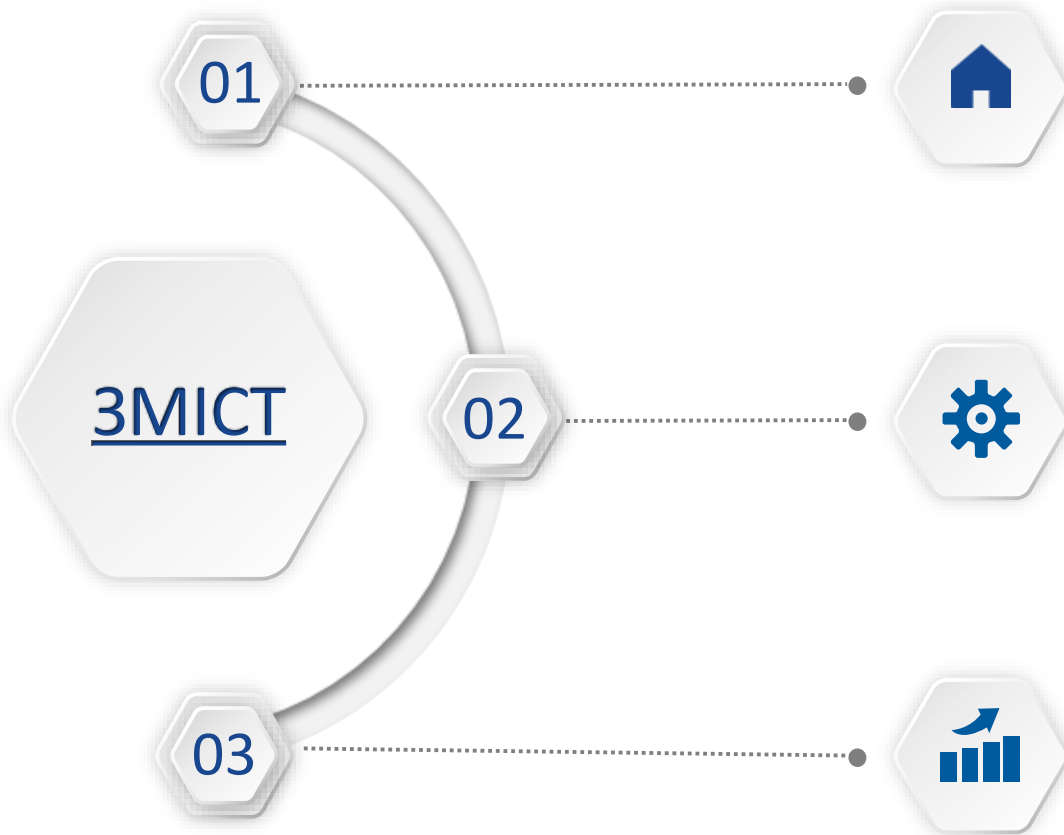




Міністерство
фінансів
України

ОПТИМІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ З ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В КРИЗОВІ ЧАСИ





«Що ми маємо сьогодні?»

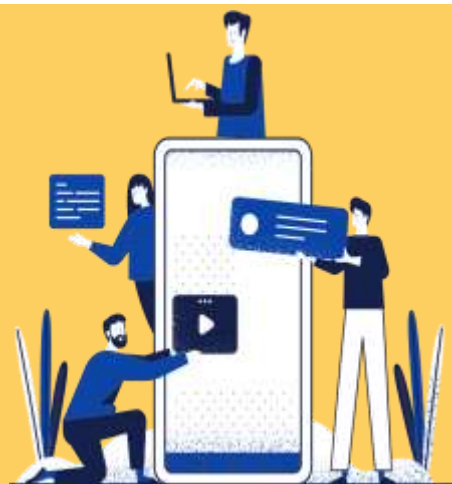
(Огляд проблем, які існують в умовах сьогодення)

«Що ви готові змінити в роботі підрозділу внутрішнього аудиту, щоб в умовах сьогодення стати ефективнішими і яка допомога ЦПГ у цьому необхідна?»

(Панельна дискусія)

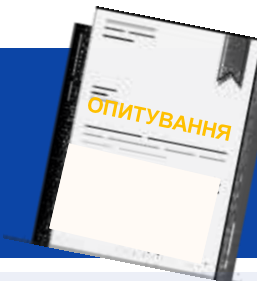
*Над чим необхідно працювати вже зараз:
«5 китів, на яких базується успішна робота підрозділу»*

(Розкриття важливості оптимізації ключових ланок роботи підрозділу внутрішнього аудиту)



ЩО МИ
МАЄМО
СЬОГОДНІ

ЗАГАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ ПІДРОЗДІЛІВ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ



90

78%

державних органів (міністерства, ОДА, КМДА, інші головні розпорядники коштів державного бюджету) із 116 взяли участь в опитуванні, яке проводилось ЦПГ

4

4%

державних органи, в яких працівники підрозділу внутрішнього аудиту/посадова особа на дату проведення опитування, перебувають у відпустках, переведені на інші посади, ін.

40

44%

підрозділів внутрішнього аудиту/посадових осіб державних органів на дату проведення опитування працюють в штатному режимі

26

30%

підрозділів внутрішнього аудиту/посадових осіб державних органів на дату проведення опитування не мають можливості проводити аудити

37

42%

підрозділів внутрішнього аудиту/посадових осіб державних органів на дату проведення опитування працюють дистанційно або поєднують із роботою в штатному режимі

14

16%

підрозділів внутрішнього аудиту, працюючи в штатному режимі або дистанційно, вказали на неможливість проведення аудитів

9

10%

державних органів на дату проведення опитування, в яких працівники підрозділу внутрішнього аудиту (посадова особа) повністю або частково перебувають у вимушеному простої

23

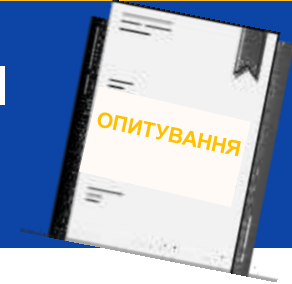
25%

підрозділи внутрішнього аудиту вказали на відсутність проблем, пов'язаних з організацією та проведенням внутрішнього аудиту в умовах сьогодення



**ЩО МИ
МАЄМО
СЬОГОДНІ**

ОГЛЯД ІСНУЮЧИХ ПРОБЛЕМ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ



КАДРОВІ ПРОБЛЕМИ

Скорочення фактичної чисельності працівників підрозділів, викликане мобілізацією працівників, відпустками, виїздом закордон ін. /простої, тимчасове переведення на інші посади

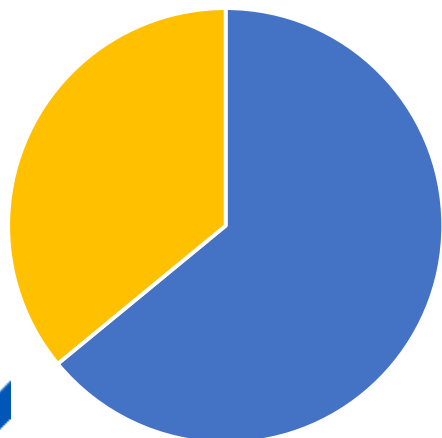
Недостатній рівень кваліфікації працівників підрозділу, який би відповідав потребам сьогодення в необхідних знаннях, вміннях, навичках

Методи дослідження, які застосовуються при проведенні внутрішніх аудитів передбачають фізичну присутність аудиторів в установах, підприємствах, організаціях, де проводився внутрішній аудит

Низький рівень мотивації та відповідальності працівників підрозділів, що суттєво впливає на результати внутрішніх аудитів



Відповіді учасників
опитування



■ так ■ ні

Результати опитування



64%

57 підрозділів внутрішнього аудиту з 90 опитуваних відчули проблеми, пов'язані з персоналом



44 49%

державні органи з початку війни відчули зменшення кваліфікованого трудового потенціалу внутрішніх аудиторів у зв'язку зі скороченням фактичної їх чисельності, викликане різними причинами

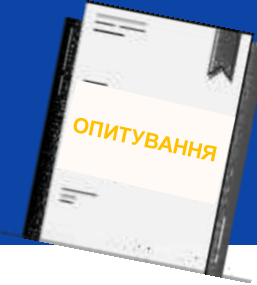
29 32%

керівників підрозділів внутрішнього аудиту (посадових осіб) державних органів вказали на проблему, пов'язану із застосуванням методів дослідження, які передбачають фізичну присутність аудиторів в установах, підприємствах, організаціях, де проводився внутрішній аудит



**ЩО МИ
МАЄМО
СЬОГОДНІ**

ОГЛЯД ІСНУЮЧИХ ПРОБЛЕМ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ



ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПРОБЛЕМИ

Внутрішні документи з внутрішнього аудиту неадаптовані до наявних умов роботи

Відсутність програми або бази даних в підрозділі, яка б акумулювала всі дані матеріалів аудитів, до якої мали б доступ всі працівники при дистанційній роботі

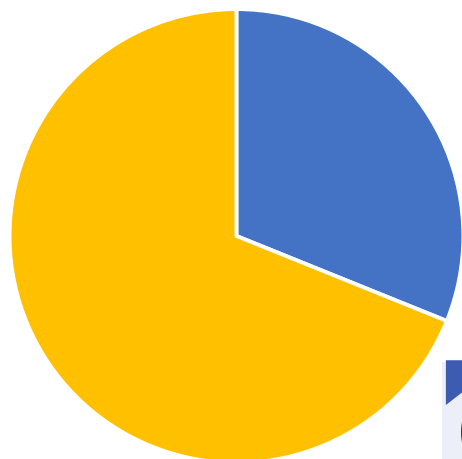
Складність проведення постійного моніторингу стану виконання робіт

Низький рівень комунікації з відповідальними за діяльність особами, а також всередині підрозділу

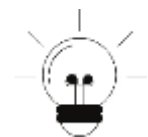


Результати опитування

Відповіді учасників опитування

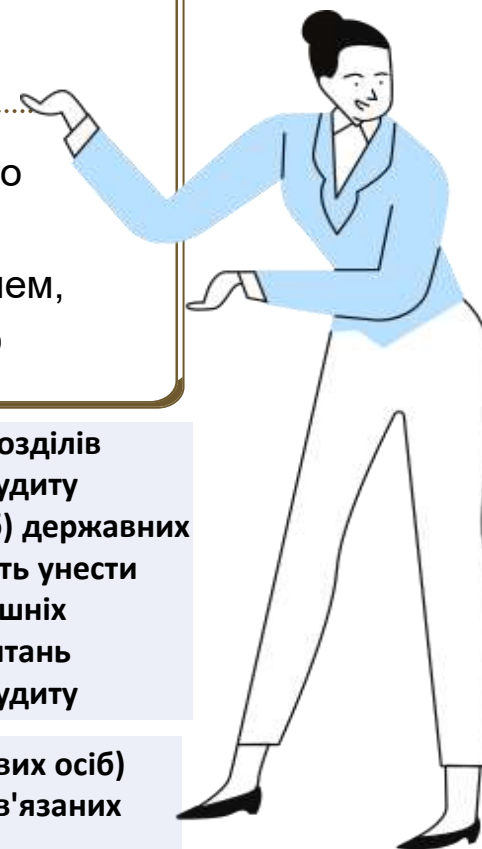


■ так ■ ні



31%

28 підрозділів внутрішнього аудиту з 90 опитуваних підтвердили наявність проблем, пов'язаних з організацією



13

14%

керівників підрозділів внутрішнього аудиту (посадових осіб) державних органів вказали на проблему, пов'язану із неадаптованістю внутрішніх документів з питань внутрішнього аудиту до умов сьогодення

35

39%

керівників підрозділів внутрішнього аудиту (посадових осіб) державних органів планують унести зміни до внутрішніх документів з питань внутрішнього аудиту

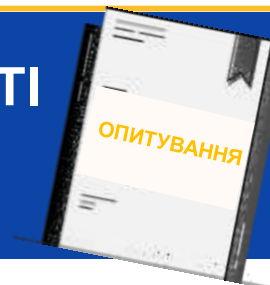
20

22%

керівників підрозділів внутрішнього аудиту (посадових осіб) державних органів визнають наявність проблем, пов'язаних із низьким рівнем комунікації з відповідальними за діяльність особами



ОГЛЯД ІСНУЮЧИХ ПРОБЛЕМ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ



**ЩО МИ
МАЄМО
СЬОГОДНІ**



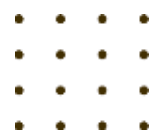
ПРОБЛЕМИ, ПОВ'ЯЗАНІ З НЕПЕРЕДБАЧУВАНИМИ ОБСТАВИНАМИ

Високий рівень непродуктивних витрат, які виникають в результаті затримки надання документів, підписання, ознайомлення, проведення аудиторських процедур тощо

Різка зміна пріоритетів керівництва щодо об'єктів та тем внутрішнього аудиту, що суттєво впливає на діяльність підрозділу

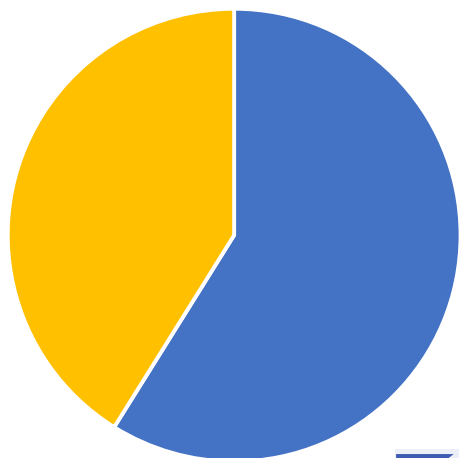
Збільшення запитів на проведення позапланових внутрішніх аудитів, що суттєво впливає на стан виконання планів

Відсутня будь-яка можливість забезпечувати здійснення функції внутрішнього аудиту в державному органі



Результати опитування

Відповіді учасників опитування



■ так ■ ні



59%

53 підрозділів внутрішнього аудиту з 90 опитуваних визнали наявність проблем, пов'язаних з форс – мажорними обставинами



25 28%

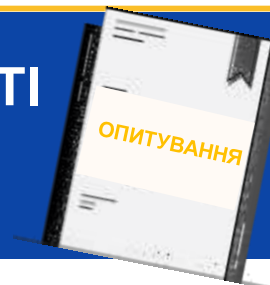
керівників підрозділів внутрішнього аудиту (посадових осіб) державних органів зазначили про наявність проблем пов'язаних із затримкою у наданні документів, їх підписанні та/або ознайомленні з такими документами, застосуванні аудиторських процедур тощо

Інші проблеми, пов'язані з форс – мажорними обставинами на які вказали внутрішні аудитори:

- ✓ перебування у простої відповідальних за діяльність, яка є об'єктом внутрішнього аудиту;
- ✓ відсутність документів, які підлягають дослідженню, у зв'язку з передачею їх до архіву або знищенням.



ОГЛЯД ІСНУЮЧИХ ПРОБЛЕМ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ



**ЩО МИ
МАЄМО
СЬОГОДНІ**



ПРОБЛЕМИ, НА ЯКІ ВКАЗАЛИ ВНУТРІШНІ АУДИТОРИ ПІД ЧАС ОПИТУВАННЯ

ФІНАНСОВІ

В умовах воєнного стану в державних органах обмежене або відсутнє фінансування видатків на відрядження

ТЕХНІЧНІ

Відсутність технічної можливості працювати на віддаленому доступі в інформаційних базах.
Не працюють деякі інформаційні ресурси (бази)

ПОВ'ЯЗАНІ З НАЯВНІСТЮ ЗАГРОЗ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ

В умовах воєнного стану є ризиковість здійснення службових відряджень на віддалені відстані, відсутня можливість проводити заплановані аудити в регіонах підвищеної небезпеки



Міністерство
фінансів
України



Панельна дискусія

*«Що ви готові змінити в
роботі підрозділу
внутрішнього аудиту, щоб в
умовах сьогодення стати
ефективнішими і яка допомога
ЦПГ в цьому необхідна?»*





ЦІЛЬ – СТАТИ ДОВІРЕНИМ РАДНИКОМ ДЛЯ ВСІХ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

Чи зможе внутрішній аудит відповідати очікуванням керівництва залежить, у тому числі й від рівня зрілості внутрішнього аудиту

РІВЕНЬ	НАЗВА	ХАРАКТЕРИСТИКА
1	Номінальна присутність	1-2 співробітники забезпечують виконання функції у можливому обсязі. Має місце недотримання принципу функціональної незалежності
2	Мінімальний внесок	Своєчасне виконання плану аудиту
3	Фіксація проблем	Надання вищому керівництву переліку порушень та недоліків без проведення їх причинно-наслідкового аналізу.
4	Надавач гарантій	Надання об'єктивних гарантій ефективності системи внутрішнього контролю установи
5	Помічник у вирішенні проблем	Крім виконання плану аудиту, проведення причинно-наслідкового аналізу виявлених проблем та порушень, підготовка рекомендацій для їх усунення
6	Ініціатор змін	На додаток до рівня 5 активно вносить пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності та надає інформацію про зміну картини ризиків
7	Довірений радник	На додаток до рівня 6, постійно оцінює перспективи, консультує керівництво, у тому числі проводить консультації з ризиків



Вже зараз Ви можете визначити рівень зрілості Вашого підрозділу та шляхи подальшого розвитку

Методика оцінки ступеня зрілості внутрішнього аудиту розроблена компанією PwC



ТРИ ВАЖЛИВІ КРОКИ, ЯКІ ПЕРЕДУЮТЬ ЗАПРОВАДЖЕННЮ ЗМІН В ДІЯЛЬНОСТІ



1 КРОК

- Усвідомити, що у Вас є проблема.
- Зрозуміти, в чому саме у Вас є проблема?
- Яких змін я хочу?

«Неможливо управляти тим,
що не можна виміряти»

- Переглянути стратегічні завдання і можливості
- Розробити збалансовану систему показників діяльності (не формальну, а реальну).

2 КРОК

3 КРОК

- Пошук резервів, які можуть забезпечити підвищення результативності, продуктивності та якості внутрішнього аудиту.
- Розробка плану дій з оптимізації діяльності.





**НАД ЧИМ
НЕОБХІДНО
ПРАЦЮВАТИ
ВЖЕ ЗАРАЗ**

«П'ЯТЬ КИТІВ», НА ЯКИХ БАЗУЄТЬСЯ УСПІШНА РОБОТА ПІДРОЗДІЛУ

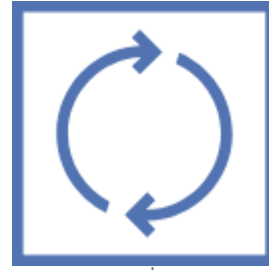
Для того, щоб функція внутрішнього аудиту додавала цінності та досягала стійких результатів в умовах сьогодення необхідно запроваджувати зміни щодо способів роботи, які мають стосуватися п'яти важливих ланок



ПЕРСОНАЛ



НОВІ
ТЕХНОЛОГІЇ



СУЧАСНІ МЕТОДИ
РОБОТИ



ОРГАНІЗАЦІЙНА
КУЛЬТУРА



МОТИВАЦІЯ І
НАВЧАННЯ



Оптимізація 1-ої ланки «Персонал»

- *оптимізація використання робочого часу*
- *показники продуктивності - важливий інструмент вимірювання прогресу*
- *алгоритм забезпечення досягнення показників продуктивності в умовах сьогодення*



ОПТИМІЗАЦІЯ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

Більшість підрозділів у поточних умовах відчують кадрові й фінансові обмеження,

які суттєво впливають на ефективність і якість внутрішнього аудиту



Компенсувати недостатню чисельність працівників зараз можна лише шляхом оптимізації використання робочого часу

Зниження витрат робочого часу на виконання типового складу робіт за рахунок зміни факторів, що мають найбільший вплив на їх величину

Зниження непродуктивних витрат робочого часу, пов'язаних з низьким рівнем організації діяльності

Збільшення коефіцієнта участі у проведенні внутрішніх аудитів за рік в середньому на одного працівника підрозділу внутрішнього аудиту

ПЕРСОНАЛ





ІНСТРУМЕНТ ВИМИРЮВАННЯ - ПОКАЗНИКИ ПРОДУКТИВНОСТІ

п
р
и
к
л
а
д
и

01

Рівень скорочення непродуктивних витрат,
пов'язаних із проблемами організації діяльності
(не менше 10% всього робочого часу за рік)

02

Середня кількість проведених внутрішніх аудитів
за рік на одного працівника підрозділу
внутрішнього аудиту (не менше 1,6 аудитів на
одного працівника на рік)

03

Коефіцієнт участі у проведенні внутрішніх аудитів
за рік у середньому на одного працівника
підрозділу внутрішнього аудиту (не менше 0,7)

ПЕРСОНАЛ



Підвищення
продуктивності
не має
негативно
впливати на
показники якості



АЛГОРИТМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСЯГНЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ПРОДУКТИВНОСТІ

ПЕРСОНАЛ



1

Оцінювання виконання окремих процедур роботи працівників підрозділу внутрішнього аудиту

2

Аналіз відхилень у трудових показниках діяльності підрозділу та пошук причин відхилень

3

Пошук резервів підвищення продуктивності роботи персоналу підрозділу

4

Підвищення ефективності окремих процедур роботи працівників підрозділу шляхом

використання інструменту планування робочого часу під час проведення внутрішнього аудиту

впровадження сучасних методів роботи (методології AGILE)

розвитку нових технологій

професійного розвитку персоналу





Міністерство
фінансів
України

Оптимізація 2-ої ланки «Нові технології»

- *внутрішній аудит в епоху цифровізації*
- *інструменти аналітики в роботі внутрішнього аудиту*



РОЛЬ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ВНУТРІШНЬОМУ АУДИТІ (за матеріалами дослідження KPMG У 2021 РОЦІ)

СУЧАСНІ ПЕРЕДУМОВИ:

- 1 Безпрецедентний технологічний прогрес, що розвивається постійно зростаючими темпами.
- 2 Члени правління та аудиторського комітету, які стали краще обізнані з технологіями, вимагають більше порад і експертизи від своїх команд внутрішнього аудиту.
- 3 Дефіцит професіоналів з навичками, необхідними для подолання ризиків, що виникають і розвиваються.



НАСЛІДКИ ДЛЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ:

- 4 Наразі технології є більш поширеними і стратегічними, тому керівництво покладається на внутрішній аудит для оцінки стратегічних ризиків цих технологій. Незалежно від виду технологій керівникам потрібні внутрішні аудитори з відповідними знаннями, щоб **оцінити чи належним чином здійснюється управління такими ризиками**. Керівництво очікує незалежну оцінку та висновки на всіх етапах життєвого циклу технологій (від їх вибору до впровадження). Ці висновки мають надаватися швидко, що вимагає від аудиторів гнучкості.
- 5 Аудитори повинні **закріпити довіру керівництва** шляхом демонстрації своїх навичок, знань і здатності відповідати підвищеним очікуванням. Без довіри важко або взагалі неможливо подолати нові виклики, пов'язані з розвитком технологій.
- 6



**«Технологія є корисним слугою, але
небезпечним господарем»**

Нобелівський лауреат Крістіан Лус Ланге

**4 кроки, необхідні
для адаптації
внутрішнього
аудиту у світі
нових технологій**

- ✓ стати гнучким
- ✓ прагнути до інновацій
- ✓ перевизначити свої таланти
- ✓ заохочувати залучення та участь вищого керівництва



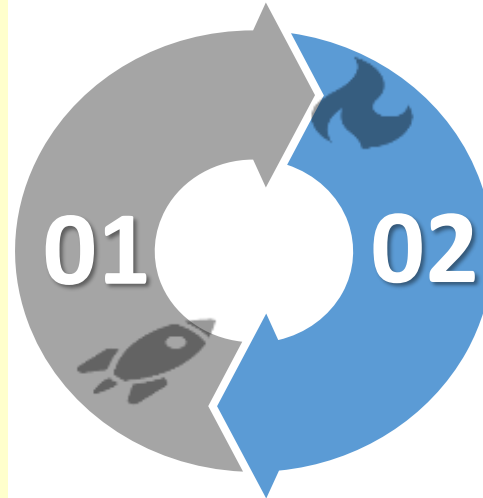


ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ ТА КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ВНУТРІШНІЙ АУДИТ

Нові теми та питання, які підлягають дослідженню

Віддалена робота, автоматизація процесів, подальше використання штучного інтелекту та хмарних технологій не тільки надають ряд переваг і можливостей для установ, але й також спричиняють нові виклики та загрози. Крім того, використання нових технологій зумовлює ймовірність виникнення нових ризиків, пов'язаних з ІТ.

Безумовно такі зміни впливають й на діяльність з внутрішнього аудиту, яка повинна зосереджувати свою увагу на ризикових і пріоритетних сферах діяльності.



Організація роботи підрозділу ВА

Поява нових технологій і кризові явища беззаперечно впливають й на організацію роботи внутрішніх аудиторів. Зокрема такі зміни спричиняють:

- необхідність організації дистанційної роботи;
- потребу в підвищенні кваліфікації, здобутті нових знань, зокрема в ІТ сфері;
- можливість віддаленого доступу до інформації та баз даних (у тому числі із використанням хмарних технологій);
- використання сучасних ІТ інструментів;
- налагодження комунікації та дистанційної взаємодії як всередині підрозділу ВА, так і з відповідальними за діяльність особами тощо.



Міністерство
фінансів
України

Загальні та прикладні заходи контролю

Кібербезпека

**Конфіденційність
даних**

Управління
загрозами та
вразливими
місцями

Стратегія та
дизайн
управління
ідентифікацією
та доступом

Безпека
віддаленого,
мобільного та
бездротового
зв'язку

Ефективність
резервного
копіювання та
відновлення

Розподіл
обов'язків в ІТ

Ефективність
управління
змінами в ІТ

Інтеграція заходів
контролю та їх
постійний
моніторинг

Управління даними
та дотримання
правил
конфіденційності

Хмарна
стратегія та
управління

**Основні аспекти та сфери підвищеного ризику, що
потребують уваги внутрішнього аудиту**
(за матеріалами дослідження, проведеного KPMG у 2021 році)



ІНСТРУМЕНТИ І ПРИЙОМИ КОМП'ЮТЕРИЗОВАНОЇ ПІДТРИМКИ АУДИТУ (Computer-assisted audit tool (CAATTs)*

Переваги використання ІТ інструментів

- СААТТs дають можливість аналізувати великі обсяги даних, ІТ-аудит за підтримки СААТТ тестування може провести повний огляд усіх транзакцій та виявити відхилення (напр., дублювання продавців або транзакцій)
- СААТТs також важливі для тестування надійності веб-сайтів і кращого розуміння ІТ-інфраструктури (апаратне забезпечення і мережеві зв'язки).

Перешкоди у використанні ІТ інструментів

- Для використання більшості СААТТs потрібні спеціальні знання та навички.
- Багато СААТТs є платними, що зумовлює необхідність залучення додаткових коштів для їх використання.



Приклади СААТТs, які можуть використовуватися

- **Тестер SSL Labs** - безкоштовний інструмент, що допомагає оцінити якість зашифрованого зв'язку.
- **Zed проксі Attack (ZAP)** – безкоштовний інтегрований інструмент для тестування проникання, який виявляє вразливі місця у веб-додатках.
- **Flexicon Disco** – це платний інструмент процесу видобутку, який дозволяє аналізувати бізнес-процеси на основі реєстру подій.
- **IDEA** - це платний інструмент аналізу даних, призначений для швидкого аналізу даних і виявлення недоліки системи контролю.



ДОСТУПНІ РЕСУРСИ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗНАНЬ З ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ, У ТОМУ ЧИСЛІ З ПИТАНЬ ІТ ТА ПОВ'ЯЗАНИХ З НИМИ РИЗИКІВ



- ✓ Міжнародний інститут внутрішніх аудиторів (<https://www.theiia.org/>) та його представництво в Україні (<https://theiia.org.ua/profesijnij-rozvitok/>)
- ✓ Центр підвищення кваліфікацій у сфері фінансів (The Center of Excellence in Finance (CEF), сайт - <https://www.cef-see.org/events>)
- ✓ Практикуюче співтовариство з внутрішнього аудиту PEM PAL (<https://www.pempal.org/>)
- ✓ Академія PwC в Україні (https://www.pwc.com/ua/uk/services/corporate_trainings.html)
- ✓ Програми підвищення кваліфікації (зокрема із питань кібербезпеки), розміщені на Порталі управління знаннями (<https://pdp.nacs.gov.ua/>)
- ✓ Посібник «Практична методологія ІТ аудиту», підготовлений ЦПГ в рамках співпраці з Мінфіном Королівства Нідерландів (<https://www.mof.gov.ua/uk/rozvitok-derzhavnogo-vnutrishnogo-finansovogo-kontrolju>)



Оптимізація 3-ої ланки «Сучасні методи роботи»

- застосування підходів «Agile», та чим вони можуть бути корисними в умовах сьогодення
- переорієнтація від «судді» на «агента змін»
- важливість удосконалення методології для проведення аудитів дистанційно



AGILE

В умовах сьогодення очікування керівництва від внутрішніх аудиторів зростають. У цьому контексті варто критично оцінити слабкі сторони традиційного підходу до аудиту та те, які елементи можна удосконалити щоб забезпечити більшу організаційну цінність.

Найкраща взаємодія, велика відкритість та прискорені цикли проведення внутрішнього аудиту – це основні причини застосування методології Аджайл.

Гнучкі аудитори та керівники підрозділів визнають, що не можуть передбачити майбутнє. Тому вони мають працювати так, щоб завжди мати змогу змінити напрям, для того щоб впоратися з невідомістю, непередбачуваністю та невизначеністю.

**ЗАСТОСУВАННЯ ПІДХОДІВ AGILE ТА ЧИМ ВОНИ МОЖУТЬ БУТИ
КОРИСНИМИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ, А ТАКОЖ ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**





ЗМІНЮЙТЕ МЕТОДИ РОБОТИ, ЯКІ БУДУТЬ ПЕРЕТВОРЮВАТИ ВАС ІЗ СУДДІ В АГЕНТА ЗМІН

Є давня притча про пастуха, який помилково попередив своїх колег, що до них наближається вовк. Пастух так багато разів піднімав тривогу, що коли вовк справді наблизився, ніхто йому не повірив. ***Щось подібне зараз відбувається з внутрішніми аудиторами в багатьох установах...***

У своїй роботі внутрішні аудитори зіштовхуються з різними проблемами. Іноді проблеми дуже серйозні та критичні для установи, а іноді їх немає. Незалежно від того, наскільки критичними є виявлені знахідки, в аудиторів виникає спокуса представити свої результати роботи як сенсаційні речі.

Коли практика внутрішнього аудиту включає сенсаційне подання висновків за підтримки керівника підрозділу, аудитори можуть конкурувати один з одним, щоб прийти до кращих, більш критичних і більш сенсаційних висновків. Це в подальшому може спонукати аудиторів представляти менш серйозні проблеми як дуже серйозні, щоб підтримувати інтерес керівника до результатів їхньої роботи та як наслідок – зниження рівня довіри.

СУЧАСНІ МЕТОДИ РОБОТИ



Сьогодні в час війни багато українців прагнуть бути корисними і робити свій внесок у прискорення нашої перемоги та миру на українській землі. Головне – із результатів своєї роботи не робити сенсації



РЕКОМЕНДАЦІЇ, ЯКІ ДОПОМОЖУТЬ АУДИТОРАМ УТРИМАТИСЯ ВІД СЕНСАЦІЙ, ДОТРИМУЮЧИСЬ ПРИ ЦЬОМУ СТАНДАРТІВ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ТА ДОДАЮЧИ ЦІННОСТІ ДЛЯ УСТАНОВИ



Зберігайте об'єктивність під час аудиту

Основні принципи Кодексу етики вимагають від аудиторів зберігати неупереджене мислення та виконувати свою роботу безкомпромісно.



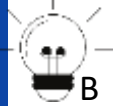
Встановлюйте та підтримуйте довірливі стосунки в установі

Аудитори завжди повинні працювати на довгострокову перспективу та очікувати, що внутрішній аудит додаватиме цінності установі. Побудувати довірчі відносини з відповідальними за діяльність особами дуже непросто, ще й до того ж їх можна втратити за лічені секунди і ніколи не відновити.



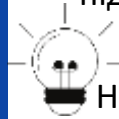
Дотримуйтесь встановлених фактів

Усі висновки які формуються під час проведення внутрішнього аудиту мають бути підкріплені достатньою, надійною, релевантною та корисною документацією, що дасть змогу будь-якій особі, яка ознайомиться з цією інформацією, зробити такі ж самі висновки, як і аудитору.



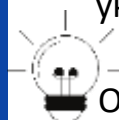
Поради щодо аудиторського звіту

В аудиторському звіті важливо уникати сенсацій. Необхідно бути достатньо сміливими, щоб звітувати про складні та чутливі питання, знаходячи при цьому правильні слова та способи представлення виявлених проблем, що є основою внутрішнього аудиту. А дотримання методології аудиту під час формування висновків є чудовою підтримкою збалансованих аудиторських звітів.



Представлення результатів аудиту

На додаток до свого письмового звіту, аудитори повинні представити результати аудиту керівництву. Ключем до успішної презентації є хороша підготовка, представлення фактів, які підтверджують виявлені проблеми та уникнення суб'єктивності.



Будьте агентом змін, а не суддею

Очікується, що внутрішні аудитори будуть агентами змін і довіреними радниками. Їхня робота полягає в тому, щоб зосередитися на покращенні діяльності установи, шляхом пошуку першопричин існуючих проблем та надання рекомендацій щодо покращення ситуації, а не судження про те, хто винен чи ні.



ПИТАННЯ, ЯКІ НАЙБІЛЬШЕ ХВИЛЮЮТЬ КЕРІВНИКІВ ПІДРОЗДІЛІВ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ПРИ ЗАПРОВАДЖЕННІ ДИСТАНЦІЙНОГО АУДИТУ

СУЧАСНІ МЕТОДИ РОБОТИ



Відповіді на ці питання приходять із досвідом. Після проведення двох – трьох аудитів проблем стане значно менше – досвідчені аудитори досить швидко пристосуються під дистанційний формат.



1

Чи потрібні спеціальні компетенції аудиторам для проведення дистанційного аудиту? І які саме?



2

Наскільки необхідно коригувати методіку проведення традиційних аудитів під час переходу на дистанційний?



3

Як подолати властиві дистанційному аудиту обмеження чи як компенсувати їх?



4

Чи дозволить дистанційний формат забезпечити вимоги щодо якості аудиторського звіту?



ВАЖЛИВІСТЬ СТВОРЕННЯ УМОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ АУДИТІВ ДИСТАНЦІЙНО

Провести оцінку ризиків дистанційного формату роботи та розробити заходи, направлені на їх зменшення

Унести необхідні зміни до внутрішніх документів з внутрішнього аудиту

Розробити/узгодити з відповідальним підрозділом нові заходи безпеки для роботи з інформацією

Створити новий комунікативний мікроклімат

Забезпечити працівникам підрозділу внутрішнього аудиту доступ до всіх інформаційних систем



Переглянути аудиторські процедури та формат аудиторських доказів

СУЧАСНІ МЕТОДИ РОБОТИ



Перехід на дистанційний аудит є вимушеним заходом у відповідь на встановлені обмеження і на сьогодні є можливим форматом забезпечення здійснення функції внутрішнього аудиту



ОБМЕЖЕННЯ ТА ПРОБЛЕМИ, ДО ЯКИХ ТРЕБА БУТИ ГОТОВИМ ПРИ ПРОВЕДЕННІ ДИСТАНЦІЙНОГО АУДИТУ



Обмеження/проблеми, які можуть виникати при дистанційному аудиті	Можливі рішення щодо зменшення впливу
<i>Істотне зниження кількості джерел інформації під час проведення аудиту та обмеження в роботі з певними видами документації</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ Підвищення рівня допомоги (інформаційного супроводу) з підготовки та надання необхідної інформації працівниками, дотичними до діяльності, що є об'єктом внутрішнього аудиту, попередньо узгодивши ці питання з керівництвом.✓ Збільшення обсягу опрацювання інформації з різних видів доступних джерел: внутрішніх і зовнішніх звітів, онлайн платформ (E-data, Prozorro, Spending, інших ресурсів).✓ Забезпечити проведення попередньої оцінки ризиків на етапі планування аудиторського завдання, що значно скоротить обсяг необхідної інформації на етапі його виконання.✓ На етапі підготовки до аудиту отримати інформацію про існуючі бази даних, які стосуються об'єкта внутрішнього аудиту та можливість отримання до них доступу.
<i>Виникнення труднощів із визначенням реального стану активів</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ У внутрішніх документах з питань внутрішнього аудиту передбачити можливість отримання необхідної інформації шляхом фото-, відеофіксації та хто її має здійснювати.
<i>Технічні обмеження, збої, пов'язані з віддаленим використанням інформаційних систем</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ Розробити покрокові алгоритми роботи з базами, програмами, які мають відношення до об'єкта внутрішнього аудиту та ознайомити з ними всю аудиторську групу. У разі необхідності провести внутрішні онлайн навчання.✓ Залучитися підтримкою та забезпечити супровід відповідального підрозділу в сфері ІТ, отримати контактні дані (канали спілкування) відповідальних осіб та забезпечити доступ до них аудиторської групи.
<i>Перехід на спілкування у форматі відеоконференції з погляду комунікації</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ Розробити план-графік відеоконференції та узгодити його з відповідальними за діяльність особами та членами аудиторської групи.✓ Заздалегідь до конференції надіслати питання, матеріали, які планується обговорити.
<i>Необхідність забезпечення підвищених вимог у сфері інформаційної безпеки</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ У внутрішніх документах з питань внутрішнього аудиту передбачити заходи, які мають здійснювати працівники підрозділу внутрішнього аудиту для забезпечення інформаційної безпеки, працюючи віддалено.
<i>Підвищення ризику збору інформації, яка не відповідає Стандартам внутрішнього аудиту щодо достовірності та об'єктивності</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ Під час планування робочого часу на проведення внутрішнього аудиту, в разі необхідності, резервувати час на проведення додаткових процедур звіряння, перевірки даних, аналізу інформації, запиту з різних джерел.✓ В аудиторському звіті уникати категоричних висновків, які ґрунтуються на сумнівних джерелах інформації.
<i>Обмеження пов'язані з використанням деяких видів аудиторських процедур</i>	<ul style="list-style-type: none">✓ Під час планування аудиторського завдання формувати програму внутрішнього аудиту виходячи з умов виконання завдання, доступу до інформації, а також вмінь та навичок аудиторської групи.



Оптимізація 4-ої ланки «Організаційна культура»

- *роль організаційної культури в кризові часи*
- *важливі параметри оцінки організаційної культури*



РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В КРИЗОВІ ЧАСИ

➤ Організаційна культура – «нервова система» установи

Організаційна культура - це невидимий ключовий принцип, що визначає, як ви працюєте, як спілкуєтесь у команді та взаємодієте із зовнішнім середовищем. Культура спирається на цінності, що рухають установу вперед.

➤ Кризові ситуації є «лакмусовим папірцем» для культури

Саме в критичних і кризових умовах **найбільше проявляються ознаки проблем** в організаційній культурі, які можуть проявлятися шляхом зниження продуктивності, низької залученості працівників, відсутності відкритого діалогу тощо. Водночас **кризові ситуації є гарною нагодою для покращення культури.**



➤ Культуру визначає поведінка лідерів

Керівник своєю поведінкою **показує приклад і задає певний тон**. Важливу роль відіграє те, як керівництво спілкується з командою. **Відкритий діалог між керівником і працівниками** має визначальний вплив на організаційну культуру.

➤ Культура має всебічний вплив

Організаційна культура впливає на всю діяльність установи та на кожного із її працівників і клієнтів



ВАЖЛИВІ ПАРАМЕТРИ ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Культура та поведінка мають ключове значення, оскільки вони є елементами внутрішнього середовища, яке є основою для всіх інших елементів системи внутрішнього контролю. Якщо організаційна культура токсична, вона руйнує ефективність усієї системи.



Внутрішній аудит може допомогти покращити організаційну культуру шляхом проведення її оцінки та надання за її результатами відповідних рекомендацій. В подальшому це також впливатиме й на удосконалення системи внутрішнього контролю в цілому

1) Оцінка структури управління (ролі та відповідальності), пов'язаних з культурою та поведінкою

2) Оцінка заходів, за допомогою яких здійснюється комунікація цінностей, стратегій і цілей в установі



3) Оцінка заходів, які стосуються стимулювання та найму працівників, дисциплінарних стягнень, поводження з «викривачами» або співробітниками, які відкрито говорять про проблеми, досягнення ключових показників ефективності (KPI), які мають відношення до організаційної культури



Міністерство
фінансів
України

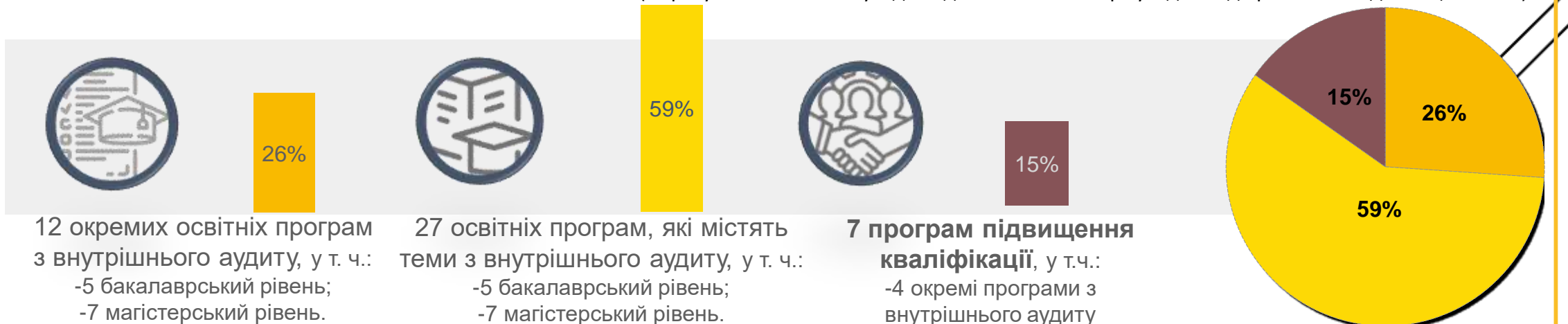
Оптимізація 5-ої ланки «Підвищення кваліфікації»

- *успішні підходи до навчання внутрішніх аудиторів*
- *Модель навчання, визначена Мінфіном в Порядку сертифікації внутрішніх аудиторів*



ІНФОРМАЦІЯ ЩОДО АНАЛІЗУ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ І ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ У СФЕРІ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

(за результатами аналізу відповідей на запит Мінфіну від 11 відібраних закладів вищої освіти)



Під час розробки **12 освітніх програм** використано нормативно-правові акти з питань внутрішнього аудиту, методичні посібники, підготовлені ЦПГ, Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту, матеріали Міжнародного інституту внутрішніх аудиторів (IIA) та інші міжнародні практики

Мінфіном **направлені листи Міністерству освіти і науки України та Національному агентству із забезпечення якості вищої освіти** з відповідними пропозиціями щодо:

- урахування під час складання та/або оновлення відповідних програм сучасних тенденцій розвитку діяльності з внутрішнього аудиту в Україні, міжнародних практик у цій сфері;
- забезпечення практичної підготовки здобувачів вищої освіти, яка надасть можливість здобути компетентності, потрібні для подальшої професійної діяльності (наприклад, у підрозділах внутрішнього аудиту державних органів).

Водночас направлено **пропозиції Державному податковому університету** стосовно можливості запровадження в новій навчальній дисципліні «Внутрішній аудит».





РЕКОМЕНДАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ІНСТИТУТУ ВНУТРІШНІХ АУДИТОРІВ ЩОДО ЩОРІЧНОГО СПИСКУ КОНТРОЛЬНИХ ЗАПИТАНЬ ДЛЯ ПРОФЕСІЙНОГО КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ

Узгодьте свої особисті цілі з цілями вашої

установи:

уявіть, як Ви можете вплинути на
установу

01



Визначте свої сильні та слабкі сторони, а

також для вашої команди:

це допоможе краще співпрацювати та
використовувати наявні ресурси.

02



Попросіть свого керівника більше часу та

ресурсів для розвитку:

попросіть більше ресурсів, і Ви, можливо,
отримаєте те, що хочете.

03



Виділіть час для розвитку з дедлайнами

протягом року:

план навчання має бути реалістичним, а
резервування часу зробить його послідовним.

04



Зробіть мережу та розвиток стандартною

частиною Вашого щоденного

розпорядку: у вашому офісі є мережа
можливостей.

05



Відстежуйте та вимірюйте свій розвиток і

поділіться ним зі своїми колегами:

це може відкрити двері для навчання іншим, а
також продемонструвати вашу відданість

06





УСПІШНІ ПІДХОДИ ДО НАВЧАННЯ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

**ІНСТРУМЕНТ
ШВИДКОГО
НАВЧАННЯ
ПЕРСОНАЛУ – TWI
(Training Within
Industry)***

Концепція розроблена у США під час Другої Світової Війни, коли потрібно було збільшити продуктивність праці в умовах нестачі кадрів. Такий підхід зараз використовується компаніями Toyota, BOSCH, Boeing, Lego, Coca-Cola та іншими.



Система навчання персоналу, націлена на стандартизацію процесу навчання новій роботі. Завдання системи - навчати персонал на робочому місці без відриву від роботи.

**КЛЮЧОВІ ПЕРЕДУМОВИ
ДЛЯ ВИКОРИСТАННЯ
ІНСТРУМЕНТУ ШВИДКОГО
НАВЧАННЯ**

*(на прикладі працівників
підрозділів внутрішнього
аудиту)*



чіткий та добре сформульований алгоритм дій щодо проведення внутрішнього аудиту дозволяє внутрішнім аудиторам легко опанувати нові навички, що в подальшому полегшує моніторинг за аудиторськими завданнями;

керівники підрозділів внутрішнього аудиту та аудиторських груп мають бути наставниками (при виявленні помилок необхідно розмірковувати про причини їх виникнення, про те, чому навчання не принесло бажаного результату і як його можна покращити).



НАЦІОНАЛЬНА СЕРТИФІКАЦІЯ ВНУТРІШНІХ АУДИТОРІВ

Запровадження з 2023 року
**безкоштовної добровільної
національної сертифікації**
працівників підрозділів
внутрішнього аудиту
(*постанова Уряду від
12.01.2022 № 12, наказ Мінфіну
від 18.05.2022 №144*)

Сертифікація передбачає
складення працівником
підрозділу **кваліфікаційного
іспиту**. За результатами
успішного складення іспиту
видається сертифікат



Передбачена **можливість
підвищення посадових
окладів працівників**
підрозділів внутрішнього
аудиту, які пройшли
сертифікацію, **до 30% у
межах фонду оплати праці**
за рішенням керівника
державного органу

Результати проходження сертифікації працівником підрозділу
можуть **враховуватися** керівником державної служби під час:

- *просування його по службі*
- *встановлення стимулюючих виплат*
- *застосування заохочень*



*Непроходження сертифікації працівником підрозділу не є підставою для
притягнення його до дисциплінарної відповідальності*



ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ



Сертифіковані внутрішні аудитори щороку, починаючи з наступного року після отримання сертифіката, проходять підвищення кваліфікації (тривалістю не менше 30 годин) та до 31 грудня відповідного року подають до Мінфіну інформацію за встановленою формою.

НАВЧАННЯ В РАМКАХ ПРОХОДЖЕННЯ СЕРТИФІКАЦІЇ



Організація та проведення навчання за рекомендованою програмою здійснюється Мінфіном на безоплатній основі та/або закладами освіти, установами, організаціями, які мають право надавати відповідні послуги.

Сертифіковані внутрішні аудитори щороку проходять навчання з питань внутрішнього аудиту, внутрішнього контролю, бухобліку, основних напрямів роботи державного органу, зокрема шляхом:

- підвищення кваліфікації;
- стажування;
- самоосвіти.

З урахуванням вимог постанови Уряду від 06.02.2019 №106.



Міністерство
фінансів
України

ТЕМИ, ЯКІ ВКЛЮЧАТИМУТЬСЯ ДО СТРУКТУРИ ПРОГРАМИ ПІДГОТОВКИ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ІСПИТУ В РАМКАХ СЕРТИФІКАЦІЇ



Основи внутрішнього аудиту
(нормативно-правове регулювання діяльності з внутрішнього аудиту в Україні; міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту (IPPF), підготовлені Інститутом внутрішніх аудиторів (IIA); етичні принципи професійної діяльності з внутрішнього аудиту)



Методика роботи внутрішнього аудиту
(управління функцією внутрішнього аудиту, планування діяльності з внутрішнього аудиту, планування та виконання аудиторського завдання, звітування про результати внутрішнього аудиту, оцінка якості внутрішнього аудиту)



Навички та техніки внутрішнього аудиту (кількісні та якісні методи (статистичні методи, аналітичний огляд, опитувальники, інтерв'ю, побудова блок-схем, аналіз причинно-наслідкових зв'язків, IT-інструменти))



Система державного внутрішнього фінансового контролю (загальна концепція державного внутрішнього фінансового контролю, його складові та їх характеристика; роль внутрішнього аудиту; внутрішній контроль та управління ризиками)



Управління державними фінансами та бухгалтерський облік у державному секторі (середньострокове бюджетне планування, управління фіскальними ризиками, система публічних закупівель, застосування національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі, складання фінансової звітності)





Міністерство
фінансів
України

