



МІНІСТЕРСТВО  
ФІНАНСІВ  
УКРАЇНИ



National Academy for  
Finance and Economics  
*Ministry of Finance of the  
Netherlands*

# Семінар на тему «Сучасні тенденції управління функцією внутрішнього аудиту»

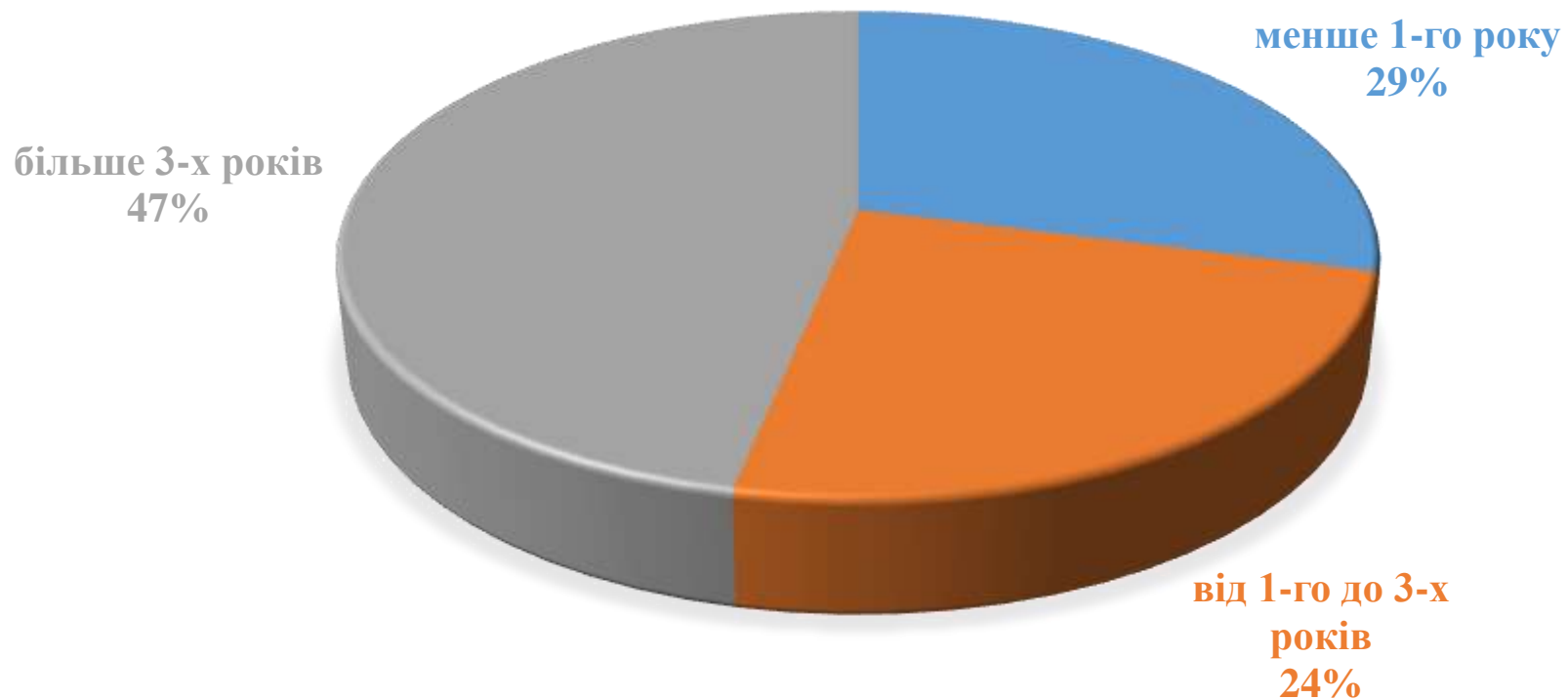
*для керівників підрозділів внутрішнього аудиту  
органів державної влади*

---

*листопад 2020 року*



# Досвід роботи керівників підрозділів внутрішнього аудиту, які беруть участь у семінарі:





# Загальні підходи до управління функцією внутрішнього аудиту та сучасні виклики

Департамент гармонізації державного  
внутрішнього фінансового контролю  
Міністерства фінансів України



# ЗМІСТ



- Складові управління функцією внутрішнього аудиту
- Позиціонування функції внутрішнього аудиту в установі
- Основні завдання та роль керівника підрозділу внутрішнього аудиту
- Принципи ефективного управління діяльністю підрозділу внутрішнього аудиту
- Сучасні виклики в управлінні функцією внутрішнього аудиту



# Управління функцією внутрішнього аудиту включає:

Позиціонування функції внутрішнього аудиту в установі

Планування діяльності з внутрішнього аудиту

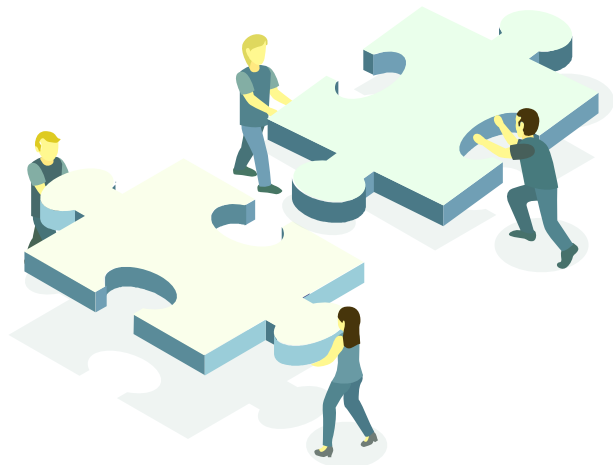
Управління ресурсами підрозділу внутрішнього аудиту

Комунікація та співпраця

Встановлення політик і процедур

Вимірювання результатів діяльності

Звітування керівництву





Ефективне управління підрозділом внутрішнього аудиту є необхідним для забезпечення відповідності Стандартам внутрішнього аудиту, а **також додання цінності установі**. Важливим аспектом в управлінні діяльністю з внутрішнього аудиту є **правильне позиціонування підрозділу внутрішнього аудиту** для:

- спрямування його роботи на підтримку досягнення цілей установи
- налагодження співпраці з керівництвом установи
- максимізації використання ресурсів, доступних підрозділу внутрішнього аудиту
- забезпечення постійного професійного розвитку внутрішніх аудиторів

***Керівники підрозділів внутрішнього аудиту відіграють критичну важливу роль у реагуванні на зазначені виклики*** та потребують широкого набору знань для належного управління функцією внутрішнього аудиту



# Першочергові завдання внутрішнього аудитора:

- Допомогти керівнику зрозуміти додаткову цінність внутрішнього аудиту: відношення конфіденційності та довіри
- Функціональна незалежність – Декларація внутрішнього аудиту (за міжнародною термінологією «Хартія внутрішнього аудиту»)
- Оцінити функціонування системи внутрішнього контролю та підготувати рекомендації
- Показати найвищий рівень об'єктивності, добросовісності та професіоналізму (Кодекс Етики)
- Радити керівнику як (у найкращий спосіб) досягти цілей, але не брати на себе управлінської відповідальності



# Позиціонування функції внутрішнього аудиту в установі





# Цінність внутрішнього аудиту

*«Здатність відкривати сильні та слабкі сторони в управлінні є провідним в цінності, яку внутрішній аудит приносить установі»*

Річард Чемберс, Президент і  
Виконавчий директор Міжнародного  
інституту внутрішніх аудиторів





# «Внутрішній аудитор – це права рука керівника!»





- Внутрішні аудитори повинні бути *ініціативними*, а їх оцінки повинні визначати основні причини проблем, пропонувати нові уявлення та розглядати майбутній вплив. Це починається з процесу планування аудиту, де внутрішні аудитори повинні враховувати галузеві тенденції та зміни
- Аналіз даних має застосовуватися в аудиторській роботі, щоб надати розуміння та виявити потенційні ризики, які матимуть вплив на установу у майбутньому
- «Незалежність» підрозділу внутрішнього аудиту не означає «ізоляція». Повинна бути регулярна взаємодія між внутрішнім аудитом та керівництвом для забезпечення того, щоб робота внутрішнього аудиту була релевантною та узгодженою зі стратегічними та операційними потребами установи



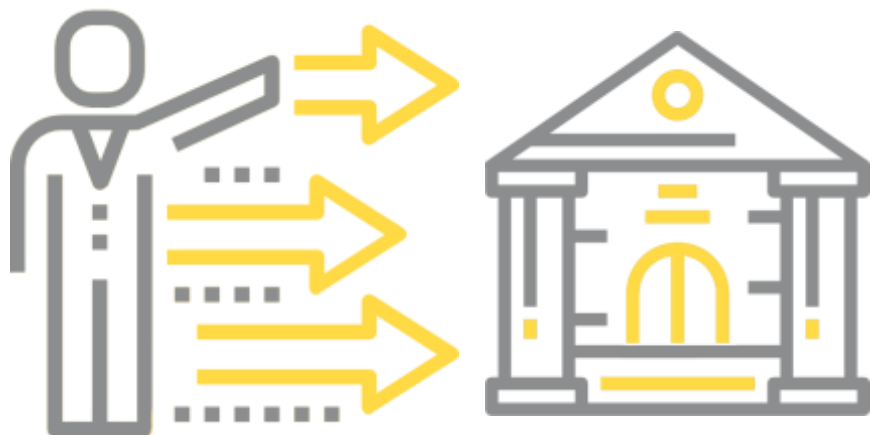
---

# Основні завдання та роль керівника підрозділу внутрішнього аудиту



## У керівників підрозділів внутрішнього аудиту є управлінські обов'язки. Як у всіх керівників в установі, їм необхідно:

- Розуміти очікування керівництва
- Узгодити цілі та пріоритети роботи підрозділу
- Планувати роботу
- Визначити ресурси і процеси
- Здійснювати моніторинг діяльності та вносити коригування (за необхідності)





# Основні завдання керівника підрозділу внутрішнього аудиту:

## Організація діяльності з внутрішнього аудиту:

- розробка внутрішніх документів з питань внутрішнього аудиту, їх періодичний перегляд, встановлення підходів і процедур до управління діяльністю внутрішнього аудиту;
- добір персоналу та вжиття заходів щодо його постійного професійного розвитку;
- забезпечення формування стратегічного й операційного планів на підставі оцінки ризиків та його виконання;
- вжиття заходів щодо забезпечення відповідними і достатніми ресурсами та їх ефективного використання;
- проведення внутрішньої оцінки якості внутрішнього аудиту;
- налагодження взаємодії з іншими структурними підрозділами установи;
- участь у засіданнях аудиторського комітету (у разі його створення);
- координація діяльності підрозділів внутрішнього аудиту територіальних органів та бюджетних установ.

## Планування та виконання аудиторських досліджень:

- визначення складу аудиторської групи, призначення її керівника та підписання програми внутрішнього аудиту;
- ініціювання залучення інших експертів для виконання аудиторського завдання;
- моніторинг перебігу планування та виконання аудиторського завдання;
- проведення робочих нарад (за потреби) щодо попередніх результатів внутрішніх аудитів;
- розгляд проектів аудиторських звітів і рекомендацій для забезпечення їх належної якості;
- розгляд коментарів до звітів (у разі їх наявності) та надання письмових висновків на них;
- забезпечення подання аудиторських звітів і рекомендацій керівнику установи, а також проведення моніторингу результатів впровадження рекомендацій;
- забезпечення формування, тимчасового зберігання та передання до архіву справ внутрішнього аудиту.



Керівник підрозділу внутрішнього аудиту повинен встановлювати підходи й процедури для управління діяльністю підрозділу внутрішнього аудиту та визначати їх у внутрішніх документах з питань внутрішнього аудиту



*Підходи, форма і зміст процедур залежать від чисельності та структури підрозділу внутрішнього аудиту, складності аудиторських завдань*



# Основні сфери уваги керівника підрозділу внутрішнього аудиту\*:

- **Відкрита комунікація** (побудова в підрозділі внутрішнього аудиту культури діалогу всередині установи)
- **Люди** (постійний професійний розвиток внутрішніх аудиторів)
- **Кращі практики** (бенчмаркінг функції внутрішнього аудиту)
- **Ризикорієнтований підхід** (як до планування діяльності з внутрішнього аудиту, так і до планування і виконання аудиторських завдань)
- **Управління підрозділом внутрішнього аудиту** (оцінка відповідності Стандартам внутрішнього аудиту та кращим практикам)
- **Технології** (оцінка можливості використання різних ІТ-технологій та ІТ-інструментів для удосконалення роботи підрозділу внутрішнього аудиту)



\*Джерело: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ch/pdf/new-head-of-internal-audit-en.pdf>





# Роль керівника підрозділу внутрішнього аудиту\*

*Керівник підрозділу внутрішнього аудиту в державному секторі відіграє критично важливу роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей установи шляхом:*

- відстоювання найкращих практик управління, забезпечення об'єктивної оцінки адекватності управління та управління існуючими ризиками, коментування реакцій на нові ризики та запропонованих змін
- надання об'єктивних та доказових висновків і рекомендацій щодо всіх аспектів управління, управління ризиками та внутрішнього контролю

*Для того, щоб виконувати цю роль керівник підрозділу внутрішнього аудиту:*

- повинен бути досвідченим керівником, який регулярно та відкрито співпрацює з усією установою, особливо з командою керівництва та аудиторським комітетом
- повинен керувати та спрямовувати підрозділ внутрішнього аудиту, який має ресурси, щоб відповідати своїй меті
- повинен бути професійно кваліфікованим та мати належний досвід

\* Джерело: The role of the head of internal audit in public service organizations // The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA)



# Роль керівника підрозділу внутрішнього аудиту\*



Роль керівника підрозділу внутрішнього аудиту є унікальною, *забезпечуючи об'єктивні виклики та підтримку та виступаючи каталізатором позитивних змін та постійного вдосконалення управління у всіх його аспектах.* Ця роль особливо важлива, коли установи стикаються з невизначеним або складним часом.

Виконання ролі вимагає ряду особистих якостей. Керівник підрозділу внутрішнього аудиту *повинен завоювати підтримку та довіру інших, щоб його / її слухали,* а роль керівника підрозділу внутрішнього аудиту як найважливішого друга означає, що іноді *потрібно надавати важкі повідомлення та реагувати на них.*

\* Джерело: The role of the head of internal audit in public service organisations // The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA)



# Управління діяльністю підрозділу внутрішнього аудиту в установі є ефективним, якщо:

- підрозділ внутрішнього аудиту забезпечує виконання основних завдань, визначених Порядком та внутрішніми документами з питань внутрішнього аудиту
- підрозділ внутрішнього аудиту забезпечує досягнення цілей та результатів, визначених стратегічним та операційним планами
- діяльність підрозділу внутрішнього аудиту здійснюється відповідно до Стандартів, Порядку та внутрішніх документів з питань внутрішнього аудиту
- працівники підрозділу внутрішнього аудиту дотримуються Кодексу етики внутрішніх аудиторів
- діяльність із внутрішнього аудиту здійснюється з урахуванням стратегії та цілей установи, ризиків та проблем, які можуть мати негативний вплив на виконання функцій і завдань установи
- працівники підрозділу внутрішнього аудиту відповідають вимогам щодо професійної компетентності та проявляють професійну ретельність під час виконання аудиторських завдань
- забезпечується постійний професійний розвиток працівників підрозділу внутрішнього аудиту
- діяльність із внутрішнього аудиту сприяє вдосконаленню системи управління, внутрішнього контролю та управління ризиками, запобіганню фактам незаконного, неефективного й нерезультативного використання бюджетних коштів, виникненню помилок чи інших недоліків у діяльності державного органу, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери його управління



# Сучасні виклики в управлінні функцією внутрішнього аудиту



# Сучасні виклики в управлінні функцією внутрішнього аудиту:

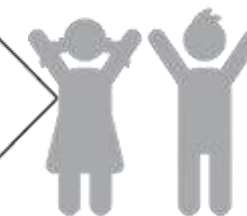
Правильне позиціонування функції внутрішнього аудиту (*як довіреного радника та стратегічного партнера, а не як контролера*)

Визначення цінності внутрішнього аудиту та її вимірювання (*формулювання ключових показників ефективності та моніторинг їх досягнення*)

Ризикорієнтований підхід до реалізації функції внутрішнього аудиту

Підбір персоналу, професійний розвиток і мотивація працівників підрозділу внутрішнього аудиту

Організація роботи підрозділу в умовах карантинних обмежень





# Які є переваги у вимірюванні ефективності діяльності внутрішнього аудиту?

- Надання об'єктивних даних для удосконалення діяльності (через самооцінку або бенчмаркінг)
- Демонстрація цінності, яку внутрішній аудит приносить установі та її керівництву
- Допомога у завоюванні довіри, посилення об'єктивності та підзвітності функції внутрішнього аудиту
- Підвищення ефективності та результативності роботи підрозділу





## Згідно з дослідженням РwС, найефективніші керівники внутрішнього аудиту послідовно виявляють такі характеристики:



- Створюють і наслідують бачення (місію) внутрішнього аудиту, що узгоджується із стратегічними напрямками та цілями установи, докладають максимум зусиль для підтримки цього бачення (місії)



- Шукають та зберігають потрібні таланти (наставництво, розвиток працівників та здатність шукати потрібні таланти є ключовими)



- Демонструють свою присутність (обирають важливі теми для аудиту та готують відповідні рекомендації щодо удосконалення діяльності установи)



- Налагоджують партнерство (розвивають відносини, побудовані на довірі, будують партнерські відносини для кращої співпраці та координації між різними функціями в установі)



# Пропозиції щодо удосконалення доданої цінності внутрішнього аудиту\*:

1. Уточнення очікувань зацікавлених сторін від діяльності з внутрішнього аудиту (*міцні та довірчі відносини, засновані на ефективному комунікаційному процесі, значною мірою стають відправною точкою для успішного створення цінності*)
2. Визначення доданої цінності функції внутрішнього аудиту та спрямування діяльності підрозділу на її досягнення (*важливо, щоб функція внутрішнього аудиту узгоджувала всю діяльність та власне розуміння доданої вартості з потребами ключових зацікавлених сторін*)
3. Створення прозорої моделі вимірювання для функції внутрішнього аудиту (*ключові показники ефективності (KPI) дозволяють керівнику підрозділу внутрішнього аудиту відстежувати та оцінювати результати діяльності. Крім того, KPI повинні ініціювати постійний процес удосконалення, оскільки низькі значення важливого KPI вказують на можливості для вдосконалення*)
4. Комунікація доданої цінності внутрішнього аудиту усередині та за межами функції внутрішнього аудиту (*дуже важливо підтримувати довірче спілкування (не вказуючи пальцем) з керівництвом та всіма іншими зацікавленими сторонами*)

\* Джерело: Defining, Measuring, and Communicating the Value of Internal Audit: Best Practices for the Profession // The Institute of Internal Auditors Dallas





## Способи, якими внутрішній аудит може приносити користь установі:

- Думати більш стратегічно під час аналізу ризиків і формування планів діяльності з внутрішнього аудиту
- Розширювати фокус дослідження на операційні та нефінансові процеси
- Надавати рекомендації щодо удосконалення процесу управління ризиками
- Надавати рекомендації щодо удосконалення інформації, яка є основою прийняття рішень в установі
- Використовувати системний підхід до збору та аналізу суттєвих та доречних доказів





## Успіх підрозділу внутрішнього аудиту

Цінність та довіра до внутрішнього аудиту збільшуються, коли внутрішні аудитори є проактивними, а їхні оцінки містять нові погляди та враховують майбутні ризики.





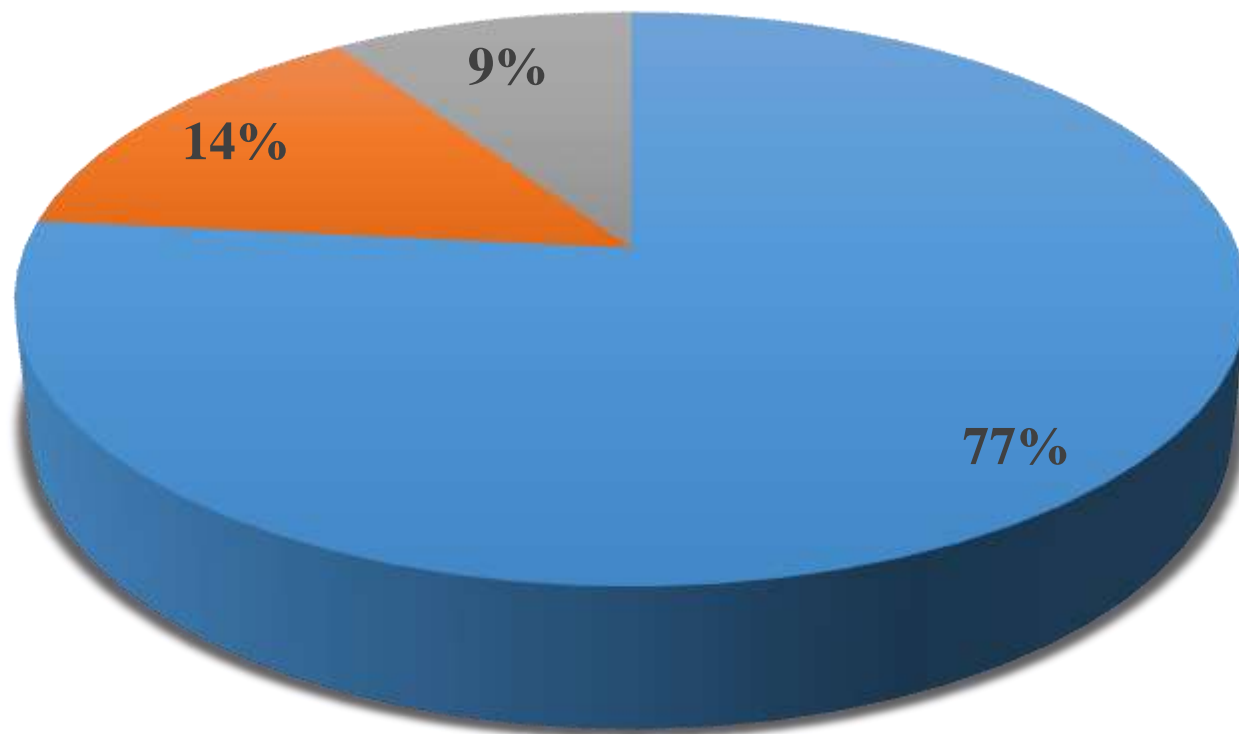
*«Почніть робити те, що потрібно. Потім  
робіть те, що можливо. І Ви раптом виявите,  
що робите неможливе»*

**Св.Франциск Асизський**





# Чи визначаєте Ви ключові показники ефективності роботи підрозділу внутрішнього аудиту?



■ так ■ ні ■ інше



# Приклади ключових показників ефективності роботи підрозділів внутрішнього аудиту:

- частка внутрішніх аудитів щодо оцінки ефективності, якості та результативності виконання завдань, функцій та процесів, бюджетних програм тощо в загальній кількості внутрішніх аудитів
- частка аудиторських рекомендацій, прийнятих керівником державного органу, від загальної кількості наданих рекомендацій
- рівень впровадження наданих аудиторських рекомендацій
- частка рекомендацій, за якими досягнуто результативність
- рівень виконання планів діяльності з внутрішнього аудиту
- рівень охоплення внутрішніми аудитами мережі об'єктів аудиту
- частка працівників підрозділу внутрішнього аудиту, які пройшли підвищення кваліфікації;
- рівень укомплектування підрозділу внутрішнього аудиту.