

**Внедрение аудита
эффективности (АЭ)
принесет пользу, но также и
трудности**

АЭ становится важной функцией ВА

- Когда ресурсы ограничены и мы желаем достичь большего, обеспечения соответствия и качественного внутреннего контроля недостаточно

Тони Англерида

Масштабы АЭ могут быть различными

1. Базовый АЭ

Надежна ли система управления?

(исходя из допущений об управленческих рисках/проблемах)

2. Традиционный АЭ

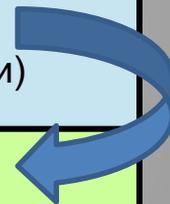
Соответствуют ли показатели эффективности установленным критериям?
(цели, намерения, принципы, рекомендуемая практика, гипотетические ситуации)

(исходя из отсутствия информации или допущений относительно рисков для эффективности)

3. Продвинутый АЭ (первый или второй вопрос)

Что мешает достичь высокой эффективности? Почему эффективность неудовлетворительна?

(В основе – «известные» проблемы с эффективностью и желание их устранить)



Базовый АЭ

Отправная точка: Показатели рисков/проблем в кадровой сфере

Пирамида **нормативных** вопросов

Выполнение

Планирование

Оценка

Организация обеспечивает развитие своего персонала **эффективно?**

2.1 В ней готовят планы на основе **качественной информации?**

2.2 Она **эффективно** осуществляет свои планы?

2.3 Она проводит **систематическую** оценку результативности предпринимаемых действий?

2.1.1 Системы обеспечивают **достоверную** информацию?

2.1.2 В планах **должным образом** определяют перспективные кадровые потребности?

2.1.3 Обучение планируется так, чтобы **полностью** устранить пробелы в компетенциях?

2.2.1 Обеспечивается **адекватная** среда обучения?

2.2.2 Запланированные меры в части развития карьеры осуществляются **систематически**?

2.3.1 Результативность обучения анализируется **должным образом?**

2.3.2 Результативность мер по карьерному росту анализируется **систематически?**



Вопросы для исследования: какая информация требуется и как ее получить

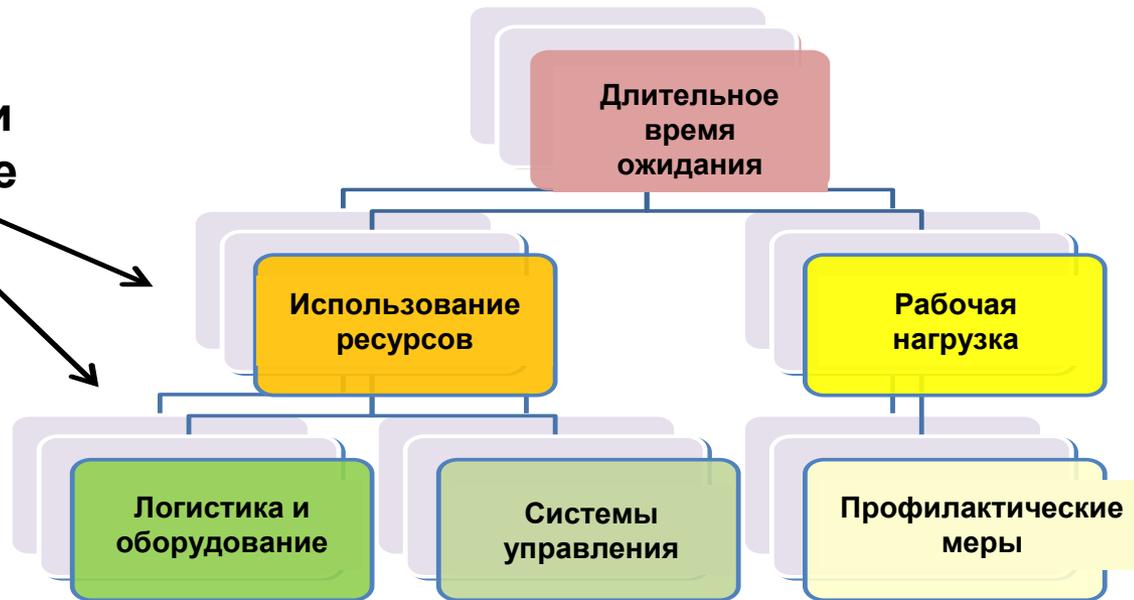
Продвинутый АЭ

Отправная точка: длительное или увеличенное время ожидания

Вопрос при аудите: **Почему** приходится ждать долго?

Анализ проблемы

Возможные и допускающие проверку причины



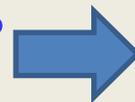
АЭ и ВА: разные точки приложения

АЭ в меньшей степени сосредоточен на вопросах управления

Основное внимание при ВА = **как снизить риски и обеспечить более качественный контроль**
(внутреннее руководство, управление, контроль)

Основное внимание при АЭ = **Как работать более грамотно и достигать лучших результатов** (услуги и программы)

Сначала эффективность и деятельность



Причины потом



Среди возможных причин могут быть слабое управление и неудовлетворительный внутренний контроль. Может даже оказаться, что для повышения эффективности и улучшения результатов потребуется пересмотреть меры политики, правила и решения.

Реальность прежде всего = внимание операционным рискам/проблемам!

Главный вопрос при аудите: эффективно ли используются имеющиеся возможности?

Рисунок: Численность полицейских и активность полиции в разные периоды времени



Некоторые трудности: при АЭ требуется работать по-другому

- Подготовка/разработка требуют серьезных усилий (почему, что и как), как и установление критериев (не всегда известны заранее)
- Крайне важно знать рекомендуемые подходы и предмет аудита
- Планировать и проводить удобнее при участии заинтересованных сторон и выполнении полевых исследований (разные источники информации)
- Наставничество и руководящие указания важнее инструкций
- Исследовательская работа, интервью, анализ и контроль качества (риск) требуют времени
- Больше % (как часто и т.д.), плюсы и минусы

Две распространенных ошибки начинающих:

1. Вопросы аудита сформулированы слишком широко и их слишком много
2. Сбор данных начинают слишком рано

Примеры тематики внутреннего АЭ

- Системы внутреннего контроля (они эффективны?)
- Управление персоналом
- Информационные системы (принадлежность, безопасность и т.д)
- Системы управления эффективностью*
- **Прозрачность**
- **Административные службы**
- **Закупки**
- **Содержание и ремонт**
- **Экономичное и эффективное использование имеющихся ресурсов**
- **Качество услуг**
- **Управление временем и логистика**
- **Эффективность (и результативность) программ**



*Рассмотрение вопросов, связанных с измерением эффективности/представлением отчетов как таковое не относится к сфере АЭ

ВА: вопросы, за которые подотчетно или отвечает руководство (способно на них повлиять)

Ответственность/подотчетность в реальности?

Как часто встречается?

- Исполнение решений вышестоящих структур и обеспечение соответствия/качественного внутреннего контроля
- Надежное/достоверное измерение и оценка эффективности, а также представление результатов
- Инициирование и внесение изменений в рамках действующих правил с целью повышения эффективности
- Инициирование изменений нормативных положений или условий, которые препятствуют эффективности и результативности

Всегда

Отнюдь не всегда

Отнюдь не всегда

Почти никогда или очень редко

Во многих странах культура подотчетности развита слабо

Это сказывается на ВА, когда дело доходит до АЭ

Интегрированный или отдельный АЭ

Интегрированный АЭ

- Элемент более широкого аудита
- Редко проводится должное подготовительное исследование
- Ограниченный объем полевой работы

Затраты меньше

На практике редко может считаться «настоящим» АЭ!

Отдельный АЭ (ISSAI 300)

- Проводится независимо
- Тщательное подготовительное исследование
- Значительный объем полевой работы

Ценность больше

Сертификация в качестве внутреннего аудита – не «водительские права», позволяющие проводить отдельный АЭ

Внутренние аудиторы и АЭ

Внутренний аудитор (примеры)	Отдельный АЭ (более-менее продвинутого характера)
Генеральный инспектор, Минфин США	Да
Управление служб внутреннего надзора, ООН	Да
Централизованная служба Генерального инспектора (любой страны)	В некоторой степени (надлежит выполнять)
ВА на уровне штатов, регионов, провинций	В некоторой степени (надлежит выполнять)
ВА в крупной структуре/ведомстве	В некоторой степени (надлежит выполнять)
ВА в небольшой структуре/ведомстве, где-либо	Нет

**Для выполнения АЭ требуются особые компетенции.
Необходима критическая масса.**

Некоторые составные элементы

- АЭ может предусматривать разные степени детализации/объем и методы, но начинают его с малого, приобретают опыт и двигаются дальше
- Поэтапный подход и «обучение в процессе выполнения»
- Персонал, обладающий необходимым набором знаний, квалификацией и потенциалом для развития
- Движущие силы, напр., руководители групп или наставники/инструкторы
- Вспомогательные структуры, в т.ч. организации-партнеры, научное сообщество, аналитические центры

Крайне важна внешняя и внутренняя поддержка

Функции ЦПГ

- некоторые примеры

- Разработка стратегий и руководств
- Влияние на управленческую культуру
- Побуждение, поддержка и устранение проблем
- Распространение знаний/опыта и обучение
- Мониторинг и оценка

Поддержка нужна не только аудиторам, но и ЦПГ!

В известной степени – чтобы решать реальную проблему:
активно искать поддержку, чтобы влиять на общую культуру
подотчетности

В очень немногих странах Минфины являются «агентами перемен»

Борьба с трудностями требует подготовки!



Спасибо за внимание!