

# Функциональная модель внутреннего аудита (ФМ-ВА) в правительственном секторе

Использование ФМ – ВА для создания  
руководства по ВА  
14-15 октября 2010 г – Блед

# Содержание

- Что такое ФМ-ВА?
  - Основополагающие принципы.
- Структура ФМ-ВА.
- Этапы самооценки.
- Соображения.
- Сообщение результатов.
- Дополнительная информация.

# ФМ-ВА

- Одобрена PEM-PAL на
  - **Третьем международном семинаре практикующего сообщества внутренних аудиторов**
  - **Модель ВА Хорватии**

# Что такое ФМ-ВА?

- Средство коммуникации.
- Система оценки.
- Дорожная карта для упорядоченного совершенствования
  
- Контрольный список этапов создания руководства по ВА

# Почему правительственный сектор?

- Система внутреннего аудита (ВА) значительно отличается в зависимости от страны.
- Различия в культуре, управленческой практике и процессах.
- Потребность в модели управления, включая ВА.
- Возможность:
  - Модернизировать/совершенствовать ВА.
  - Повысить его эффективность.
  - Принести дополнительную пользу.
- Крайне важно наличие модели, в особенности в развивающихся странах.

# Основопологающие принципы

## Обязательства подразделения ВА

- Быть неотъемлемой частью эффективного правления в правительственном секторе
- Помогать организациям добиваться своих задач и отчитываться о своих результатах.

## Обязательства организации

- Определить оптимальный уровень функционирования ВА в целях поддержки тех или иных структур правления
- Создать и поддерживать необходимый уровень функциональности.

# Структура ФМ-ВА



# Уровни функциональной модели ВА

Происходит постоянное обучение изнутри и снаружи организации в области ВА в целях постоянного совершенствования

**LEVEL 5**  
**Оптимизация**

ВА интегрирует информацию со всей организации в целях улучшения управления и менеджмента рисков

**LEVEL 4**  
**Управлений**

Однородное применение систем менеджмента и профессиональных практик ВА

**LEVEL 3**  
**Интегрированный**

Устойчивые, повторяемые практики и процедуры ВА

**Уровень 2**  
**Infrastructure**

Устойчивая, повторяемая функциональность отсутствует – все зависит от отдельных людей

**Уровень 1**  
**Начальный**

**Тема семинара**

# Элементы деятельности ВА

Деятельность ВА состоит из следующих шести элементов :

- Управление кадрами.
- Профессиональная практика.
- Управление деятельностью и подотчетность
- Организационная культура и связи
- Структура управления

# Матрица функциональной модели ВА

ВА-ФМ

	Роль и действия ВА	Управление кадрами	Профессиональная практика	Управление деятельностью и подотчетность	Организационная культура и связи	Структура управления
Уровень 5 – Оптимизация	ВА отведена роль основного проводника перемен	Руководство вовлечено в профессиональные ассоциации  Проецирование кадров	Постоянное совершенствование профессиональной практики  Стратегическое планирование ВА	Подотчетность общественности об эффективности ВА	Эффективные, непрерывные взаимоотношения	Независимость, власть и полномочия подразделения ВА
Уровень 4 – Управление	Общая гарантия корпоративного управления, управления рискам и контроля	Подразделение ВА вносит вклад в разработку и развитие системы менеджмента  Подразделение ВА поддерживает специализированные отделы  Планирование кадров	Стратегия аудита уравнивает систему управления рисками организации	Интеграция качественных и количественных показателей деятельности	Руководитель внутреннего аудита советует и влияет на принятие решений руководством компании	Независимый контроль деятельности ВА ВА подотчетна непосредственно руководству компании
Уровень 3 – Интегрированный	Консультационные услуги  Аудит деятельности/приносимой пользы от деятельности	Укрепление кадрового потенциала и наращивание компетентности  Персонал, обладающий профессиональной квалификацией  Координация кадров	Система управления качеством  План аудита, основанный на анализе рисков	Показатели деятельности Информация о стоимости  Отчеты о деятельности ВА	Координирование с другими рабочими группами по проверке  Неотъемлемая часть управленческих кадров	Наблюдение за ВА со стороны руководства  Механизмы финансирования
Уровень 2 – Инфраструктура	Аудит соответствия	Совершенствование профессиональных навыков аудиторов  Поиск и найм на работу подготовленных людей	Система профессиональной практики и процессов  План аудита, построенный исходя из приоритетов руководства/основных участников	Операционный бюджет ВА  Бизнес план ВА	Менеджмент в рамках заданий по ВА	Неограниченный доступ к информации, активам и сотрудникам компании  Создание системы отчетности
Уровень 1 – Начальный	Ситуативный и неструктурированный; проведение отдельных аудиторских заданий либо проверка документов и транзакций на предмет их точности и соответствия; конечный результат аудита зависит от уровня подготовки специалистов, находящихся в этой должности; не созданы внутренние процедуры аудита, за исключением тех, которые разработаны соответствующей ассоциацией; финансирование утверждается руководством по мере необходимости; инфраструктура отсутствует; аудиторы, вероятнее всего, являются членами более масштабных организаций аудита; внутренние возможности отсутствуют; следовательно, нет и конкретных систем, регулирующих процессы и управляющих ими					

10

# Использование ФМ-ВА

- Не готовый рецепт — описывает, что необходимо делать, а не как это делать.
- Универсальная модель, содержащая принципы, **практики и процессы** в целях совершенствования ВА, которая может применяться во всем мире.

# Уровень функциональности 1 – Начальный

- Ситуативный и неструктурированный.
- проведение отдельных аудиторских заданий либо проверка документов и транзакций на предмет их точности и соответствия;
- конечный результат аудита зависит от уровня подготовки специалистов, находящихся в этой должности;
- не созданы внутренние процедуры аудита, за исключением тех, которые разработаны соответствующей ассоциацией;
- финансирование утверждается руководством по мере необходимости;
- инфраструктура отсутствует;
- внутренние аудиторы, вероятнее всего, являются членами более масштабных организаций;
- институциональный потенциал не развит

# Уровень функциональности 2 – Инфраструктура

Положение о  
ВА

- Основной вопрос или проблема на втором уровне – это как установить и поддерживать повторяемость **процессов** и таким образом создать повторяемую функциональность
- Система отчетности, менеджмента, административной инфраструктуры профессиональной практики и процессов ВА (руководство ВА, процессы и процедуры) **находится в процессе создания**
- План аудита строится в основном исходя из приоритетов руководства
- Значительная степень зависимости от компетенции, и опыта конкретных лиц
- Частичное соответствие *стандартам*.

13

# Уровень функциональности 2 – Инфраструктура

- Аудит соответствия
- Совершенствование профессиональных навыков аудиторов
- Поиск и найм на работу подготовленных людей
- Система профессиональной практики и процессов
- План аудита, построенный исходя из приоритетов руководства/основных участников
- Операционный бюджет ВА
- Бизнес план ВА
- Менеджмент в рамках заданий по ВА
- Неограниченный доступ к информации, активам и сотрудникам компании (ЗАКОН или Устав)
- Создание системы отчетности

# Уровень функциональности 2 – Инфраструктура

- Подробная информация:
  - [http://pempaltc.wikispaces.com/IAMa  
nual\\_Oct2010](http://pempaltc.wikispaces.com/IAMa<br/>nual_Oct2010)

# **Функциональная модель внутреннего аудита (ФМ-ВА) в правительственном секторе**

**Для получения более  
подробной информации:  
[www.theiia.org/research/ia-cm](http://www.theiia.org/research/ia-cm)**