Потрібно також розробити механізми координації діяльності між Рахунковою палатою та іншими органами державного контролю для уникнення інституційних конфліктів.

2.6. Основні завдання

Важливим кроком стане створення нормативної бази для забезпечення постійного доступу державних аудиторів до банків даних, реєстрів та інформаційних систем державних органів. Пріоритетними залишаються аудити коштів міжнародної допомоги, місцевих бюджетів, державних підприємств і консолідованої фінансової звітності уряду.

Серед інших важливих завдань — налагодження ефективної взаємодії з профільними комітетами Верховної Ради щодо розгляду звітів і виконання рекомендацій Рахункової палати. Необхідно також запровадити систему публічного моніторингу виконання рекомендацій, що дасть змогу відстежувати їхню реалізацію та оцінювати ефективність упроваджених заходів.

Для вдосконалення внутрішнього управління слід провести функціональний аудит, що допоможе оптимізувати структуру управління та розподіл функцій між структурними підрозділами. Важливим напрямом є розроблення єдиного плану безперервності діяльності та регулярне проведення стрес-тестів для виявлення прогалин у системі кризового реагування.

2.7. Очікувані результати

Передбачається усунення законодавчого дублювання або обмеження повноважень Рахункової палати. Має бути ухвалене законодавство, що розмежує діяльність Рахункової палати та інших державних органів контролю.

Розроблення та впровадження нормативної бази забезпечить безперервний доступ державних аудиторів до інформаційних ресурсів. Усі звіти Рахункової палати мають розглядатися профільними комітетами Верховної Ради, а її висновки та рекомендації враховуватимуться в законотворчій та контрольній діяльності парламенту.

Очікується створення ефективної системи моніторингу виконання рекомендацій, а також оцінювання їхнього впливу на управління державними фінансами. Запровадження цифрових інструментів та оптимізація внутрішніх процесів сприятимуть підвищенню ефективності управління.

Розроблений план безперервності діяльності допоможе Рахунковій палаті функціонувати в будь-яких умовах, а регулярні стрес-тести — своєчасно виявляти та усувати потенційні ризики. У підсумку це сприятиме підвищенню прозорості та ефективності роботи Рахункової палати відповідно до міжнародних стандартів.

3. СТРАТЕГІЧНЕ І РІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

3.1. Поточний стан

Стратегічне та річне планування Рахункової палати є основою ефективності її діяльності та досягнення визначених цілей. Водночас процес планування стикається з низкою викликів, що впливають на його результативність.

У 2019–2024 роках покращено стратегічне та річне планування діяльності Рахункової палати.

Так, відповідно до Порядку стратегічного планування діяльності Рахункової палати було визначено механізм розроблення, реалізації та оцінювання виконання Стратегії її розвитку.

У червні 2024 року проведено опитування заінтересованих сторін, результати якого враховано під час розроблення цієї Стратегії.

Річне планування здійснюється на основі ризик-орієнтованого підходу, що передбачає аналіз секторів економіки для визначення тем аудитів. План роботи на 2025 рік охоплює аудиторську та адміністративну діяльність Рахункової палати, встановлює завдання, строки виконання та відповідальних осіб.

Основні результати діяльності Рахункової палати відображаються в щорічних звітах, публікуються на вебсайті інституції та подаються на розгляд до Верховної Ради.

Територіальні управління Рахункової палати переважно залучаються до здійснення контрольних заходів центральним апаратом, а контрольні заходи, які здійснюються ними самостійно, мають обмежений характер.

3.2. Ризики

Недостатність аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів може призводити до неактуальності стратегічних і річних планів. Нерозроблення ефективного механізму ідентифікації та прогнозування ризиків, а також неточне визначення пріоритетів можуть негативно позначитися на розподілі ресурсів і виконанні завдань. Брак гнучкості в плануванні також може уповільнити реагування на економічні, політичні чи законодавчі зміни.

3.3. Виклики та загрози

У разі недостатнього залучення працівників до процесу планування, рівень їхньої мотивації та усвідомлення власної відповідальності за результати реалізації планів може

знизитися. Крім того, невизначеність SMART-індикаторів може ускладнювати оцінку і контроль за досягненням стратегічних цілей.

Суттєву загрозу може створити невідповідність планів реальним можливостям Рахункової палати: організаційним чи фінансовим. Також є ризик невідповідності операційної діяльності стратегічним цілям, що може призвести до неефективного використання ресурсів та зміщення фокуса з ключових напрямів. Низький рівень контролю за виконанням планів та непередбачувані зовнішні фактори, такі як воєнні дії, пандемії тощо, можуть завадити реалізації стратегічних завдань.

3.4. Потенціал розвитку

Досягнення максимальної ефективності, актуальності та впливовості діяльності Рахункової палати забезпечуватиметься шляхом узгодженості річного планування із завданнями цієї Стратегії, визначення контрольних заходів на основі ризик-орієнтованого підходу, а також запровадження прозорої системи моніторингу виконання планів.

3.5. Пріоритетні напрями

Для підвищення ефективності стратегічного та річного планування необхідно запровадити адаптивні інструменти та можливість оперативного коригування планів з урахуванням змін в зовнішньому середовищі. Важливим напрямом є гармонізація стратегічних і річних планів Рахункової палати відповідно до національних пріоритетів, зокрема, у сферах оборони, економічної стійкості, відновлення та євроінтеграції України.

Необхідно також покращити координацію між підрозділами Рахункової палати. Використання сучасних аналітичних інструментів та автоматизація процесів планування сприятимуть більш точному й ефективному розробленню річних планів, моніторингу їхнього виконання та оцінюванню результативності.

3.6. Основні завдання

Запровадження механізмів ідентифікації та оцінки ризиків й опитування заінтересованих сторін дозволить правильно визначати пріоритетні напрями контрольних заходів. Важливим є розроблення системи SMART-індикаторів, що дадуть змогу оцінювати досягнення стратегічних цілей, ефективність виконання річних планів та ступінь збільшення частки фінансових аудитів і аудитів консолідованої фінансової звітності головних розпорядників коштів, що в підсумку підвищить прозорість та підзвітність управління публічними коштами та майном. Необхідно створити дієвий механізм залучення персоналу до процесу планування, щоб підвищити їхню зацікавленість та відповідальність за реалізацію стратегічних завдань.

Автоматизація процесів планування, звітування та моніторингу забезпечить оптимізацію роботи.

Регулярне висвітлення в медіа досягнень Рахункової палати сприятиме підвищенню рівня довіри громадськості та міжнародних партнерів до результатів її діяльності.

3.7. Очікувані результати

Забезпечення відповідності стратегічних і річних планів головним потребам суспільства та держави, узгодженість їх із національними пріоритетами та забезпечення ресурсом для їх реалізації. Виконання запланованих заходів має досягати рівня не нижче 80 %, автоматизація процесів повинна сприяти зменшенню витрат часу на планування та моніторинг. Частка охоплення головних розпорядників коштів фінансовими аудитами має досягти не менше 30 %. Щорічне оприлюднення звітів із вимірюваними показниками ефективності забезпечить прозорість діяльності Рахункової палати, а запровадження системи управління безперервністю дасть змогу мінімізувати вплив кризових ситуацій на досягнення стратегічних цілей.

4. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

4.1. Поточний стан

Управління якістю є ключовим елементом забезпечення ефективності діяльності Рахункової палати.

У 2024 році Рахункова палата зробила важливі кроки для впровадження системи управління якістю відповідно до стандартів INTOSAI (ISSAI 130, 140, 150). Затверджено Методичний посібник із питань забезпечення функціонування системи управління якістю, визначено відповідальних осіб, обрано Уповноваженого з якості та створено Експертну групу для перевірки якості аудитів.

Якість контрольних заходів контролюється на всіх етапах: планування, проведення, звітування. Запроваджено такі процедури перевірки якості, як Hot Review (перевірка контрольних заходів під час їх виконання) та Cold Review (перевірка завершених контрольних заходів).

Аудитори пройшли навчання щодо застосування нових методологій, розроблених на основі ISSAI, та отримують підтримку міжнародних експертів.

У 2024 році вперше здійснено Cold Review та оцінку функціонування системи управління якістю, за підсумками якої надано рекомендації щодо вдосконалення методологій аудитів, планування діяльності та кадрової політики. Як наслідок, аудиторська діяльність Рахункової палати наближується до міжнародних стандартів аудиту (ISSAI), що сприятиме підвищенню ефективності діяльності інституції, довіри суспільства та

позитивній оцінці під час зовнішнього оцінювання провідними членами INTOSAI (Peer Review) у майбутньому.

4.2. Ризики

Недотримання міжнародних стандартів IFPP під час здійснення заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту), фрагментарність системи управління якістю та непослідовне застосування внутрішніх політик і процедур можуть ускладнювати своєчасність виявлення та усунення недоліків у роботі, призводити до перевитрат ресурсів, втрати довіри до результатів аудитів та зниження їх ефективності.

4.3. Виклики та загрози

Викликом є необхідність забезпечення відповідності процедур управління якістю вимогам міжнародних стандартів, а також постійне вдосконалення процесів Рахункової палати та впровадження ефективної системи внутрішнього контролю з використанням цифрових інструментів моніторингу та аналізу.

Основними ж загрозами є неналежна якість контрольних заходів, що може призвести до помилкових висновків чи рекомендацій, зниження довіри суспільства та міжнародних партнерів до Рахункової палати, а також незацікавленість в інституційних змінах власне працівників.

4.4. Потенціал розвитку

Упровадження міжнародних стандартів із контролю якості, використання інноваційних IT-рішень для автоматизації аналізу даних та розвиток компетенцій працівників завдяки регулярному навчанню.

4.5. Пріоритетні напрями

Забезпечення відповідності аудиторської діяльності Рахункової палати міжнародним стандартам якості, покращення обґрунтованості висновків та рекомендацій, наданих за результатами контрольних заходів, через якісний аналіз, належний контроль та автоматизацію процесів. Для цього необхідно впровадити єдиний підхід до планування, проведення та оцінювання контрольних заходів на відповідність IFPP, удосконалити систему управління якістю, оптимізувати процеси документування аудиторської діяльності та запровадити стандарти формування аудиторських звітів, а також систему індексування і реферування.

Важливо здійснювати регулярні перевірки для оцінювання якості контрольних заходів, використовувати аналітичні інструменти для автоматизації аналізу даних, забезпечити моніторинг виконання рекомендацій Рахункової палати по суті та вживати

заходів реагування на порушення об'єктами контролю строків і повноти їхнього виконання.

4.6. Основні завдання

Забезпечити підвищення рівня компетенцій персоналу щодо управління якістю, впровадження інструментів для автоматизації документування та моніторингу, а також регулярне оцінювання ефективності та впливу контрольних заходів.

4.7. Очікувані результати

Повна відповідність процесів і процедур Рахункової палати вимогам IFPP, підвищення ефективності контрольних заходів та рівня виконання рекомендацій Рахункової палати. Більшість контрольних заходів має здійснюватися із застосуванням автоматизованих інструментів аналітики.

Усі працівники мають проходити навчання та підвищувати кваліфікацію у сфері управління якістю та використання аналітичних інструментів аудиту. Результатом цих заходів може стати підтвердження відповідності діяльності Рахункової палати ДСТУ ISO 9001:2015 та визнання міжнародними партнерами її здатності забезпечувати належний контроль та управління якістю аудитів.

ЦІЛЬ II. РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

5. ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ТА НАВЧАННЯ

5.1. Поточний стан

Укомплектованість структурних підрозділів апарату Рахункової палати, які здійснюють заходи державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту), становить близько 70 %, а в окремих підрозділах — менше ніж 40 %. На кінець 2024 року штатна чисельність державних службовців — 624 особи, з них 455 (65 %) — аудитори. Співвідношення керівного складу до виконавчого становить 27/73.

За останні три роки зросла плинність кадрів: із 7,9 % у 2022 році до 12,9 % у 2024 році, при цьому у 2019–2021 рр. зазначений показник перебував у межах 5,1–6,8 %. Це потребує нових підходів до пошуку та мотивації персоналу. Закон 4042 запровадив проведення відкритого конкурсу на посади членів Рахункової палати за участі міжнародних експертів, а також змінив систему управління персоналом, зокрема передбачені посади державних аудиторів, які не є державними службовцями.

Відповідно до міжнародних стандартів INTOSAI та ISSAI 150 «Компетентність аудитора» розроблено профілі компетентностей, кваліфікаційні вимоги та порядок конкурсного відбору на посади державних аудиторів. Також здійснюються заходи з підвищення кваліфікації, навчання і стажування працівників. Упродовж 2024 року навчання пройшли 390 осіб (75 % штату), видано 1087 сертифікатів.

З метою подальшої модернізації системи управління персоналом триває розроблення відповідної стратегії та вдосконалюються навчальні програми. Відбувається перехід фахівців, які здійснюють контрольні заходи, на нові умови служби.

5.2. Ризики

Високі вимоги до кваліфікації, складні умови праці, значні навантаження і стрес разом із браком підтримки в складних ситуаціях, недосконалою системою визнання досягнень працівників можуть значно прискорити плинність кадрів.

Брак кваліфікованого, мотивованого та добросовісного персоналу впливатиме на ефективність діяльності Рахункової палати.

5.3. Виклики та загрози

Найбільш вагомим викликом є необхідність створення і заповнення посад державних аудиторів, розроблення відповідної нормативної бази, напрацювання досконалого процесу відбору персоналу, рекрутингу, стажування, наставництва та адаптації нових працівників. Необхідність розробки та запровадження системи оцінювання і сертифікації аудиторів відповідно до національного законодавства та з урахуванням міжнародних стандартів потребуватиме значних зусиль, а управління кар'єрою, належною мотивацією та підвищення професійної компетентності працівників — удосконалення підходів відповідального за ці процеси підрозділу.

Нездатність швидко адаптувати персонал до нових вимог може негативно позначитися на ефективності діяльності і Рахункової палати.

Висока емоційна напруга та стрес можуть призвести до зниження продуктивності колективу, збільшення кількості помилок у роботі та погіршення психологічного клімату. Неналежна мотивація та несприятлива корпоративна культура можуть стати причиною втрати ключових фахівців, що поставить під загрозу стабільність функціонування всієї інституції.

5.4. Потенціал розвитку

Одна з основних можливостей розвитку полягає в залученні талановитих фахівців та молодих спеціалістів через професіоналізацію процесу пошуку та відбору персоналу. Важливим кроком є створення програм стажування для випускників профільних закладів освіти, а також їх рейтингування. Необхідно заохочувати об'єднання працівників навколо спільних цінностей та місії Рахункової палати, формувати в них почуття приналежності до результатів діяльності інституції як органу, що працює на благо суспільства та держави. Слід створити систему психологічної підтримки, а також запровадити програми профілактики стресу та розвитку комунікаційних навичок персоналу.

У сфері мотивації поряд із конкурентним рівнем оплати праці варто впровадити ефективні нематеріальні стимули.

Для забезпечення професійного розвитку варто запровадити систему безперервного навчання, включаючи сертифікацію за міжнародними програмами (CIPFA, IDI тощо). Важливим напрямом є накопичення та обмін набутими знаннями й досвідом між працівниками, а також їх регулярне навчання з питань реагування на кризові ситуації.

5.5. Пріоритетні напрями

Головним завданням є створення злагодженої, високопрофесійної, мотивованої та добросовісної команди фахівців, здатної працювати відповідно до міжнародних стандартів, постійний розвиток знань та навичок працівників, застосування ними сучасних методів і технологічних рішень у роботі. Водночас необхідно забезпечити їм належне робоче середовище.

5.6. Основні завдання

Для досягнення зазначених цілей необхідно розробити та впровадити Стратегію управління персоналом Рахункової палати, що включатиме розвиток корпоративної культури, запровадження заходів рекрутингу, вдосконалення відбору та перевірки доброчесності кандидатів. Слід розробити також порядки стажування, наставництва та адаптації для залучення та інтеграції в колектив нових працівників, запровадити систему комплексного оцінювання службової діяльності, а також механізми визнання та заохочення. Необхідно організувати психологічну підтримку персоналу Рахункової палати та регулярне оцінювання їхнього психологічного стану.

Важливим кроком стане створення та актуалізація програм підготовки, безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників у співпраці з профільними закладами освіти та аудиторськими організаціями. Доцільно запровадити систему збору, аналізу та усунення помилок у роботі персоналу, а також механізми накопичення і поширення знань та передового досвіду.

Необхідно також сформувати єдині стандарти корпоративної культури, що сприятимуть згуртованості колективу. Важливим аспектом є підтримка мотивації та здорової психологічної атмосфери серед працівників, що дасть змогу зменшити рівень напруги в колективі, сформувати культуру взаємодопомоги та взаємоповаги.

Для ефективного функціонування колективу необхідно запровадити систему внутрішньої комунікації, що підвищить довіру до керівництва, розуміння цілей і завдань організації.

Варто запровадити формування щорічного рейтингу та вручення нагороди «Кращий заклад освіти з підготовки аудиторів для державного сектору».

5.7. Очікувані результати

Відбір персоналу Рахункової палати здійснюватиметься на професійній основі, всі кандидати проходитимуть перевірку на доброчесність. Нові працівники отримуватимуть підтримку у вигляді наставництва та матимуть адаптаційний період.

Щороку державні аудитори та державні службовці Рахункової палати будуть проходити оцінювання службової діяльності, результати якого впливатимуть на їхню мотивацію та кар'єрне зростання. Планується, що рівень задоволеності працівників умовами праці та кар'єрними перспективами досягне 90 %, а рівень плинності кадрів не перевищуватиме 5 % на рік. Працівники Рахункової палати матимуть можливість підвищувати рівень своєї професійної компетентності та застосовувати у роботі набуті знання.

Також передбачається участь Рахункової палати в розробленні стандартів вищої освіти для підготовки аудиторів державного сектору, оцінюванні випускників відповідних навчальних закладів, а також створення кадрового резерву на посади державних

аудиторів. Щорічно відбуватиметься рейтингування закладів освіти з підготовки аудиторів та вручення відповідної нагороди. Крім того, функціонуватиме внутрішній портал управління знаннями Рахункової палати, що сприятиме поширенню інновацій та передового досвіду.

Діяльність у сфері управління людськими ресурсами та навчання відповідатиме міжнародним стандартам, що визначають вимоги до систем управління людськими ресурсами.

6. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОТРИМАННЯ ВИМОГ ЕТИКИ ТА ДОБРОЧЕСНОСТІ

6.1. Поточний стан

Рахункова палата дотримується високих етичних стандартів і принципів доброчесності, що є основою довіри суспільства та міжнародних партнерів до результатів її роботи. Для контролю за дотриманням етичних норм створено Комітет із питань етики, а основним регуляторним документом є Кодекс етики, що відповідає міжнародним стандартам ISSAI 130. Водночас ще потребує вдосконалення механізм контролю за дотриманням етичних норм, процедура консультацій, необхідно визначити і відповідальних осіб. Важливо формалізувати механізми інформування про можливі порушення та ризики.

Для оцінювання рівня доброчесності у 2018 році проведено самооцінку вразливості та стійкості щодо порушень доброчесності за методологією IntoSAINT, на 2026 рік заплановано повторне дослідження за підтримки BOA Нідерландів.

Важливим підґрунтям для реалізації антикорупційної політики стало розроблення Антикорупційної програми Рахункової палати на 2023–2025 роки, що містить правила етичної поведінки, засади запобігання та виявлення корупції, а також Реєстр ризиків. Працівники дотримуються принципу нульової толерантності до корупції та культури доброчесності.

Рахунковою палатою запроваджені механізми захисту викривачів корупції, а також визначені правила врегулювання конфлікту інтересів. Для підтвердження незалежності аудиторів складаються сертифікати незалежності відповідно до стандартів INTOSAI.

Антикорупційна політика включає аналіз контрагентів та охоплює елементи комплексної перевірки «due diligence», що зменшує ризики співпраці з ненадійними партнерами. Усі ці заходи спрямовані на мінімізацію корупційних ризиків і зміцнення репутації Рахункової палати.

6.2. Ризики

Ризики, пов'язані з необхідністю суворого дотримання етичних норм та вимог антикорупційного законодавства, потребують особливої уваги з огляду на значний потенційний вплив на репутацію Рахункової палати. Неналежний контроль та невизначеність ролей відповідальних осіб можуть сприяти виникненню таких порушень, а працівники Рахункової палати можуть не завжди усвідомлювати важливість дотримання стандартів етики та доброчесності у своїй діяльності.

Невчасне виявлення конфлікту інтересів чи приватного інтересу під час ухвалення рішень, необ'єктивність у роботі та неетична поведінка під час виконання посадових обов'язків також можуть завдати шкоди довірі до неупередженості діяльності інституції.

6.3. Виклики та загрози

Основним викликом є необхідність утвердження культури етичної поведінки та нетерпимості до корупції шляхом упровадження відповідних принципів у діяльність Рахункової палати.

Важливо не допустити формального застосування норм Кодексу етики Рахункової палати й забезпечити його реальну імплементацію. Досягнення цієї мети потребує активного залучення працівників до реалізації антикорупційної політики, дотримання ними стандартів етичної поведінки та впровадження в роботу інституції ефективних процедур реагування на порушення.

Без належного контролю порушення антикорупційного законодавства та етичних норм можуть стати значними та вплинути на ефективність роботи інституції. Тиск або спонукання заінтересованими сторонами до порушень також є суттєвим ризиком. Втрата довіри до інституції внаслідок неетичної чи недоброчесної поведінки працівників, особливо, якщо такі випадки залишаються без належного реагування, може негативно впливати на репутацію Рахункової палати.

6.4. Потенціал розвитку

Удосконалення антикорупційної політики та етичних стандартів, регулярне оновлення Кодексу етики та Антикорупційної програми Рахункової палати відповідно до міжнародних рекомендацій підвищать ефективність відповідних заходів.

Визначення ролей відповідальних осіб та впровадження механізмів контролю за дотриманням етичних норм сприятимуть запобіганню конфлікту інтересів та поліпшенню культури доброчесності. Регулярні тренінги з етики та доброчесності покращать обізнаність персоналу щодо відповідних вимог законодавства та стандартів.

6.5. Пріоритетні напрями

Головною метою є забезпечення дотримання високих стандартів етичної та добросовісної поведінки в діяльності посадових осіб Рахункової палати. Формування культури нульової толерантності до корупції та недопущення порушень етики потребує створення ефективних механізмів попередження, виявлення та реагування на такі порушення.

6.6. Основні завдання

Необхідно розробити та періодично оновлювати політики, правила і процедури дотримання антикорупційних норм та норм етичної поведінки. Покращення обізнаності працівників щодо вимог законодавства є ключовим завданням, виконанню якого сприятиме, зокрема, проведення відповідних роз'яснювальних заходів. Важливим є впровадження механізмів ідентифікації та управління етичними ризиками, а також оптимізація процедур забезпечення дотримання антикорупційних норм. Необхідно створити ефективні механізми моніторингу та контролю за дотриманням етичних вимог і своєчасного реагування на можливі порушення.

6.7. Очікувані результати

Досягнуто значного прогресу в забезпеченні етичності та добросовісності діяльності Рахункової палати. Усі працівники ознайомлені з антикорупційною політикою та Кодексом етики, а також проходять регулярні навчання. Порушень антикорупційного законодавства та етичних норм не виявлено. Ефективно функціонують механізми запобігання порушенням та реагування на можливі повідомлення про них. Як наслідок, інституція буде визнана міжнародними партнерами як орган, що дотримується найвищих етичних стандартів і протидіє корупції відповідно до міжнародних вимог.

ЦІЛЬ ІІІ. ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ТА ВЗАЄМОДІЯ ІЗ ЗАІНТЕРЕСОВАНИМИ СТОРОНАМИ

7. МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО

7.1. Поточний стан

З 2019 року Рахунковою палатою було укладено п'ять двосторонніх угод із ВОА Ізраїля, Молдови, Німеччини, ОАЕ та Чехії.

Попри виклики, спричинені повномасштабною збройною агресією РФ, Рахункова палата підтримувала на високому рівні міжнародну співпрацю. Інституція зміцнила партнерство з ВОА Великобританії, Естонії, Латвії, Литви, Нідерландів, Німеччини, Польщі, Словаччини, США, Чехії та співпрацю з Європейським судом аудиторів.

Основні цілі міжнародного співробітництва включають обмін досвідом, навчання, запозичення кращих світових аудиторських практик та підтримку міжнародного іміджу України. У межах INTOSAI Рахункова палата бере активну участь у роботі комітетів із професійних стандартів та інституційного розвитку, а також робочих групах INTOSAI з аудиту навколишнього середовища (INTOSAI WGEA), аудиту державного боргу (INTOSAI WGPD), з питань боротьби з корупцією та відмиванням коштів (INTOSAI WGFACML). Рахункова палата демонструє значні досягнення у сфері розроблення та імплементації керівних принципів аудиту, зокрема, у сфері охорони довкілля та запобігання і подолання наслідків техногенних катастроф.

У межах EUROSAI Рахункова палата очолює робочу групу з аудиту коштів, виділених на попередження та ліквідацію наслідків катастроф, мандат якої та головування були продовжені рішеннями конгресів EUROSAI у 2021 та 2024 роках. Рахункова палата бере участь у роботі робочих груп EUROSAI з аудиту навколишнього середовища (EUROSAI WGEA), інформаційних технологій (EUROSAI ITWG), аудиту муніципалітетів (EUROSAI WGMA) та новоствореної Проектної групи EUROSAI «Підтримка EUROSAI Рахункової палати України».

Рахункова палата виконує аудиторські завдання за програмами транскордонного співробітництва Європейського інструменту сусідства 2014–2020 років (ППС ЄС) та новими програмами транскордонного та транснаціонального співробітництва ЄС INTERREG NEXT (2021–2027), а також за Дунайською транснаціональною програмою (Interreg V-B Danube). Рахункова палата проводила аудити використання коштів прямої бюджетної підтримки України з боку Уряду США та Світового банку.

Інституція активно долучається до міжнародних координованих та паралельних аудитів із BOA іноземних країн, зокрема ініціюючи їх проведення за попередньо запропонованими темами. З 2019 року Рахункова палата взяла участь у чотирьох міжнародних аудитах, ще п'ять таких аудитів тривають.

7.2. Ризики

Міжнародна діяльність Рахункової палати може стикнутися з низкою викликів, спричинених нестабільною комунікацією з міжнародними партнерами та обмеженими можливостями щодо участі в міжнародних заходах й ініціативах. Однією з основних причин цього є недостатнє фінансування. Значна частина заходів міжнародного співробітництва та пов'язаних із ними планів інституційного розвитку Рахункової палати залежить від підтримки міжнародних грантів і технічної допомоги. Це закладає потенційні ризики неможливості забезпечити їхню реалізацію в разі зміни пріоритетів партнерів із розвитку, припинення відносин чи співпраці.

7.3. Виклики та загрози

Рахункова палата має активізувати участь у діяльності INTOSAI та EUROSAI, а також в їхніх ініціативах, робочих групах і органах. Важливим завданням є налагодження системної, ініціативної та результативної взаємодії з провідними BOA країн-членів ЄС, Європейського економічного простору, Європейським судом аудиторів, Національним аудиторським офісом Великої Британії та Офісом урядової підзвітності США.

Необхідно й надалі розширювати мережу міжнародних партнерів з обміну досвідом і кращими практиками, ініціювати активніше залучення Рахункової палати до міжнародних аудитів. При цьому важливою умовою ефективної міжнародної співпраці є підвищення рівня володіння аудиторами іноземними мовами.

Серед основних загроз ефективному міжнародному співробітництву є ризик часткової чи повної ізоляції інституції через політичні або економічні фактори.

Втрата доступу до передового міжнародного досвіду може негативно позначитися на розвитку інституційної спроможності Рахункової палати. Крім того, зміна міжнародних пріоритетів і зменшення уваги до України в межах міжнародних фінансових програм можуть призвести до скорочення фінансування та, відповідно, можливостей для розвитку.

7.4. Потенціал розвитку

Для зміцнення міжнародного співробітництва необхідно активізувати участь у міжнародних ініціативах, зокрема INTOSAI, EUROSAI та інших спеціалізованих професійних аудиторських організаціях. Спільні тренінги, семінари, взаємні візити делегацій BOA інших країн, участь у міжнародних аудитах дадуть змогу Рахунковій палаті безперервно розвиватися та посісти гідне місце серед інших BOA.

Одним із ключових напрямів розвитку є посилення ролі Рахункової палати як лідера у сфері реформ зовнішнього державного аудиту серед країн Східного партнерства. Залучення технічної та фінансової допомоги від міжнародних партнерів дозволить зміцнити інституційний потенціал Рахункової палати та прискорити її інтеграцію в міжнародну аудиторську спільноту.

7.5. Пріоритетні напрями

Розвиток міжнародного співробітництва сприятиме підвищенню ролі та авторитету Рахункової палати в міжнародних аудиторських об'єднаннях, забезпечить ширше залучення Рахункової палати до міжнародних аудитів та проєктів технічної допомоги.

7.6. Основні завдання

Для досягнення цієї мети необхідно розширити співпрацю з INTOSAI, EUROSAl та іншими міжнародними організаціями, активніше проводити міжнародні аудити, а також спільні семінари і тренінги з BOA інших країн. Важливим завданням є отримання грантів і технічної допомоги для розвитку інституційної спроможності Рахункової палати, що дасть змогу розширити її можливості та зміцнити позиції на міжнародній арені.

7.7. Очікувані результати

Завдяки реалізації цих заходів буде забезпечено участь Рахункової палати в більшості засідань робочих органів та ініціатив INTOSAI та EUROSAl. Рахункова палата бере участь у щонайменше трьох міжнародних аудитах щороку. Це зміцнює міжнародний авторитет Рахункової палати, розширює та вдосконалює наявний спектр аудиторських підходів.

Унаслідок залучення грантів та міжнародної технічної допомоги забезпечено більш сталий розвиток інституційної спроможності Рахункової палати. Не менше 30% персоналу бере участь у міжнародних семінарах, тренінгах та проєктах технічної допомоги, що сприяє підвищенню професійного рівня аудиторів.

8. КОМУНІКАЦІЯ ТА ВІДНОСИНИ ІЗ ЗАІНТЕРЕСОВАНИМИ СТОРОНАМИ

8.1. Поточний стан

Стратегія розвитку Рахункової палати на 2019–2024 роки не враховувала очікувань зацікавлених сторін, а комунікаційний напрям не був віднесений до пріоритетних. При цьому, за даними опитування Програми SIGMA, довіра суспільства до інституції впродовж

останніх років зростала: з 8 % у 2018 році до 37 % у 2023 році. У 2024 році проведено повторне опитування, результати якого враховані в цій Стратегії.

У Рахунковій палаті функціонує підрозділ комунікації, призначені відповідальні особи та розроблені порядки взаємодії. Основними інструментами комунікації Рахункової палати із заінтересованими сторонами є її офіційний вебсайт, сторінки в соціальних мережах, адресне розсилання електронною поштою для ЗМІ та громадських організацій повідомлень про результати роботи інституції.

У зовнішній комунікації особлива увага приділяється доступному викладу інформаційних повідомлень, актуальності та точності цієї інформації.

8.2. Ризики

Недостатня системність у взаємодії з громадськістю та медіа може ускладнити донесення неупередженої та точної інформації про результати роботи інституції.

Брак дієвих механізмів внутрішньої та зовнішньої комунікації може загальмувати розвиток цього напрямку. Значна частина антикризових комунікацій має реактивний характер, що може знизити ефективність роботи з інформаційним середовищем та своєчасність реагування на зовнішні виклики.

8.3. Виклики та загрози

Сучасне суспільство потребує високого рівня доступності та прозорості інформації щодо діяльності Рахункової палати. Адаптація комунікаційних підходів до мінливих умов інформаційного середовища та актуальних потреб і запитів суспільства є необхідною для ефективного донесення інформації до заінтересованих сторін. Важливо забезпечити проактивну комунікацію, що включатиме планову інформаційну роботу щодо діяльності Рахункової палати та її персоналу. При цьому форма та зміст зовнішньої і внутрішньої комунікації мають відповідати спроможностям та потребам цільових аудиторій, що підвищить рівень сприйняття інформації та ефективно впливатиме на формування громадської думки.

Однією з основних загроз є слабе розуміння громадськістю суті, значення та впливу результатів роботи Рахункової палати через складність форми викладу, брак точної інформації та недостатню публічну комунікацію. Інституція може стати об'єктом інформаційних атак, спрямованих на дискредитацію її діяльності та репутації працівників. Незабезпечення оперативного реагування на кризові ситуації може призвести до зниження рівня довіри з боку громадськості та міжнародних партнерів.

Суттєвим викликом є врахування позицій заінтересованих сторін у діяльності Рахункової палати, а також необхідність напрацювання ефективного механізму зворотного зв'язку.

8.4. Потенціал розвитку

Публічна звітність є одним із ключових напрямів розвитку комунікаційної політики. Регулярне оприлюднення результатів контрольних заходів у зручній та зрозумілій для широкого загалу формі сприятиме підвищенню рівня довіри до Рахункової палати. Важливою умовою є розширення взаємодії з громадськістю, медіа, міжнародними партнерами та іншими заінтересованими сторонами шляхом створення ефективних механізмів. Подальший розвиток цифрових платформ Рахункової палати покращить комунікацію та забезпечить зворотний зв'язок із заінтересованими сторонами.

8.5. Пріоритетні напрями

Основним напрямом діяльності є покращення обізнаності заінтересованих сторін про роботу Рахункової палати та забезпечення довіри до її діяльності.

8.6. Основні завдання

Для досягнення цієї мети необхідно розробити та впровадити Комунікаційну стратегію Рахункової палати, що включатиме, серед іншого, алгоритм реалізації антикризової комунікації. Важливим завданням є регулярне та доступне інформування громадськості про діяльність Рахункової палати та її персоналу, забезпечення інформаційного супроводу контрольних заходів та популяризація результатів аудитів. Для покращення комунікації із заінтересованими сторонами необхідно запровадити ефективні механізми зворотного зв'язку, залучати їх до співпраці шляхом організації та проведення спільних заходів. Крім того, Рахункова палата має розширювати інформаційне охоплення цільових аудиторій.

Для підвищення впізнаваності інституції та її персоналу передбачається запровадження формування щорічного рейтингу з врученням нагороди «Державний аудитор року».

8.7. Очікувані результати

Затвердження Комунікаційної стратегії Рахункової палати, мета якої — забезпечити виконання окреслених вище завдань. Усі ключові заходи щодо діяльності інституції та контрольні заходи отримають широкий інформаційний супровід, що підвищить рівень довіри громадськості та сприятиме популяризації результатів цієї роботи. Вчасно оприлюднені 100 % результатів контрольних заходів та інша інформація, яка відповідно до законодавства підлягає оприлюдненню.

Очікується зростання рівня обізнаності та довіри до Рахункової палати, який інституція має оцінювати щороку.

Крім того, буде запроваджено формування щорічного рейтингу із врученням нагороди «Державний аудитор року», що стане важливим елементом популяризації професії та підвищення престижу державного аудиту.

ЦІЛЬ IV. РОЗВИТОК ІНФРАСТРУКТУРИ

9. УПРАВЛІННЯ ІТ-ІНФРАСТРУКТУРОЮ

9.1. Поточний стан

Рахункова палата автоматизує інституційні процеси, але її ІТ-інфраструктура потребує оновлення. На виконання попередньої Стратегії розвитку Рахункової палати було модернізовано інформаційно-комунікаційну систему, серверне обладнання, комп'ютери та ноутбуки, що експлуатуються понад 5 років. Оновлено також абонентський пункт спеціальної інформаційно-комунікаційної системи Національної системи конфіденційного зв'язку (СІКС НСКЗ) та атестовано комплексну систему захисту інформації.

Офіційний вебсайт Рахункової палати, введений в дію у 2019 році, частково відповідає вимогам чинного законодавства і потребує модернізації.

Для підтримки аудиторської роботи використовуються додаткові програмні продукти Microsoft Visio, Adobe Acrobat, «YOUCONTROL», «YC World» та впроваджується спеціалізоване програмне забезпечення Case Ware (модулі Audit та IDEA).

Проведена у 2024 році самооцінка ІТ-інфраструктури Рахункової палати виявила низьку зрілість ІТ-процесів, що знижує ефективність її використання під час здійснення заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту). Архів Рахункової палати функціонує лише в паперовому форматі, тож необхідно вирішити питання архівування аудиторських файлів, створених в електронному форматі.

Основними причинами низьких результатів самооцінки є брак фінансування Рахункової палати, обмежений доступ аудиторів до державних реєстрів, невикористання геотехнологій та просторового аналізу, незатвердження ІТ-стратегії Рахункової палати, нефункціонування сервісу підтримки користувачів та реагування на інциденти (Service Desk), а також тестового середовища та системи передачі знань.

9.2. Ризики

Використання застарілих технологічних рішень у роботі ІТ-інфраструктури Рахункової палати може ускладнити ефективне управління даними та цифровими процесами, а недостатнє фінансування — обмежити можливості підтримки та оновлення систем.

Брак кваліфікованих ІТ-фахівців і низький рівень цифрової грамотності працівників також можуть негативно вплинути на швидкість і якість впровадження технологічних змін. Додаткові труднощі для здійснення аудиторської діяльності може створити обмеження в доступі до державних баз даних, реєстрів та автоматизованих систем.

Ризик кібератак, несанкціонованого доступу, витоку чи втрати інформації є постійним та має тенденцію до зростання.

9.3. Виклики та загрози

Одним із ключових завдань є забезпечення належного рівня безпеки, захисту даних та доступу до інформації. Для цього необхідно розробити механізми швидкого відновлення інформаційних систем у разі кризових ситуацій і створити ефективну систему резервного доступу до критично важливих даних. Важливим напрямом залишається модернізація ІТ-інфраструктури, що дасть змогу повністю реалізувати її потенціал у щоденній діяльності Рахункової палати. Нагальною є потреба в оптимізації, цифровізації, автоматизації та регулярному оновленні робочих процесів Рахункової палати для підвищення їхньої ефективності.

Недостатній рівень захисту інформації може призвести до її компрометації або втрати, що становить значну загрозу для професійної та неупередженої діяльності Рахункової палати. Інституція може зазнати репутаційних втрат через звинувачення в нецільовому використанні інформації, що перебуває в її розпорядженні. Відставання в технологічному розвитку порівняно з іншими державними органами чи ВОА також може призвести до зниження ефективності аудиторських процесів та ускладнення взаємодії з іншими установами.

9.4. Потенціал розвитку

Розвиток ІТ-інфраструктури має ґрунтуватися на цифровізації ключових процесів Рахункової палати. Запровадження сучасних інформаційних систем дасть змогу підвищити ефективність управління аудиторською діяльністю та обробки великих масивів даних. Важливим кроком є створення аналітичних інструментів, які забезпечать можливість постійного віддаленого доступу до інформації та дозволять використовувати передові технології, зокрема великі дані (big data) та штучний інтелект (ШІ). Посилення кібербезпеки, розроблення системи реагування на кіберінциденти та забезпечення безперебійної роботи інформаційних систем є важливими умовами стабільного функціонування цифрової інфраструктури.

9.5. Пріоритетні напрями

Ключовими завданнями є цифровізація та автоматизація процесів Рахункової палати, що сприятиме підвищенню їхньої ефективності та створенню безпечного

кіберсередовища. Потребує розбудови резервна ІТ-інфраструктура, що дасть змогу швидко відновити діяльність інституції у разі виникнення надзвичайних ситуацій.

9.6. Основні завдання

Для досягнення цих цілей потрібно розробити та впровадити Стратегію цифрової трансформації Рахункової палати, що визначатиме довгостроковий план модернізації інформаційних систем. Важливим етапом є забезпечення можливості постійного віддаленого доступу для державних аудиторів до баз даних, реєстрів та автоматизованих систем. Необхідно запровадити автоматизовані інтероперабельні системи, які забезпечуватимуть обробку та аналіз даних, а також автоматизацію аудиторських процесів і управління інституцією.

Для підвищення ефективності роботи Рахункової палати слід створити внутрішній інформаційний простір, що забезпечить централізований доступ до всіх інформаційних ресурсів Рахункової палати. Посилення кібербезпеки відповідно до міжнародних стандартів є пріоритетним завданням, що включає функціонування розподілених систем резервного копіювання даних та забезпечення їхнього збереження в разі виникнення непередбачуваних обставин.

9.7. Очікувані результати

Завдяки реалізації зазначених заходів затверджена Стратегія цифрової трансформації Рахункової палати. Державні аудитори мають постійний віддалений доступ до баз даних, реєстрів та автоматизованих систем державних органів. Частка застарілої ІТ-інфраструктури не перевищує 20 %, а робочі процеси інституції виконуються з використанням сучасних цифрових рішень.

Щорічно процеси Рахункової палати проходять ІТ-аудит, що сприятиме їхньому вдосконаленню та безпеці. Інформація, отримана з баз даних і державних реєстрів, підлягатиме автоматизованій обробці та аналізу. Інтероперабельність систем аудиту та управління забезпечить ефективний обмін інформацією між різними цифровими платформами.

Очікується зменшення витрат часу на підтримання та адміністрування процесів Рахункової палати, а кількість порушень у сфері кібербезпеки буде мінімізована. Як наслідок, забезпечено повний захист інформаційних ресурсів Рахункової палати, а доступ до них залишатиметься гарантованим, навіть у разі настання надзвичайних подій.

Реалізація цих заходів відбуватиметься відповідно до міжнародних стандартів, дотримання яких забезпечить високий рівень захисту інформації, довіру до інституції, ефективне управління ІТ-активами та інтеграцію сучасних цифрових технологій у діяльність Рахункової палати.

10. УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ

10.1. Поточний стан

У межах реалізації завдань Стратегії розвитку Рахункової палати на 2019–2024 роки проведено оцінювання потреб у матеріально-технічному забезпеченні: зважаючи на обмежене фінансування, здійснювались закупівлі лише щодо першочергових потреб.

У користуванні Рахункової палати перебувають адміністративні будівлі та приміщення загальною площею 15 875,1 кв. м та земельні ділянки загальною площею 14 917,0 кв. м у містах Києві, Дніпрі, Львові, Одесі, Харкові, Вінниці та Ужгороді. Майно перебуває в державній власності на правах оперативного управління, оренди або постійного користування. Значна частина фондів експлуатується з 1996 року й потребує оновлення.

Для забезпечення стабільного функціонування інфраструктури Рахункової палати в умовах воєнного стану адміністративні будівлі оснащені генераторами резервного живлення.

З огляду на розширення повноважень Рахункової палати, її кадровий склад планується збільшити до 2029 року до 1000 осіб, що потребуватиме додаткового забезпечення офісними приміщеннями відповідно до встановлених нормативів.

10.2. Ризики

Система управління активами Рахункової палати може стикнутися з низкою проблем, зокрема недостатнім або нерегулярним бюджетним фінансуванням. Це може ускладнити підтримку матеріально-технічної бази в належному стані та знизити ефективність управління нею.

Нездійснення актуального оперативного обліку активів і брак належно обладнаних приміщень для персоналу (включно з територіальними управліннями) можуть створювати серйозні обмеження в процесі реалізації інституцією її повноважень. Крім того, невизначеність алгоритму функціонування інфраструктури у разі виникнення непередбачуваних обставин може знизити ефективність реагування Рахункової палати на надзвичайні ситуації.

10.3. Виклики та загрози

Основним завданням є забезпечення прозорого, ефективного та ресурсоощадного управління активами Рахункової палати, що передбачає впровадження сучасних автоматизованих систем обліку та управління. Важливим напрямом залишається пошук додаткових приміщень для розміщення персоналу, щоб забезпечити працівників належними умовами праці.

Неналежне управління активами може призвести до матеріальних втрат або їх неефективного використання. Окрім фінансових втрат, наявний ризик репутаційних збитків через можливі звинувачення в нецільовому використанні державного майна або неефективних закупівлях. У разі відсутності достатньої кількості належно обладнаних приміщень, можуть виникати труднощі у виконанні функцій Рахункової палати, що безпосередньо впливатиме на її операційну ефективність.

10.4. Потенціал розвитку

Для покращення ситуації необхідно впровадити автоматизовані системи оперативного обліку та управління активами, що сприятиме більш ефективному розподілу ресурсів та підвищенню продуктивності. Оновлення матеріально-технічної бази, модернізація офісного обладнання та інфраструктури дозволять забезпечити належні умови роботи для працівників. Окрему увагу слід приділити створенню резервної інфраструктури, що дасть змогу забезпечити безперервність роботи Рахункової палати, навіть у разі виникнення непередбачуваних обставин.

10.5. Пріоритетні напрями

Основним завданням є оптимізація управління активами для підвищення ефективного та ресурсоощадного використання державного майна. Необхідно також забезпечити персонал Рахункової палати достатньою кількістю належно обладнаних приміщень. Важливим елементом стратегії управління активами має стати створення резервної інфраструктури, яка гарантуватиме безперервність діяльності Рахункової палати в разі виникнення надзвичайних ситуацій.

10.6. Основні завдання

Для досягнення зазначених цілей слід провести аудит використання активів Рахункової палати та визначити потребу в додаткових приміщеннях. Впровадження автоматизованої системи оперативного обліку та управління активами дасть змогу посилити контроль і покращити ефективність їхнього використання. Доцільно також здійснити модернізацію матеріально-технічної бази, що передбачає оновлення обладнання та інфраструктури.

Крім того, необхідно обрати та передати в оперативне управління Рахункової палати додаткові приміщення для персоналу, включно з територіальними управліннями. Ще одним важливим завданням є створення та забезпечення функціонування резервної інфраструктури, яка дасть змогу оперативно продовжити діяльність у разі виникнення непередбачуваних обставин.

10.7. Очікувані результати

Завдяки реалізації цих заходів буде затверджена Стратегія управління активами Рахункової палати, а виконання рекомендацій аудиту використання активів забезпечить їхню ефективну експлуатацію.

Автоматизована система оперативного обліку та управління активами міститиме дані про всю матеріально-технічну базу Рахункової палати, що дасть змогу забезпечити належний контроль за її використанням. Інституція працюватиме над зменшенням витрат на підтримання та обслуговування майна, що сприятиме більш ефективному використанню бюджетних коштів.

Додатково передані Рахунковій палаті приміщення дозволять повністю забезпечити потреби її персоналу.

Управління активами здійснюватиметься відповідно до міжнародних стандартів, що сприятиме підвищенню його ефективності та відповідатиме кращим практикам.

РОЗДІЛ 3.

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

Ефективна реалізація Стратегії потребує належного фінансового забезпечення, що передбачає оптимальне планування, розподіл та контроль за використанням фінансових ресурсів. Основними джерелами фінансування реалізації цієї Стратегії є кошти державного бюджету України, міжнародна технічна допомога, гранти від міжнародних організацій, а також з інших джерел, не заборонених законом.

Потреба в необхідному фінансовому забезпеченні заходів цієї Стратегії включається Рахунковою палатою до Бюджетної пропозиції та Бюджетного запиту для врахування під час підготовки проєкту державного бюджету на відповідний рік.

Залучення міжнародної технічної допомоги та грантових програм забезпечуватиметься завдяки активній співпраці з міжнародними фінансовими організаціями, Європейським Союзом, ООН, Світовим банком, іншими інституційними донорами та урядовими фондами для отримання ресурсів, необхідних для вдосконалення аудиторської діяльності Рахункової палати.

Для забезпечення відкритості та підзвітності фінансування заходів Стратегії необхідно забезпечити оприлюднення фінансової звітності інституції та проводити періодичний аудит використання фінансових ресурсів.

Очікуваними результатами фінансового забезпечення є стабільне та своєчасне фінансування заходів Стратегії, оптимальне використання ресурсів, підвищення ефективності діяльності Рахункової палати завдяки реалізації заходів із цифровізації та автоматизації процесів і забезпеченню високого рівня компетенції персоналу.

РОЗДІЛ 4.

МОНІТОРИНГ ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЇ ТА ЗВІТНІСТЬ

Ефективне виконання Стратегії потребує постійного моніторингу та належної звітності. Моніторинг, спрямований на системне відстеження реалізації стратегічних завдань, оцінювання досягнення визначених цілей та своєчасне виявлення можливих відхилень, дасть змогу оперативно коригувати заходи для досягнення запланованих результатів.

Реалізація Стратегії здійснюється в межах щорічного планування діяльності Рахункової палати. Структурні підрозділи апарату, відповідальні за виконання заходів Стратегії, враховують відповідні завдання у своїх річних планах діяльності, що забезпечує узгодженість між стратегічним і операційним рівнями управління, а також ефективний розподіл ресурсів.

Інформування про реалізацію Стратегії здійснюється у двох форматах:

- внутрішня звітність: щоквартально відповідальні структурні підрозділи подають Секретареві Рахункової палати, Голові та членам Рахункової палати інформацію про стан виконання Стратегії;
- зовнішня звітність: на офіційному вебсайті Рахункової палати публікуються проміжні річні звіти про прогрес виконання Стратегії та підсумковий звіт за весь період її дії.

Моніторинг та інформування про реалізацію Стратегії проводиться відповідно до Порядку стратегічного планування діяльності Рахункової палати, затвердженого рішенням Рахункової палати від 06 червня 2024 року № 27-4.

У разі суттєвих змін зовнішніх умов або значних відхилень від запланованих показників, буде задіяний механізм коригування окремих положень Стратегії шляхом внесення необхідних уточнень. Це дасть змогу забезпечити актуальність та ефективність Стратегії з урахуванням викликів і потреб державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту).

До цієї Стратегії додається Матриця стратегічного розвитку Рахункової палати, яка містить структуровану інформацію про ризики, виклики, загрози, потенціал розвитку, пріоритетні напрями, завдання та очікувані результати.

Матриця стратегічного розвитку Рахункової палати

Стратегічна ціль I. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АУДИТОРСЬКОЇ ВПЕВНЕНОСТІ В СКЛАДНИХ УМОВАХ

| | | |
|--|-----------------------------|---|
| ІНСТИТУЦІЙНА ТА ФІНАНСОВА НЕЗАЛЕЖНІСТЬ | Ризики | <ul style="list-style-type: none"> Втрата незалежності Рахункової палати (РП) та її членів через втручання органів влади в процес реалізації РП своїх повноважень, ухвалення фінансових або організаційних рішень, у т. ч. і через неформальні політичні чи адміністративні важелі. Невідповідність вимогам ISSAI щодо фінансової та інституційної незалежності вищих органів аудиту (ВОА), зокрема через залежність обсягу планування, виділення та здійснення видатків на функціонування РП від виконавчої влади (Міністерство фінансів України) та їх непрозорість. Відсутність захисту незалежності РП із боку Комітету ВРУ, до предмета відання якого належать питання бюджету. Недостатнє або нерегулярне бюджетне фінансування, у тому числі затримки чи скорочення фінансування в умовах надзвичайних ситуацій, ускладнює якісне планування та здійснення аудиторської діяльності, а також реалізацію ключових завдань РП. Негативна репутація РП, пов'язана з непрозорим використанням коштів |
| | Виклики | <ul style="list-style-type: none"> Дотримання міжнародних стандартів незалежності ВОА (ISSAI P-1, P-10). Впровадження механізмів для запобігання впливу сторонніх осіб чи установ на роботу РП, її членів та персоналу. Забезпечення передбачуваного, стабільного та повного фінансування РП в умовах економічних потрясінь для виконання її стратегічних завдань. Аргументоване доведення та захист потреб РП у фінансуванні перед Міністерством фінансів, КМУ та парламентом. Захист Верховним Судом інституційної та фінансової незалежності РП від будь-якого втручання |
| | Загрози | <ul style="list-style-type: none"> Політичний тиск або спроби обмеження незалежності РП через бюджетні механізми чи зміни законодавства. Звільнення членів РП у спосіб та з підстав, не передбачених Законом України «Про Рахункову палату». Скорочення бюджетного фінансування через економічну чи політичну нестабільність. Втручання в роботу РП через залежність від урядових рішень та підконтрольність фінансування урядовим органам. Невиконання ключових завдань РП через брак ресурсів та, як наслідок, втрату кваліфікованих працівників і можливості проводити заходи державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) на належному рівні |
| | Потенціал розвитку | <ul style="list-style-type: none"> Посилення незалежності: Закріплення в Конституції України положень щодо інституційної та фінансової незалежності РП та її членів. Покращення бюджетного планування та фінансової незалежності: вдосконалення механізму планування та гарантування бюджету РП для забезпечення її функціонування та закріплення такого механізму на законодавчому рівні. Розширення партнерства та вдосконалення процедур взаємодії: встановлення прозорих процедур співпраці з парламентом, що мінімізують ризики втручання у фінансування чи діяльність РП, а також посилення співпраці з міжнародними партнерами для забезпечення РП додатковими ресурсами та експертною підтримкою |
| | Пріоритетні напрями | <ul style="list-style-type: none"> Забезпечити повну інституційну та фінансову незалежність РП через законодавчі гарантії відповідно до міжнародних стандартів та мінімізувати політичний вплив на її діяльність |
| | Завдання | <ul style="list-style-type: none"> Закріплення інституційної та фінансової незалежності РП та її членів у Конституції України¹. Удосконалення законодавчих норм для забезпечення незалежності, стабільності та повноти фінансування РП. Періодичне здійснення зовнішнього фінансового аудиту РП за рішенням ВРУ. Залучення міжнародних експертів для оцінки рівня інституційної та фінансової незалежності РП відповідно до ISSAI та адвокація їхньої підтримки незалежності РП. Запровадження публічних звітів про стан інституційної та фінансової незалежності РП, її витрати та результати діяльності |
| | Очікувані результати | <ul style="list-style-type: none"> Інституційна та фінансова незалежність РП та її членів закріплена в Конституції України¹. Кількість випадків впливу сторонніх осіб чи установ на роботу РП, її членів та персоналу чи втручання в їхню діяльність дорівнює нулю. Рівень фінансування та забезпечення ресурсами, необхідними для ефективного виконання РП своїх повноважень, збільшено на 30 %. Звіти про стан інституційної та фінансової незалежності РП, її витрати та результати діяльності щорічно публікуються та широко обговорюються в медіа. Здійснено зовнішній фінансовий аудит Рахункової палати за рішенням ВРУ — щонайменше один раз на три роки (але не частіше ніж один раз на рік). Підтверджено прогрес щодо інституційної та фінансової незалежності РП та її членів у звітах міжнародних партнерів (INTOSAI, IDI, SIGMA, Peer Review) |

¹ Після скасування чи припинення дії в установленому порядку правового режиму воєнного стану.

| | | |
|--|---------------------------|---|
| ПОВНОВАЖЕННЯ, СТІЙКІСТЬ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ | Ризики | <ul style="list-style-type: none"> ■ Недостатній обсяг юридично закріплених повноважень РП для здійснення якісного аудиту всіх сфер публічних фінансів відповідно до міжнародних стандартів. ■ Нечіткість законодавчого регулювання або внесення змін у законодавство, що можуть спричинити обмеження чи дублювання повноважень РП з іншими державними органами. ■ Обмеження доступу до інформації, необхідної для виконання РП своїх повноважень. ■ Зволікання чи перешкоджання імplementації норм Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про Рахункову палату» та деяких інших законодавчих актів України». ■ Невиконання рекомендацій Рахункової палати об'єктами контролю. ■ Відмова, небажання чи формальний підхід профільних комітетів Верховної Ради до розгляду звітів РП та вжиття заходів за їх результатами. ■ Нерівномірний розподіл завдань і ресурсів між підрозділами, що може негативно вплинути на якість операційної діяльності РП та її результат. ■ Недостатній внутрішній контроль за операційною діяльністю РП. ■ Недостатня готовність до кризових ситуацій через нерозроблення чітких планів реагування на надзвичайні події, як-от кібератаки, природні катастрофи чи воєнний стан. ■ Залежність від ключових осіб, оскільки непередбачувана відсутність керівників чи провідних фахівців РП може дестабілізувати роботу РП |
| | Виклики | <ul style="list-style-type: none"> ■ Необхідність забезпечення відповідності повноважень і функцій РП, а також нормативної (методологічної) бази та практики їх реалізації стандартам IFPP та вимогам ЄС. ■ Необхідність реалізації нових повноважень, наданих змінами до законодавства про РП (кошти міжнародної допомоги, місцеві бюджети, ДП, консолідована фінансова звітність головних розпорядників коштів (ГРК) та уряду тощо). ■ Відмежування повноважень ДАСУ від РП. ■ Здійснення пріоритетних аудитів у сфері безпеки й оборони, відновлення та збитків від збройної агресії РФ. ■ Налагодження ефективної та постійної співпраці з профільними комітетами Верховної Ради щодо розгляду аудиторських звітів та виконання рекомендацій Рахункової палати. ■ Забезпечення прозорості в ухваленні управлінських рішень і визначенні пріоритетів РП. ■ Впровадження сучасних методів управління і автоматизації процесів. ■ Розроблення плану безперервності діяльності РП в екстремальних умовах та створення команди кризового реагування, яка оперативно реагуватиме на надзвичайні ситуації |
| | Загрози | <ul style="list-style-type: none"> ■ Ухвалення законодавства, яке обмежує чи дублює (розмиває) повноваження РП чи суперечить вимогам IFPP. ■ Конфлікт компетенцій через дублювання повноважень РП з іншими органами державного контролю. ■ Невизначеність законодавчих підстав для складання Урядом консолідованої фінансової звітності держави; ■ Обмеження доступу до інформації державних органів чи об'єктів контролю або інше перешкоджання в здійсненні повноважень РП, її членів чи аудиторів. ■ Невідповідність діяльності РП стандартам та очікуванням міжнародної спільноти може позбавити РП довіри та підтримки партнерів. ■ Руйнація звичних процесів управління через вплив непередбачуваних та надзвичайних обставин, як-от воєнний стан, пандемії, перебої з енергопостачанням чи зв'язком тощо. ■ Збої в роботі ключових підрозділів РП через неефективну координацію між ними в умовах кризових ситуацій |
| | Потенціал розвитку | <ul style="list-style-type: none"> ■ Гармонізація з міжнародними стандартами: приведення законодавства та нормативної (методологічної) бази РП у відповідність із IFPP та рекомендаціями Програми SIGMA для підвищення довіри з боку міжнародних партнерів. ■ Реалізація розширених повноважень та пріоритетних напрямів аудиту: охоплення аудитом нових сфер, таких як міжнародна допомога, місцеві бюджети, ДП, консолідована фінансова звітність ГРК та уряду, а також проведення пріоритетних аудитів у сфері безпеки й оборони, відновлення та збитків від збройної агресії РФ. ■ Забезпечення доступу до даних: розробка механізмів отримання автоматизованого доступу до інформаційних систем державних органів. ■ Підвищення ефективності управління: впровадження цифрових інструментів для моніторингу виконання завдань і результатів діяльності, а також оптимізація процесів управління через впровадження кращих практик. ■ Забезпечення безперервності діяльності: створення покрокового плану дій РП на випадок кризових ситуацій, включаючи резервні сценарії |

| | | |
|---|-----------------------------|--|
| ПОВНОВАЖЕННЯ, СТІЙКІСТЬ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ | Пріоритетні напрями | <ul style="list-style-type: none"> ■ Підвищити ефективність управління державними ресурсами, прозорість та підзвітність державного сектору та місцевого самоврядування, а також зміцнити фінансову дисципліну на всіх рівнях державного управління та забезпечити впровадження рекомендацій РП. ■ Забезпечити відповідність законодавства та нормативної (методологічної) бази РП вимогам IFPP. ■ Забезпечити пріоритетне охоплення аудитом міжнародної допомоги, місцевих бюджетів, ДП, консолідованої фінансової звітності ГРК та уряду, а також сфер безпеки й оборони, відновлення та збитків від збройної агресії РФ. ■ Удосконалення управління діяльністю РП відповідно до міжнародних стандартів та кращих практик, посилення управлінської відповідальності та підзвітності за належне управління і розвиток інституції. ■ Підвищення ефективності системи внутрішнього контролю та управління ризиками, її орієнтація на досягнення результатів та КПЕ відповідно до встановленої мети, завдань та планів діяльності РП. ■ Підтримка можливостей РП працювати в умовах надзвичайних ситуацій та функціонування гнучкої системи управління в кризових умовах |
| | Завдання | <ul style="list-style-type: none"> ■ Гармонізація законодавства та нормативної (методологічної) бази РП з IFPP. ■ Захист повноважень РП та сприяння процесу розмежування на законодавчому рівні її повноважень з іншими державними органами. ■ Розроблення механізму координації діяльності між РП та іншими державними органами контролю. ■ Розроблення нормативної бази для забезпечення постійного доступу для державних аудиторів до баз даних, реєстрів, автоматизованих систем державних органів. ■ Посилення інституційної спроможності РП для виконання в повному обсязі розширених повноважень. ■ Пріоритетне планування аудитів міжнародної допомоги, місцевих бюджетів, ДП, консолідованої фінансової звітності ГРК та уряду, а також сфер безпеки й оборони, відновлення та збитків від збройної агресії РФ. ■ Налагодження ефективної співпраці з профільними комітетами Верховної Ради щодо розгляду аудиторських звітів та виконання рекомендацій РП. ■ Впровадження системи публічного моніторингу й контролю за виконанням об'єктами контролю рекомендацій РП. ■ Впровадження оцінювання впливу виконання об'єктами контролю рекомендацій РП. ■ Проведення організаційного аудиту для оптимізації структури управління РП, удосконалення розподілу функцій і завдань між структурними підрозділами її апарату із дотриманням принципу розмежування повноважень щодо ініціювання процедур, їхнього проведення та контролю. ■ Розроблення єдиного плану дій щодо забезпечення безперервності діяльності РП та проведення регулярних стрес-тестів систем безперервності для визначення прогалів. ■ Автоматизація документообігу на всіх етапах здійснення контрольних заходів із метою створення в РП єдиного інформаційного простору, загального структурованого корпоративного сховища документів та переходу до електронного архівування |
| | Очікувані результати | <ul style="list-style-type: none"> ■ Кількість випадків внесення в законодавство змін, що обмежують чи дублюють (розмивають) повноваження РП, дорівнює нулю. ■ Ухвалено законодавство, яке усуває дублювання повноважень інших державних органів із РП відповідно до міжнародних стандартів. ■ Впроваджено механізм координації діяльності між РП та іншими державними органами контролю. ■ Ухвалено нормативну базу та забезпечено постійний доступ для державних аудиторів до баз даних, реєстрів, автоматизованих систем державних органів. ■ Здійснено аудити в усіх сферах повноважень, наданих змінами до законодавства про РП, а також міжнародної допомоги, місцевих бюджетів, ДП, консолідованої фінансової звітності ГРК та уряду, сфери безпеки й оборони, відновлення та збитків від збройної агресії РФ. ■ Здійснено аудит консолідованої фінансової звітності Уряду (держави)*. ■ Усі звіти РП розглядаються профільними комітетами Верховної Ради, а рекомендації враховуються в їхній законотворчій та контрольній діяльності. ■ Функціонує система публічного моніторингу й контролю за виконанням об'єктами контролю рекомендацій РП. ■ Функціонує система оцінювання впливу виконання об'єктами контролю рекомендацій РП. ■ Здійснено оптимізацію структури управління РП, удосконалено розподіл функцій і завдань між структурними підрозділами. ■ Впроваджено цифрові інструменти для моніторингу виконання завдань і результатів діяльності РП, а також оптимізовано процеси управління через впровадження кращих практик. ■ Розроблено план, що дає змогу РП функціонувати в будь-яких умовах та щорічно проводиться стрес-тестування системи забезпечення безперервності діяльності РП. ■ Час простою через надзвичайні події скорочено на 15% завдяки оперативному та ефективному реагуванню. ■ Підтверджено прогрес щодо відповідності повноважень РП IFPP та вимогам ЄС у звітах міжнародних партнерів (INTOSAI, IDI, SIGMA, Peer Review) |

* За умови її складання та подання Урядом.

| | | |
|--------------------------------|-----------------------------|--|
| СТРАТЕГІЧНЕ І РІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ | Ризики | <ul style="list-style-type: none"> ■ Недостатність аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, змін у законодавстві, політиці чи економічній ситуації, що може призводити до неактуальності планів. ■ Нездійснення ідентифікації та прогнозування ризиків, а також неправильне визначення пріоритетів. ■ Незабезпечення зв'язку між стратегічними цілями та оперативними завданнями, а також гнучкості планування через нездатність швидко реагувати на зміни в пріоритетах. ■ Недостатнє залучення працівників до процесу розробки планів, що може знижувати ефективність їх реалізації. ■ Невизначеність чітких SMART-індикаторів для оцінки досягнення цілей, відповідальних та звітності за результатами |
| | Виклики | <ul style="list-style-type: none"> ■ Забезпечення єдності, адаптивності та взаємозв'язку стратегічних документів із річними планами та політиками, а також динамічним зовнішнім середовищем та доступними ресурсами. ■ Адаптація процесу планування до кращих практик та міжнародних стандартів. ■ Врахування довгострокових викликів та пріоритетів у контексті відсічі збройній агресії РФ, післявоєнного забезпечення безпеки й оборони, відновлення та інтеграції України до ЄС. ■ Забезпечення адекватного розподілу ресурсів відповідно до визначених пріоритетів. ■ Залучення територіальних управлінь РП (ТУ) до процесів організації та самостійного проведення контрольних заходів РП |
| | Загрози | <ul style="list-style-type: none"> ■ Невідповідність планів реальним можливостям, їхня надмірна амбітність без належного забезпечення ресурсами. ■ Непов'язаність операційної діяльності зі стратегічними цілями. ■ Зосередженість на певних напрямках діяльності може призвести до недостатньої уваги до інших важливих сфер. ■ Низький рівень (ефективність) контролю за виконанням планів, недостатня відповідальність виконавців або нерозуміння ними завдань. ■ Непередбачуваність зовнішніх факторів (воєнні дії, епідемії, політичні чи економічні кризи тощо), що можуть завадити виконанню стратегічних цілей |
| | Потенціал розвитку | <ul style="list-style-type: none"> ■ Запровадження адаптивного планування: впровадження ризик-орієнтованого підходу до річного планування, а також механізмів, які дають змогу оперативно змінювати плани відповідно до нових викликів. ■ Інтеграція з національними пріоритетами: узгодження пріоритетів РП у здійсненні контрольних заходів із цілями оборони, економічної стійкості та відновлення, соціальної стабільності, а також міжнародними зобов'язаннями України, порядком денним реформ та інтеграцією в ЄС. ■ Покращення координації між підрозділами та залучення зовнішніх експертів: забезпечення участі всіх структурних підрозділів РП у процесі планування та врахування рекомендацій міжнародних організацій та експертних кіл. ■ Автоматизація процесів планування: використання автоматизованих аналітичних інструментів для ідентифікації та прогнозування ризиків і визначення аудиторських пріоритетів, а також інтеграція даних про ризики, бюджет та інші фактори для покращення планування. Впровадження IT-інструментів для автоматизації розробки, моніторингу та оцінки планів |
| | Пріоритетні напрями | <ul style="list-style-type: none"> ■ Забезпечити досягнення максимальної ефективності, актуальності та впливовості діяльності РП шляхом узгодженості річного планування із завданнями Стратегії, вибору тем контрольних заходів на основі ризик-орієнтованого підходу, а також запровадження прозорої системи моніторингу виконання планів |
| | Завдання | <ul style="list-style-type: none"> ■ Регулярне проведення опитування заінтересованих сторін щодо діяльності РП. ■ Встановлення механізмів ідентифікації та оцінки ризиків для пріоритетизації контрольних заходів. ■ Розроблення річних планів, узгоджених із завданнями Стратегії РП. ■ Залучення персоналу РП до планування. ■ Створення механізму оперативного коригування (адаптації) стратегічних цілей і завдань та річних планів з урахуванням зовнішніх змін. ■ Створення і впровадження системи вимірювання ключових показників ефективності та результативності діяльності РП, у тому числі SMART-індикаторів досягнення стратегічних цілей та виконання річних планів. ■ Автоматизація процесів планування, звітування, моніторингу та контролю за реалізацією Стратегії та виконанням річних планів. ■ Регулярне висвітлення в медіа звітів про досягнення РП її стратегічних цілей та виконання річних планів. ■ Участь ТУ в процесі планування та здійснення контрольних заходів РП. ■ Збільшення частки фінансових аудитів та аудитів консолідованої фінансової звітності ГРК |
| | Очікувані результати | <ul style="list-style-type: none"> ■ Стратегічний план РП узгоджується з національними пріоритетами. ■ Усі річні плани спрямовані на реалізацію стратегічних цілей РП та забезпечені відповідними ресурсами. ■ Створено і впроваджено систему вимірювання ключових показників ефективності та результативності діяльності РП. ■ Забезпечено досягнення стратегічних цілей та завдань і виконання заходів річних планів на рівні не нижче 80%. ■ Зменшено витрати часу на річне та стратегічне планування на 30% завдяки автоматизації процесів планування, звітування моніторингу, контролю за реалізацією Стратегії та виконанням річних планів. ■ Щорічно публікуються звіти про виконання планів РП із чіткими показниками ефективності й результативності. ■ Частка фінансової звітності ГРК, охоплена фінансовими аудитами РП, становить не менше 30%. ■ Функціонує система, яка дозволяє мінімізувати вплив криз на досягнення стратегічних цілей та результати діяльності РП та забезпечує стійкість організації |

| | | |
|-------------------|-----------------------------|--|
| УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ | Ризики | <ul style="list-style-type: none"> ■ Недотримання вимог стандартів IFPP під час здійснення заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту). ■ Фрагментарність системи управління якістю або непослідовне застосування внутрішніх політик і процедур. ■ Неналежний, формальний чи частковий контроль якості аудиторської діяльності. ■ Недостатній рівень знань або навичок персоналу щодо застосування сучасних підходів до забезпечення якості |
| | Виклики | <ul style="list-style-type: none"> ■ Забезпечення відповідності внутрішніх процедур управління якістю вимогам міжнародних стандартів. ■ Створення ефективної системи внутрішнього контролю та управління якістю з використанням цифрових інструментів управління, моніторингу та аналізу. ■ Впровадження системи постійного вдосконалення процесів РП з урахуванням кращих практики та зворотного зв'язку. ■ Регулярне навчання персоналу сучасним стандартам та підходам до забезпечення якості |
| | Загрози | <ul style="list-style-type: none"> ■ Неналежна якість контрольних заходів може призвести до помилкових висновків або рекомендацій та, відповідно, зниження довіри до інституції та її керівництва. ■ Опір змінам із боку працівників або керівництва. ■ Нерозроблення чи неналежне функціонування системи управління якістю може ускладнити переговори щодо інтеграції України до ЄС та викликати політизацію та тиск на роботу РП |
| | Потенціал розвитку | <ul style="list-style-type: none"> ■ Впровадження міжнародних стандартів: підвищення якості контрольних заходів шляхом впровадження політик, вимог і стандартів IFPP на всіх етапах аудиторської діяльності та використання кращих практик. ■ Система управління якістю: впровадження роботи незалежного високопрофесійного підрозділу як ключового елементу системи управління якістю для належної оцінки та підвищення якості процесів і результатів контрольних заходів, який постійно самовдосконалюється. ■ Інноваційні методи: впровадження передових IT-рішень для автоматизації документування, аналізу даних для покращення обґрунтованості висновків контрольних заходів та надання ефективних рекомендацій. ■ Розвиток компетенцій працівників: постійний обмін досвідом та навчання з питань управління якістю, використання сучасних методів роботи з даними, їхнього аналізу та аудиту |
| | Пріоритетні напрями | <ul style="list-style-type: none"> ■ Забезпечити відповідність аудиторської діяльності РП міжнародним стандартам якості, покращити доказовість і обґрунтованість висновків та рекомендацій контрольних заходів, належний контроль та автоматизацію процесів |
| | Завдання | <ul style="list-style-type: none"> ■ Впровадження вимог IFPP на всіх етапах аудиторської діяльності РП, єдиного підходу до планування, виконання та оцінювання контрольних заходів, а також управління ризиками в процесі такої діяльності з урахуванням потреби в оптимізації процесів документування аудиторської діяльності (дебюрократизація). ■ Запровадження стандарту викладу та оформлення аудиторських звітів РП, а також системи їхнього індексування та реферування. ■ Удосконалення та впровадження інтегрованої системи управління якістю. ■ Розроблення показників для оцінки якості контрольних заходів та впровадження регулярних внутрішніх перевірок якості виконаної роботи. ■ Регулярне оцінювання ефективності, результативності та впливовості контрольних заходів, у тому числі постійний моніторинг виконання рекомендацій РП та реагування на порушення строків і повноти їх виконання. ■ Використання аналітичних інструментів для автоматизації аналізу даних та підвищення ефективності документування, моніторингу, контролю та аналізу якості контрольних заходів. ■ Підвищення рівня компетенцій персоналу у сфері забезпечення якості та практичного застосування стандартів здійснення контрольних заходів. ■ Підвищення рівня компетенцій персоналу щодо практичного застосування аналітичних інструментів аудиту |
| | Очікувані результати | <ul style="list-style-type: none"> ■ Процеси і процедури РП відповідають обов'язковим вимогам IFPP. ■ Методології, політики, правила і процедури здійснення контрольних заходів гармонізовані та постійно оптимізуються, передбачають єдиний підхід до документування аудиторської діяльності і звітування за її результатами та періодично оновлюються. ■ Розроблено систему показників для оцінювання якості здійснених контрольних заходів. ■ Здійснено поточний контроль якості (HOT Review) 100% контрольних заходів, з яких 80% аудитів отримали позитивний висновок. ■ Здійснено контроль якості (COLD Review) 5% завершених контрольних заходів та отримано позитивний висновок. ■ Відсоток виконання рекомендацій РП становить не менше 90%. ■ Рівень ефективності контрольних заходів підвищений на 30%. ■ У 50% контрольних заходів аналіз даних, документування, моніторинг, контроль та аналіз якості здійснено із використанням аналітичних інструментів автоматизації. ■ Скорочено час на перевірку якості контрольних заходів на 20%. ■ 100% працівників пройшли навчання та не менше 20% працівників на рік підвищують рівень професійної компетентності з управління якістю та практичного застосування стандартів здійснення контрольних заходів. ■ 100% працівників пройшли навчання та не менше 20% працівників на рік підвищують рівень професійної компетентності щодо практичного застосування аналітичних інструментів аудиту, використання методик роботи з даними та їхнього аналізу. ■ Відповідність діяльності РП системі професійних документів IFPP, у тому числі в частині забезпечення належного контролю та управління якістю, підтверджена зовнішнім оцінюванням провідними членами INTOSAI (Peer Review) |

Стратегічна ціль II. РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

| | | |
|-----------------------------|----------------------------|---|
| ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ТА НАВЧАННЯ | Ризики | <ul style="list-style-type: none"> ■ Брак кваліфікованого, мотивованого та добросесного персоналу. ■ Високий рівень плинності персоналу через незадоволення умовами праці та атмосферою в колективі. ■ Невстановлення спільних цінностей і норм поведінки серед працівників та системи визнання досягнень. ■ Висока емоційна напруга, стрес і вигорання працівників через перевантаження обсягом роботи та відсутність підтримки в стресових ситуаціях |
| | Виклики | <ul style="list-style-type: none"> ■ Формування єдиних стандартів корпоративної культури. ■ Підтримка мотивації та здорової психологічної атмосфери серед працівників. ■ Запровадження ефективної внутрішньої комунікації та підвищення довіри до керівництва. ■ Запровадження посад державних аудиторів, розроблення відповідної нормативної бази згідно з міжнародними стандартами та напрацювання необхідної практики. ■ Розроблення профілів компетенцій, кваліфікаційних вимог та критеріїв професійної придатності працівників. ■ Атестація та сертифікація аудиторів. ■ Розвиток системи управління кар'єрою, мотивації та підвищення рівня професійної компетентності працівників. ■ Підбір персоналу, рекрутинг, стажування, наставництво й адаптація фахівців у РП |
| | Загрози | <ul style="list-style-type: none"> ■ Нездатність адаптувати персонал до нових вимог. ■ Емоційне вигорання персоналу, що може призвести до зниження продуктивності та збільшення кількості помилок у роботі. ■ Погіршення внутрішньої атмосфери в колективі через конфлікти або інтриги. ■ Втрата ключових працівників через недостатню мотивацію чи несприятливу корпоративну культуру |
| | Потенціал розвитку | <ul style="list-style-type: none"> ■ Залучення талановитих фахівців і молоді: Професіоналізація пошуку й підбору персоналу та створення програм стажування для випускників профільних закладів освіти та їх рейтингування. ■ Корпоративна культура: Об'єднання працівників навколо спільних цінностей та місії, формування відчуття приналежності до інституції, яка працює на благо держави, створення психологічної підтримки та програм профілактики стресу й покращення комунікаційних навичок персоналу. ■ Мотиваційна політика: підтримання конкурентоспроможності оплати праці та впровадження системи нематеріальної мотивації. ■ Професійний розвиток, інновації та управління знаннями: запровадження системи безперервного навчання для співробітників, включаючи сертифікацію за міжнародними програмами (CIPFA, IDI тощо), а також накопичення та розповсюдження серед персоналу РП набутих знань та передового досвіду. Регулярне навчання щодо реагування на кризові ситуації |
| | Пріоритетні напрями | <ul style="list-style-type: none"> ■ Створити високопрофесійну, мотивовану та добросесну команду фахівців, здатну працювати за міжнародними стандартами, постійно розвиваючи свої знання і навички, яка володіє та застосовує в роботі сучасні методи та технологічні рішення, а також забезпечити для неї комфортне робоче середовище |
| | Завдання | <ul style="list-style-type: none"> ■ Розроблення Стратегії управління персоналом РП. ■ Розвиток корпоративної культури. ■ Професіоналізація рекрутингу, підбору, перевірки добросесності й репутації кандидатів для роботи в РП. ■ Створення програм стажування, наставництва й адаптації для залучення та інтеграції в колектив РП талановитих фахівців і молоді. ■ Запровадження системи періодичного комплексного оцінювання службової діяльності співробітників РП. ■ Періодичне оцінювання рівня мотивації, добросесності та задоволеності персоналу службовою кар'єрою та відповідне реагування. ■ Створення механізмів визнання та заохочення найкращих працівників та забезпечення прозорої системи кар'єрного зростання. ■ Запровадження психологічного оцінювання та підтримки персоналу. ■ Розроблення, впровадження та регулярне оцінювання результативності програм підготовки, безперервного навчання та підвищення рівня професійної компетентності працівників РП спільно з профільними закладами освіти та суб'єктами аудиторської діяльності чи ВОА. ■ Запровадження системи збору, аналізу та усунення помилок у роботі персоналу, а також інновацій, накопичення та розповсюдження набутих знань та передового досвіду. ■ Запровадження формування щорічного рейтингу із врученням нагороди «Кращий заклад освіти з підготовки аудиторів для державного сектору» |

Очікувані
результати

- Пошук та підбір персоналу відбувається на професійній основі.
- 100% кандидатів пройшли перевірку доброчесності й репутації.
- 100% нових працівників пройшли через програми стажування, наставництва й адаптації.
- Щороку 100% працівників проходять комплексне оцінювання службової діяльності, результати якого визначають способи мотивації та кар'єрне зростання.
- Рівень задоволеності працівників кар'єрними перспективами та умовами праці досягає 90%.
- 100% працівників пройшли психологічне оцінювання та за їхнім зверненням надається психологічна підтримка.
- Показник плинності кадрів становить не більше 5% на рік.
- Рівень задоволеності працівників корпоративною культурою РП підвищився на 30%.
- Створена та функціонує ефективна система внутрішніх комунікацій.
- 20% працівників щороку підвищують рівень професійної компетентності, з яких не менше 80% застосовують на практиці набуті знання та навички.
- РП бере участь у підготовці та періодичному оновленні стандарту вищої освіти з підготовки аудиторів для державного сектору, а також відповідних навчальних програм профільних закладів освіти й оцінюванні їх випускників.
- Створений резерв кадрів, здатних забезпечувати ефективне здійснення діяльності РП.
- Створений, функціонує та постійно оновлюється портал управління знаннями РП та розповсюджуються серед працівників набуті в процесі діяльності РП знання, інновації та передовий досвід.
- Забезпечено формування щорічного рейтингу та вручення нагороди «Кращий заклад освіти з підготовки аудиторів для державного сектору»

| | | |
|--|-----------------------------|---|
| ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОТРИМАННЯ ВИМОГ ЕТИКИ ТА ДОБРОЧЕСНОСТІ | Ризики | <ul style="list-style-type: none"> ■ Нерозуміння працівниками РП засад антикорупційного законодавства, етичних норм, стандартів та їх важливості для роботи. ■ Порушення принципів доброчесності через наявність приватного інтересу, необ'єктивність у роботі, неетичну поведінку під час виконання обов'язків. ■ Репутаційні втрати через порушення антикорупційного законодавства, стандартів етики та доброчесності. ■ Нерозроблення ефективних механізмів контролю за дотриманням етичних вимог, що може призвести до порушень. ■ Недостатня конкретизація ролей, завдань, функцій та обов'язків органів та посадових осіб, відповідальних за дотримання етичних стандартів поведінки |
| | Виклики | <ul style="list-style-type: none"> ■ Формування культури етичної поведінки та нетерпимості до проявів корупції через впровадження принципів етики та доброчесності в щоденну діяльність. ■ Формальне застосування норм Кодексу етики та принципів доброчесності. ■ Залучення працівників до формування антикорупційної політики та підтримання стандартів етичної поведінки. ■ Забезпечення ефективних і прозорих процедур реагування на порушення вимог антикорупційного законодавства та етичних стандартів |
| | Загрози | <ul style="list-style-type: none"> ■ Наявність системних порушень законодавства щодо запобігання корупції та етики, які можуть стати нормою, без ефективного контролю. ■ Тиск чи спонукання з боку зацікавлених сторін до порушення працівниками РП етичних норм та вимог антикорупційного законодавства. ■ Втрата довіри до інституції через випадки неетичної чи недоброчесної поведінки працівників РП, особливо якщо вони стали публічними або залишилися без належного реагування |
| | Потенціал розвитку | <ul style="list-style-type: none"> ■ Удосконалення антикорупційної політики та етичних стандартів: регулярне оновлення Кодексу етики та Антикорупційної програми РП відповідно до міжнародних рекомендацій та практики їх застосування. ■ Система контролю: визначення ролей відповідальних осіб та впровадження інструментів контролю за дотриманням етичних вимог та правил запобігання конфлікту інтересів для збереження довіри та зміцнення доброчесності. ■ Навчання з етики та доброчесності: проведення тренінгів для підвищення обізнаності персоналу щодо вимог антикорупційного законодавства, стандартів етики, доброчесності тощо |
| | Пріоритетні напрями | <ul style="list-style-type: none"> ■ Забезпечити дотримання високих стандартів етичної та доброчесної поведінки в діяльності посадових осіб РП шляхом формування нульової толерантності до корупції та порушень етики, а також створити ефективні механізми попередження, виявлення та реагування на такі порушення |
| | Завдання | <ul style="list-style-type: none"> ■ Розроблення політик, правил і процедур дотримання антикорупційних норм та високих стандартів етичної поведінки та їхнє періодичне оновлення. ■ Підвищення обізнаності працівників із вимогами антикорупційного законодавства, основами етики та доброчесності. ■ Впровадження механізмів визначення і управління етичними ризиками. ■ Оптимізація та стандартизація процедур для забезпечення дотримання антикорупційних норм. ■ Впровадження механізмів моніторингу та контролю за дотриманням та реагування на порушення етичних вимог та стандартів доброчесності |
| | Очікувані результати | <ul style="list-style-type: none"> ■ 100 % працівників ознайомлені з антикорупційною політикою РП і Кодексом етики та періодично проходять відповідні навчання та інструктажі. ■ Проводиться щорічна самооцінка доброчесності з використанням інструменту IntoSAIN T. ■ Кількість випадків порушення вимог антикорупційного законодавства та недотримання етичних норм зменшилася на 50 %. ■ Своєчасно розглянуто 100 % повідомлень про можливі порушення вимог антикорупційного законодавства та недотримання етичних норм. ■ Відповідність діяльності РП, у тому числі в частині дотримання найвищих етичних стандартів та протидії корупції відповідно до міжнародних стандартів, підтверджена зовнішнім оцінюванням провідними членами INTOSAI (Peer Review) |

Стратегічна ціль III. ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ТА ВЗАЄМОДІЯ ІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ

| | | |
|----------------------------|-----------------------------|--|
| МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО | Ризики | <ul style="list-style-type: none"> ■ Недостатня сталість механізмів комунікації з міжнародними партнерами. ■ Недостатня участь у міжнародних заходах та ініціативах, у тому числі через незабезпеченість фінансовим ресурсом заходів міжнародного співробітництва. ■ Залежність від міжнародних грантів та технічної допомоги від партнерів із розвитку (нестабільне фінансування в разі зміни політики партнерів із розвитку) |
| | Виклики | <ul style="list-style-type: none"> ■ Забезпечення активної участі в діяльності INTOSAI, EUROSAI, їх ініціатив, робочих груп та органів. ■ Забезпечення систематичної, ініціативної та результативної взаємодії з провідними BOA країн-членів ЄС, Європейського економічного простору, Європейським судом аудиторів, Національним аудиторським офісом Великобританії, Офісом урядової підзвітності США тощо. ■ Розширення мережі партнерів для обміну досвідом та найкращими практиками. ■ Розширення участі РП у міжнародних аудитах. ■ Підвищення експертного рівня аудиторів РП та рівня володіння іноземними мовами для виконання міжнародних аудитів |
| | Загрози | <ul style="list-style-type: none"> ■ Ізоляція через політичні чи економічні фактори, чи геополітичну нестабільність. ■ Втрата доступу до передового досвіду. ■ Зміна міжнародних пріоритетів та зменшення уваги до України в межах міжнародних фінансових програм |
| | Потенціал розвитку | <ul style="list-style-type: none"> ■ Активізація участі в міжнародних ініціативах: збільшення залученості в роботу INTOSAI, EUROSAI, а також інших спеціалізованих організацій та професійних аудиторських об'єднань. ■ Розширення обміну досвідом: проведення спільних тренінгів, семінарів, обмін делегаціями з BOA інших країн. Участь у міжнародних аудитах. ■ Підвищення ролі РП: посилення ролі РП як лідера у сфері реформ зовнішнього державного аудиту серед країн Східного партнерства. ■ Міжнародна підтримка: залучення технічної та фінансової допомоги від міжнародних партнерів для підсилення інституційного потенціалу РП |
| | Пріоритетні напрями | <ul style="list-style-type: none"> ■ Підвищити роль РП у міжнародних аудиторських об'єднаннях. ■ Забезпечити активну участь у міжнародних аудитах та проектах технічної допомоги |
| | Завдання | <ul style="list-style-type: none"> ■ Розширення співпраці з INTOSAI, EUROSAI та іншими міжнародними організаціями. ■ Проведення міжнародних аудитів, спільних семінарів і тренінгів із BOA інших країн. ■ Отримання грантів та технічної допомоги для розвитку інституційної спроможності РП |
| | Очікувані результати | <ul style="list-style-type: none"> ■ РП бере участь у не менше ніж 70% засідань робочих органів, ініціатив INTOSAI, EUROSAI. ■ РП бере участь у не менше ніж трьох міжнародних аудитах на рік. ■ Залучено грантів та міжнародної технічної допомоги на суму не менше 1 млн євро на рік. ■ Не менше 30% персоналу РП узяли участь у семінарах і тренінгах із BOA інших країн та проектах технічної допомоги |

| | | |
|--|-----------------------------|--|
| КОМУНІКАЦІЯ ТА ВІДНОСИНИ ІЗ ЗАІНТЕРЕСОВАНИМИ СТОРОНАМИ | Ризики | <ul style="list-style-type: none"> ■ Непрозорість та безсистемність у комунікаціях із громадськістю та медіа. ■ Неідентифікація, нерозуміння та неврахування в діяльності РП позицій та інтересів заінтересованих сторін. ■ Незабезпечення ефективного зворотного зв'язку із заінтересованими сторонами. ■ Реактивна комунікація на зовнішні інформаційні події. ■ Нерозроблення ефективних механізмів внутрішньої та зовнішньої комунікації в критичних умовах |
| | Виклики | <ul style="list-style-type: none"> ■ Забезпечення відкритості та прозорості роботи РП. ■ Адаптація до швидко змінюваного інформаційного середовища. ■ Підвищення обізнаності заінтересованих сторін про діяльність РП та збільшення їхньої залученості й довіри. ■ Проактивна та планова комунікація про діяльність РП та її персоналу. ■ Створення таргетованого та доступного інформаційного контенту, спрямованого на потреби й очікування споживача, який справляє вплив |
| | Загрози | <ul style="list-style-type: none"> ■ Негативне сприйняття роботи РП через брак інформації чи публічних комунікацій. ■ Інформаційні кампанії (атаки), спрямовані на дискредитацію РП та її працівників. ■ Невміння оперативно реагувати на кризу може призвести до втрати довіри з боку партнерів і громадськості |
| | Потенціал розвитку | <ul style="list-style-type: none"> ■ Публічна звітність: регулярне оприлюднення результатів контрольних заходів у зручній та зрозумілій для широкого загалу формі. ■ Розширення взаємодії: створення механізмів співпраці із громадськістю, медіа, міжнародними партнерами та іншими заінтересованими сторонами. ■ Цифрові платформи: розвиток онлайн-ресурсів для комунікації та зворотного зв'язку із заінтересованими сторонами |
| | Пріоритетні напрями | <ul style="list-style-type: none"> ■ Підвищити обізнаність широкого загалу про діяльність РП та забезпечувати визнання та довіру до її роботи |
| | Завдання | <ul style="list-style-type: none"> ■ Розроблення та впровадження Комунікаційної стратегії РП, яка, зокрема, включатиме питання антикризової комунікації. ■ Регулярна та доступна комунікація про діяльність РП та її персоналу. ■ Інформаційний супровід контрольних заходів РП у медіа, публікація звітів та популяризація їх результатів. ■ Налаштування зворотного зв'язку із заінтересованими сторонами та забезпечення їхньої залученості в діяльність РП. ■ Організація публічних заходів, пов'язаних із діяльністю РП, залучення в них заінтересованих сторін та інформаційний супровід таких заходів у медіа. ■ Регулярна участь на відповідному рівні представництва в ключових публічних заходах заінтересованих сторін, які пов'язані з діяльністю РП. ■ Розширення інформаційного охоплення цільових аудиторій та впізнаваності РП. ■ Запровадження формування щорічного рейтингу із врученням нагороди «Державний аудитор року» |
| | Очікувані результати | <ul style="list-style-type: none"> ■ Затверджена Комунікаційна стратегія РП. ■ Забезпечено інформаційний супровід та висвітлення в медіа 100% ключових заходів діяльності РП та її персоналу. ■ Опубліковано 100% результатів контрольних заходів та інформації, яка створюється РП та відповідно до законодавства підлягає оприлюдненню, у відкритому доступі у форматі відкритих даних з урахуванням вимог законодавства щодо обмеження доступу до інформації. ■ Забезпечено інформаційний супровід 100% контрольних заходів у медіа та популяризація їх результатів. ■ Рівень обізнаності та довіри громадськості до РП збільшився на 20%. ■ Рівень впевненості заінтересованих сторін і громадськості в здатності РП забезпечувати стабільність функціонування навіть у надзвичайних умовах збільшився на 10%. ■ Забезпечено формування щорічного рейтингу та вручення нагороди «Державний аудитор року» |

Стратегічна ціль IV. РОЗВИТОК ІНФРАСТРУКТУРИ

| | | |
|-------------------------------|-----------------------------|--|
| УПРАВЛІННЯ ІТ-ІНФРАСТРУКТУРОЮ | Ризики | <ul style="list-style-type: none"> ■ Застаріла ІТ-інфраструктура. ■ Недостатнє фінансування для підтримання чи оновлення ІТ-інфраструктури. ■ Брак кваліфікованих ІТ-фахівців. ■ Низька цифрова грамотність працівників РП. ■ Обмеження доступу до баз даних, реєстрів, автоматизованих систем державних органів. ■ Кібератаки, несанкціонований доступ, використання, витоки чи втрата інформації |
| | Виклики | <ul style="list-style-type: none"> ■ Забезпечення належної безпеки та захисту даних, доступу до інформації та її використання. ■ Розроблення механізмів для швидкого відновлення інформаційних систем і доступу до важливих даних (забезпечення резервного доступу до даних). ■ Модернізація ІТ-інфраструктури РП та належне використання її потенціалу персоналом. ■ Оптимізація, цифровізація, автоматизація та регулярне оновлення процесів РП |
| | Загрози | <ul style="list-style-type: none"> ■ Недостатній захист інформації може спричинити її компрометацію чи втрату. ■ Репутаційні втрати через звинувачення в нецільовому використанні інформації, яка перебуває в розпорядженні РП. ■ Відставання в технологічному розвитку порівняно з іншими державними органами чи БОА |
| | Потенціал розвитку | <ul style="list-style-type: none"> ■ Цифровізація процесів: впровадження сучасних інформаційних систем для управління аудиторською діяльністю. ■ Доступ до даних та аналітичні інструменти: забезпечення постійного віддаленого доступу до необхідної інформації в разі виникнення непередбачуваних обставин та використання передових інструментів аналізу даних (big data, ШІ тощо). ■ Кібербезпека: створення надійної системи захисту даних, реагування на кіберінциденти та забезпечення безперервної роботи інформаційних систем |
| | Пріоритетні напрями | <ul style="list-style-type: none"> ■ Цифровізувати та автоматизувати процеси РП для підвищення їх ефективності та забезпечити кібербезпечне середовище. ■ Розбудувати резервну ІТ-інфраструктуру для відновлення діяльності РП на випадок непередбачуваних обставин |
| | Завдання | <ul style="list-style-type: none"> ■ Розроблення та впровадження Стратегії цифрової трансформації РП. ■ Забезпечення постійного віддаленого доступу для державних аудиторів до баз даних, реєстрів, автоматизованих систем державних органів. ■ Впровадження автоматизованих інтероперабельних систем обробки та аналізу даних, автоматизації аудиторських процесів та управління РП. ■ Створення внутрішнього інформаційного простору РП для забезпечення централізованого доступу до всіх інформаційних ресурсів РП. ■ Посилення кібербезпеки РП відповідно до міжнародних стандартів. ■ Функціонування розподілених систем резервного копіювання даних та забезпечення постійного віддаленого доступу до необхідної інформації в разі виникнення непередбачуваних обставин |
| | Очікувані результати | <ul style="list-style-type: none"> ■ Затверджено Стратегію цифрової трансформації РП. ■ Забезпечено постійний віддалений доступ для державних аудиторів до 90% баз даних, реєстрів, автоматизованих систем державних органів. ■ Частка застарілої ІТ-інфраструктури становить не більше 20%. ■ 90% робочих процесів РП виконуються з використанням сучасної ІТ-інфраструктури. ■ 10% процесів РП щорічно проходять ІТ-аудит. ■ Забезпечено автоматизовану обробку та аналіз не менше 50% інформації, отриманої з баз даних, реєстрів, автоматизованих систем, від державних органів та об'єктів контролю. ■ 90% систем обробки та аналізу даних, автоматизації аудиторських процесів та управління РП є інтероперабельними. ■ Зменшено на 20% витрати часу на підтримання та адміністрування процесів РП. ■ Кількість порушень кібербезпеки доведена до нуля. ■ Забезпечено повний захист інформаційних ресурсів РП і доступ до них у разі настання надзвичайних подій |

| | | |
|---------------------|-----------------------------|--|
| УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ | Ризики | <ul style="list-style-type: none"> ■ Недостатнє або нерегулярне бюджетне фінансування для підтримання в належному стані матеріально-технічної бази (об'єктів інфраструктури) РП та її розвитку. ■ Неефективне використання державного майна та ресурсів. ■ Неведення актуального обліку активів. ■ Відсутність достатньої кількості належно обладнаних приміщень для розміщення персоналу РП (у т. ч. ТУ), що може обмежувати виконання повноважень. ■ Нерозроблення плану функціонування інфраструктури на випадок непередбачуваних обставин |
| | Виклики | <ul style="list-style-type: none"> ■ Забезпечення прозорого, ефективного та ресурсоощадного управління активами. ■ Впровадження сучасних систем управління активами. ■ Пошук необхідних приміщень для розміщення персоналу РП (у т. ч. ТУ) |
| | Загрози | <ul style="list-style-type: none"> ■ Втрати активів через неналежне управління. ■ Репутаційні втрати через звинувачення в нецільовому використанні майна чи неефективних закупівлях. ■ Неможливість виконання повноважень РП у повному обсязі через брак достатньої кількості належно обладнаних приміщень для розміщення персоналу РП |
| | Потенціал розвитку | <ul style="list-style-type: none"> ■ Системи обліку: впровадження автоматизованих систем обліку та управління активами. ■ Ефективне використання: оптимізація управління ресурсами для досягнення кращої продуктивності. ■ Оновлення матеріально-технічної бази: розширення та модернізація офісного обладнання та інфраструктури. ■ Резервна інфраструктура: забезпечення функціонування альтернативних офісів у разі виникнення непередбачуваних обставин |
| | Пріоритетні напрями | <ul style="list-style-type: none"> ■ Оптимізувати управління активами для підвищення їх ефективного та ресурсоощадного використання. ■ Забезпечити персонал РП достатньою кількістю належно обладнаних приміщень. ■ Розбудувати резервну інфраструктуру для відновлення діяльності РП на випадок непередбачуваних обставин |
| | Завдання | <ul style="list-style-type: none"> ■ Проведення аудиту використання активів РП та визначення додаткової потреби в приміщеннях. ■ Впровадження автоматизованої системи обліку та управління активами. ■ Розширення та модернізація матеріально-технічної бази. ■ Пошук необхідних приміщень для розміщення персоналу РП (у т. ч. ТУ) та їхнє закріплення за РП на праві оперативного управління. ■ Забезпечення функціонування резервної інфраструктури на випадок непередбачуваних обставин |
| | Очікувані результати | <ul style="list-style-type: none"> ■ Затверджено Стратегію управління активами РП. ■ 100% рекомендацій аудиту використання активів РП виконано. ■ 100% активів РП внесено в автоматизовану систему обліку та управління активами. ■ Зменшено на 10% витрати на підтримання (обслуговування) наявної матеріально-технічної бази РП. ■ Додаткові приміщення передані РП та закріплені за нею на праві оперативного управління та на 100% забезпечують потребу РП у розміщенні персоналу (у т. ч. ТУ) |

