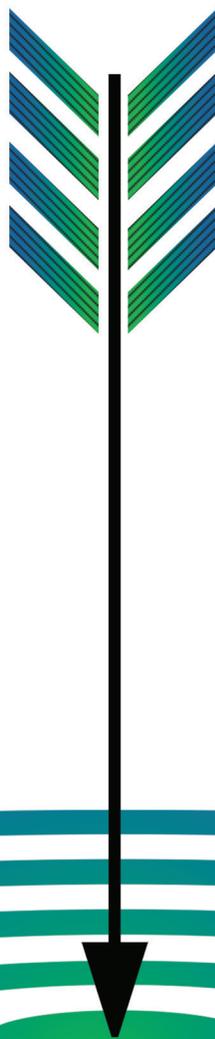


**КЛЮЧЕВЫЕ
ПОКАЗАТЕЛИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ
ДЛЯ ВНУТРЕННЕГО
АУДИТА**



Июль 2020 г.

Copyright © 2020 PEMPAL IACOP

Все права защищены. Ни одна из частей настоящей публикации не может быть воспроизведена, передана или распространена в любой форме без предварительного письменного разрешения СВА PEMPAL за исключением случаев некоммерческого использования, разрешенного законом об авторском праве. Любые изменения, внесенные в содержащиеся в данной публикации рекомендации, касающиеся соглашений о сотрудничестве, требуют ссылки на факт использования данной публикации и внесения в нее изменений. Контакт: iacop@pempal.org.

PEM**PAL**

Сообщество по внутреннему аудиту (СВА)

Телефон: +7 495 745 70 00 доп. 2002

И-мейл: IACOP@pempal.org

Интернет: www.pempal.org



Содержание

Слова благодарности.....	2
РЕМПАЛ и СВА.....	3
Введение.....	4
Глоссарий.....	4
ЧАСТЬ 1. СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ.....	5
ЧАСТЬ 2. ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЮТ СОБОЙ КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ?.....	7
Стандарты внутреннего аудита.....	7
КПЭ внутреннего аудита.....	7
Формирование набора надежных и эффективных КПЭ.....	9
ЧАСТЬ 3. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА.....	11
ЧАСТЬ 4. ПРИМЕРЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КПЭ ВО ВНУТРЕННЕМ АУДИТЕ.....	18
Соединенное Королевство.....	18
Австрия.....	22
Европейская комиссия.....	26
ЧАСТЬ 5. ЧЕТЫРЕ ГЛАВНЫЕ ОБЛАСТИ, ТРЕБУЮЩИЕ ВНИМАНИЯ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ КПЭ.....	29
1. Каким образом руководство должно быть вовлечено в разработку КПЭ?.....	29
2. Должны ли персональные поощрения за результативность работы быть напрямую увязаны с КПЭ?.....	30
3. Как долго длится процесс разработки добротных КПЭ?.....	31
4. Как пандемия COVID-19 повлияет на использование КПЭ?.....	31
ЧАСТЬ 6. ЦЕНТРАЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ ГАРМОНИЗАЦИИ В ФУНКЦИИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА.....	32
Помощь подразделениям внутреннего аудита в установлении КПЭ.....	32
ЦПГ должны подавать пример и устанавливать КПЭ исполнения своей поддерживающей роли.....	33



Слова благодарности

Практикующее сообщество по внутреннему аудиту (СВА) хотело бы поблагодарить членов сообщества и экспертов из различных стран мира за их вклад в проведение интерактивной беседы на базе “умных” технологий и подготовку настоящего документа, в частности: Армана Ватяна, руководителя программы REMPAL (Всемирный банк); Ханнеса Шу, главного исполнительного директора службы аудита (Федеральное министерство финансов Австрии); Жана-Пьера Гаритта, консультанта Всемирного

банка; Джессику Кестермонт, руководителя группы гарантии качества (Служба внутреннего аудита Европейской комиссии); Натана Пэджета, главного внутреннего аудитора (Агентство внутреннего аудита правительства Великобритании); Льерку Црнкович (Хорватия), председателя Исполнительного комитета СВА; Миоару Диаконеску (Румыния), руководителя рабочей группы СВА “Аудит на практике” и члена Исполнительного комитета; Ричарда Мэггса, консультанта Всемирного банка.



Сеть “Взаимное обучение и обмен опытом в управлении государственными финансами” (PEMPAL) содействует обмену профессиональным опытом и знаниями в среде специалистов-практиков по управлению государственными финансами из региона Европы и Центральной Азии. Эта сеть, созданная в 2006 году, призвана содействовать укреплению практики управления государственными финансами в странах-членах посредством разработки и распространения информации о надлежащих практиках и их применении.

Сеть состоит из трёх тематических практикующих сообществ:

- бюджетного,
- казначейского и
- сообщества по внутреннему аудиту.

Главной общей целью CBA является оказание содействия странам-членам в создании современных, эффективных, отвечающих международным стандартам и опирающихся на надлежащие практики систем внутреннего аудита, которые играют ключевую роль в обеспечении эффективного управления и надлежащего уровня подотчетности в государственном секторе.

Основными донорами PEMPAL и партнерами по развитию сети являются Государственный секретариат Швейцарии по экономическим вопросам, Министерство финансов Российской Федерации и Всемирный банк. Национальная финансово-экономическая академия Нидерландов оказывает сети нефинансовое содействие.

За время своей деятельности CBA разработало следующие продукты знаний: «Образец пособия по надлежащей практике внутреннего аудита»; «Образец пособия по надлежащей практике повышения профессиональной квалификации»; «Основы знаний о внутреннем аудите»; «Оценка рисков в планировании аудита»; «Концептуальный доклад по взаимодействию внутреннего аудита, финансовой инспекции и внешнего аудита»; «Руководство по оценке качества внутреннего аудита в государственном секторе»; «Руководство PEMPAL по внутреннему аудиту: демонстрация и измерение добавленной ценности»; и «Воздействие COVID-19 на роль и деятельность внутреннего аудита». Все они доступны по адресу www.pempal.org.



Введение

Настоящий документ основан на материалах и итогах дискуссий, состоявшихся 2 июня 2020 г. в рамках "интерактивной беседы с использованием "умных" технологий" между членами СВА и экспертами из ряда стран мира. Цель этого мероприятия заключалась в выявлении надлежащих практик использования ключевых показателей эффективности, которые руководители подразделений внутреннего аудита могли

бы наилучшим образом использовать для измерения результативности работы службы внутреннего аудита.

В ходе мероприятия состоялись выступления представителей Австрии, Соединенного Королевства и Европейской комиссии, которые затем ответили на вопросы членов СВА. Более подробная информация, в том числе повестка дня и материалы презентаций, размещены на сайте PEMPAL.¹

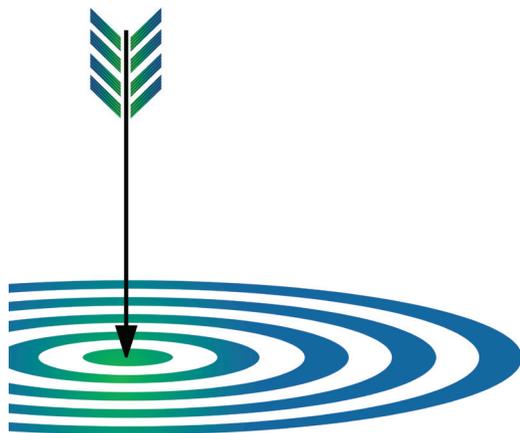


Глоссарий

COVID-19	Коронавирусная инфекция
ЦПГ	Центральное подразделение гармонизации
GIAA	Государственное агентство внутреннего аудита Великобритании
КПЭ	Ключевой показатель эффективности
ДВА	Департамент внутреннего аудита Министерства финансов Австрии
ИВА	Институт внутренних аудиторов
IAS	Служба внутреннего аудита Европейской комиссии
СВА	Практикующее сообщество по внутреннему аудиту PEMPAL
IPPF	Международные стандарты гарантии и повышения качества профессиональной практики внутреннего аудита
МВ	Меморандум о взаимопонимании
PEMPAL	Сеть "Взаимное обучение и обмен опытом в управлении государственными финансами"

¹ <https://www.pempal.org/events/smart-interactive-talk-key-performance-indicators-internal-audit-activity>

Часть 1. Справочная информация



«Что измеримо, то выполнимо!» — это одно из наиболее часто используемых в учебниках по менеджменту высказываний. Существует множество свидетельств в поддержку истинности этого высказывания, равно как есть и веские основания полагать, что оно применимо и к работе внутренних аудиторов. Одним из приоритетов плана работы СВА на 2108-2019 г.г. являлась демонстрация ценности внутреннего аудита в государственном секторе и ее измерение. Надлежащие практики были выявлены в ходе широкого процесса сотрудничества, в который были вовлечены практикующие специалисты и лица, ответственные за разработку политики, из стран-членов PEMPAL и другие партнеры.

В октябре 2019 года PEMPAL выпустил руководство для внутреннего аудита по демонстрации и измерению добавленной ценности в государственном секторе.²

Основное внимание в документе уделяется тому, как внутренний аудит может продемонстрировать свою полезность вне зависимости от различных обстоятельств, существующих в странах-участницах PEMPAL, и как можно измерить эту добавленную ценность с точки зрения соотношения цена-качество (экономия, эффективность и результативность).

Настоящий документ, опираясь на указанное руководство, предлагает читателю более подробную информацию о ключевых показателях эффективности (КПЭ), которые могут помочь службе внутреннего аудита в измерении результативности своей работы. В следующем разделе рассматриваются следующие вопросы:

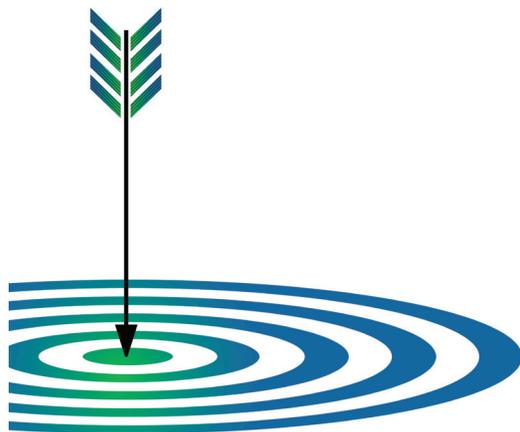
- Что представляют собой КПЭ? Каковы требования стандартов, предъявляемые к внутреннему аудиту, и каковы основные элементы, которые необходимо учитывать, чтобы разработать надежные показатели. **(Часть 2)**

² Документ доступен по адресу <https://www.pempal.org/knowledge-product/pempal-guidance-internal-audit-demonstrating-and-measuring-added-value>. См. также документ Центра Всемирного банка по вопросам реформирования финансовой отчетности <https://cfr.worldbank.org/publications/internal-audit-key-performance-indicators>

- Какие КПЭ должны быть включены в сбалансированную систему показателей внутреннего аудита, ориентированную как на внутренние, так и на внешние заинтересованные стороны. **(Часть 3)**
- Три практических примера: как Соединенное Королевство, Австрия и Европейская комиссия разрабатывают КПЭ для внутреннего аудита. **(Часть 4)**
- Четыре ключевые области, которые следует учитывать при использовании КПЭ. **(Часть 5)**
- Центральное подразделение гармонизации (ЦПГ) как компонент службы внутреннего аудита. **(Часть 6)**

Часть 2.

Что представляют собой ключевые показатели эффективности?



Показатель эффективности — это средство измерения степени, в которой лицо, группа или организация достигают своих целей. Первоначально понятие “ключевой показатель эффективности” использовалось для обозначения наиболее значимых показателей результативности деятельности организации. Однако в настоящее время термины “показатели результативности” и “КПЭ” зачастую взаимозаменяемы.

что одним из важнейших элементов такого мониторинга является формирование подразделениями внутреннего аудита наборов КПЭ, измерение этих показателей и предоставление отчетности по ним. ИВА считает, что важнейшим первым шагом является определение КПЭ для деятельности, которая, по мнению заинтересованных сторон, повышает ценность и улучшает работу организации.

Стандарты внутреннего аудита

Международные стандарты гарантии и повышения качества профессиональной практики внутреннего аудита (IPPF 1300) Института внутренних аудитором (ИВА) требуют, чтобы подразделения внутреннего аудита проводили внутреннюю оценку, включая “постоянный мониторинг результативности деятельности в области внутреннего аудита”. В 2010 году ИВА выпустил Практическое руководство по измерению эффективности и результативности внутреннего аудита. В нем разъясняется,

КПЭ внутреннего аудита

КПЭ должны давать руководству четкое представление о результативности и качестве работы службы внутреннего аудита и являться неотъемлемой частью системы внутреннего аудита. Они должны быть сосредоточены на добавочной ценности, создаваемой внутренним аудитом для заинтересованных сторон как внутри организации, так и за ее пределами. Измеримые показатели результативности, заложенные в КПЭ, могут быть как количественными, так и качественными.

Рисунок 1. КПЭ внутреннего аудита должны



- **Количественные показатели результативности** часто основываются на существующих или легкодоступных данных, и хорошо понятны (это, например, процентная доля проведенных проверок в общем числе запланированных аудиторских проверок). Для сбора таких данных зачастую требуется меньше усилий, и их легко сравнивать с аналогичными параметрами в других организациях.
- **Качественные показатели результативности** часто основываются на данных, которые необходимо

собрать или получить, например, путем проведения исследования на основе опросов или собеседований. Они дают более широкое представление о результативности по целому ряду тематических аспектов, которые могут углубить информацию, представленную количественными показателями.³

Есть много свидетельств того, что по мере достижения службой внутреннего аудита более высоких уровней зрелости круг КПЭ должен расширяться с точки зрения тематического охвата и обретать большую глубину (см. рисунок 1).

³ Практическое руководство ИВА по измерению эффективности и результативности внутреннего аудита, 2010 г.

Формирование набора надежных и эффективных КПЭ

СВА считает, что существует пять ярко выраженных шагов или элементов, из которых состоит процесс разработки надежных и эффективных КПЭ. Эти элементы представлены на рисунке 2.

Первый элемент/шаг для всех систем измерения результативности - это постановка задач, которые определяют, чего пытается достичь организационное подразделение (в данном случае - внутренний аудит). Эти задачи должны соответствовать критериям "SMART" (они должны быть конкретны, измеримы, достижимы, актуальны и привязаны к конкретным срокам).

Второй элемент/шаг состоит в определении **показателей**, которые измеряют, действительно ли эти задачи выполняются. Служба внутреннего аудита Европейской комиссии (IAS) использует для измерения действенности показателя набор параметров, мнемонически определяемый

сокращением RACER (от англ. *Relevant, Accepted, Credible, Easy, Robust*):

- **Relevant** – подходящий (способный измерить степень выполнения задачи),
- **Accepted** – принятый (теми, в отношении которых ведутся измерения, и теми, кто получает отчеты об измерениях),
- **Credible** - достоверный (однозначный и не слишком технический),
- **Easy** – простой (для мониторинга),
- **Robust** - надежный (должен отслеживать фактические изменения).

Третий элемент/шаг состоит в сборе **данных**, показывающих степень выполнения показателя. В идеале данные для количественных показателей генерируются как побочный продукт работы систем планирования, операционной и финансовой деятельности, связанной с процессом аудита. Однако для качественных показателей может потребоваться дополнительный процесс получения этих данных - например, разработка, выпуск и анализ анкет опросных обследований.

Рисунок 2. Пять элементов разработки эффективных КПЭ

Задача	Показатель	Данные	Цель	Отчетность
Четко сформулированная (SMART) задача или группа задач	Показатель (показатели), измеряющий выполнение группы задач	Данные, собранные для доказательства (не) выполнения показателя	Целевое значение, соответствующее успешному выполнению задачи	Процесс доведения информации о выполнении показателя

Во всех случаях важно обезопасить себя от манипуляций с собранными данными, выражающихся, например, в разделении рекомендации на несколько составных частей с целью обеспечения лучшего соответствия КПЭ, касающегося доли принятых рекомендаций.

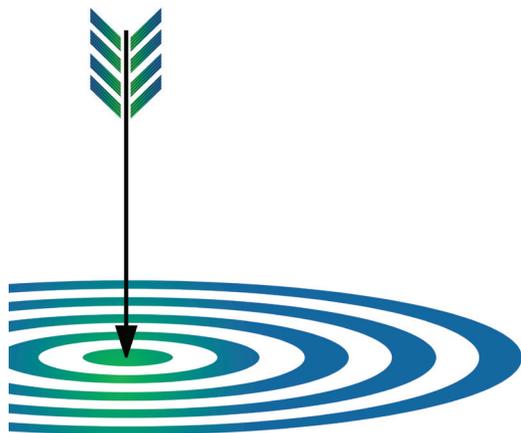
Четвертый элемент состоит в том, чтобы установить **исходные и целевые уровни** выполнения задач. Исходный уровень — это исходная точка, с помощью которой можно измерить достижение или прогресс в достижении целей и оценить, повысилась ли результативность работы. КПЭ без целевого значения, характеризующего конечную желаемую ситуацию, оцениваемую как с количественной, так и с временной точки зрения, будет неэффективен в плане воздействия на результативность работы в будущем.

Для достижения более долгосрочных целевых показателей необходимо установить контрольные ориентиры. Внутренний аудит не должен попадать в ловушку, возникающую, когда устанавливаются слишком легко достижимые цели. Целевые показатели должны обновляться, чтобы соответствовать каждому новому уровню зрелости, достигаемому службой внутреннего аудита.

Последний элемент заключается в обеспечении существования процесса сбора и **представления данных**, свидетельствующих о достижении или недостижении показателя:

- **Вид отчетности** должен варьироваться в зависимости от потребностей различных заинтересованных сторон - то, что должен знать руководитель высшего звена, будет отличаться от того, что должен знать комитет по аудиту.
- **Периодичность предоставления отчетов** должна также отражать потребности заинтересованных сторон. Например: руководителям высшего звена отчеты требуются лишь раз в год, аудиторским комитетам отчет может требоваться к каждому заседанию, ЦПГ может рассчитывать на получение отчетов с периодичностью, соответствующей требованиям к отчетности, предъявляемым службой внутреннего аудита (но не менее одного раза в год), а руководители службы внутреннего аудита могут осуществлять мониторинг КПЭ каждый месяц.
- **Формат отчета** должен соответствовать ожиданиям получателей. Для обобщения данных по ряду показателей могут использоваться отчеты в формате «приборных панелей». Следует также рассмотреть вопрос о цветовом обозначении данных для идентификации наиболее важной информации.

Часть 3. Сбалансированная система показателей для внутреннего аудита



Цель установления и измерения КПЭ заключается в оказании воздействия на результативность работы внутренних аудиторов. Однако слишком малое количество показателей может привести к непредвиденным последствиям. Поэтому эффективная практика предусматривает разработку ряда или «корзины» показателей, при помощи которых можно

измерить различные аспекты деятельности внутреннего аудита, отражая при этом потребности различных заинтересованных сторон. Такую «корзину» обычно называют «сбалансированной системой показателей».

Как показано на рисунке 3, сбалансированная система показателей для внутреннего аудита может включать в себя четыре аспекта.

Рисунок 3. Сбалансированная система показателей для внутреннего аудита



Четырьмя аспектами, представленными в приведенной выше модели, являются:

- **Внутренние заинтересованные стороны.** Это высшее и/или оперативное руководство организации, в которой работает внутренний аудит - обычно руководитель организации, в которой работает внутренний аудит.
- **Внешние заинтересованные стороны.** К ним относятся комитет по аудиту (если таковой существует) и орган (например, ЦПГ), который играет определенную роль в поддержке функционала внутреннего аудита/надзоре за ним. В большинстве стран РЕМРАЛ высший орган аудита также является одной из внешних заинтересованных сторон.
- **Внутренние аудиторы.** Аудиторы и управленцы, которые работают внутри службы внутреннего аудита. Это еще одна подгруппа внутренних заинтересованных сторон, у которых есть специфические потребности, связанные с более глубокой детализацией КПЭ, относящихся к внутренней производительности

(другим заинтересованным сторонам такие потребности могут казаться менее актуальными).

- **Клиенты аудита** - это подгруппа внутренних заинтересованных сторон, которые в связи с аудиторскими заданиями особым образом взаимодействуют с внутренним аудитом.

Каждая из этих групп заинтересованных сторон предъявляет свои требования и/или имеет свои интересы с точки зрения результативности и воспринимаемой ценности внутреннего аудита, а значит, может требовать выполнения различных КПЭ. Некоторые показатели могут быть актуальными одновременно для нескольких заинтересованных сторон.

Показатели результативности в сбалансированной системе КПЭ, которые могут представлять интерес для каждой группы заинтересованных сторон, приведены в таблицах 1-4 ниже.

1

Таблица 1. Внутренние заинтересованные стороны

Вероятные показатели эффективности	Комментарий
Существенность выводов аудита.	Помогает руководителям понять, выявил ли внутренний аудит серьезные проблемы.
Процент неудовлетворительных оценок.	Измеряет, сколько проверок приводят к низким или неудовлетворительным оценкам. Это может быть показателем зрелости контроля в организации.

Вероятные показатели эффективности	Комментарий
Выполнение годового плана аудита в процентах.	Низкий процент может указывать на то, что внутренний аудит берет на себя слишком много незапланированных заданий. Но это также может указывать на то, что внутренний аудит с готовностью реагирует на просьбы о помощи.
Процент рекомендаций, выполненных путем принятия корректирующих мер.	Показатель актуальности, достоверности и качества работы внутреннего аудита.
Количество претензий со стороны контролирующих органов.	Указывает на области, которые могли быть упущены из виду внутренним аудитом. Кроме того, характеризует степень зрелости/культуру контроля в организации.
Количество случаев мошенничества в год и суммарный стоимостной ущерб.	Количество случаев мошенничества и суммарный стоимостной ущерб от него измеряют различные аспекты рисков мошенничества в организации.
Процент ежегодного охвата аудиторскими проверками пространства с высокой степенью риска.	Насколько широко внутренний аудит охватывает основные области риска в организации.
Доля внутренних аудиторов, получивших более высокие должности в других подразделениях организации.	Может указывать на то, что внутренний аудит готовит высококвалифицированных сотрудников, которые ценятся в других подразделениях организации.
Результаты анкеты опроса с целью определения уровня удовлетворенности клиентов по окончании аудиторских заданий.	Дает высшему руководству представление о том, насколько хорошо внутренний аудит выполняет каждое из аудиторских заданий.
Экономия средств в результате выполнения рекомендаций внутреннего аудита.	Руководство высшего звена заинтересовано в понимании того, в какой степени рекомендации внутреннего аудита приводят к экономии затрат в масштабах всей организации.
Изменения в процессах в результате выполнения рекомендаций внутреннего аудита.	Показатель измеряет уровень инициированного внутренним аудитом усовершенствования процессов.

Таблица 2. Внешние заинтересованные стороны

Вероятные показатели эффективности	Комментарий
Оценка, выставляемая аудиторским комитетом.	Общая оценка аудиторским комитетом функции внутреннего аудита; эта оценка может быть выражена скорее в описательной форме, а не в виде балла по некой шкале.
Процентная доля принятых или не принятых рекомендаций.	Доля принятых рекомендаций является мерилем успеха работы внутреннего аудита.
Количество случаев мошенничества в год и стоимость ущерба.	Количество случаев мошенничества и общий ущерб от мошенничества измеряют различные аспекты связанных с мошенничеством рисков внутри организации.
Показатели независимости внутреннего аудита.	Эти показатели могут быть скорее качественными, а не количественными, например, результаты внешних оценок качества или обзоров ЦПГ, плюс ежегодный доклад внутреннего аудита.
Процент ежегодного охвата аудиторскими проверками пространства с высокой степенью риска.	Насколько широко внутренний аудит охватывает основные области риска в организации.
Доля аудиторских заданий, непосредственно связанных с проблемными вопросами, поднятыми комитетом по аудиту.	Измеряет степень реагирования внутреннего аудита на потребности комитета по аудиту.
Результаты опроса с целью определения уровня удовлетворенности клиентов по окончании аудиторских заданий.	Помогает комитету по аудиту оценить уровень удовлетворенности высшего руководства.
Результаты ежегодного опроса старшего руководства с целью определения уровня удовлетворенности клиентов.	

Вероятные показатели эффективности	Комментарий
Результаты внутренних оценок качества.	Один из важнейших показателей качества аудиторской работы, выполняемой службой внутреннего аудита.
Результаты периодических внешних оценок качества.	Самый значимый показатель качества работы внутреннего аудита.

3

Таблица 3. Служба внутреннего аудита

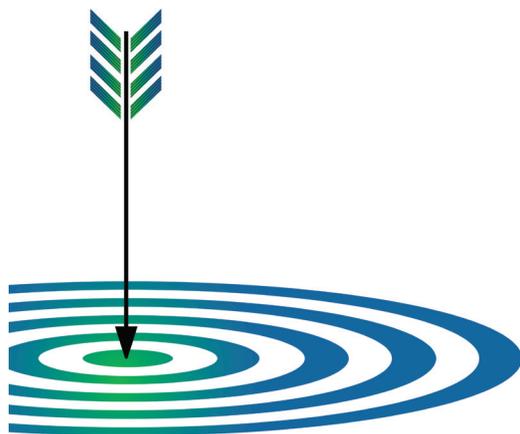
Вероятные показатели эффективности	Комментарий
Процент проведенных от общего числа запланированных проверок.	Может указывать на наличие слишком большого объема незапланированной работы.
Фактически затраченное на проведение аудиторской проверки время от ее начала до конца.	Один из общих показателей эффективности аудиторских проверок в целом.
Средняя продолжительность периода времени между заключительным заседанием и выпуском аудиторского отчета.	Хороший показатель эффективности процесса подготовки отчета, который, кроме того, свидетельствует о том, что качественное планирование проверки позволило собрать необходимую фактическую информацию.
Доля ежегодных расходов на аудит в годовом бюджете.	Показывает, насколько хорошо аудиторское подразделение управляет затратами.

Вероятные показатели эффективности	Комментарий
Количество лет, отработанных в соответствующем бизнес-направлении, у всех сотрудников.	Полезный показатель уровня требуемого делового опыта и знаний.
Количество лет аудиторского стажа у всех сотрудников.	Полезный показатель уровня опыта непосредственно в области аудита.
Доля сертифицированных аудиторов в штате.	Хороший показатель числа подготовленных аудиторов.
Процент плановой и незапланированной текучести кадров в течение года.	Высокая текучесть кадров может свидетельствовать о кадровых проблемах в подразделении.
Количество учебных часов на одного аудитора в год.	Измеряет, в какой степени аудиторы отвечают ожиданиям в отношении постоянного профессионального роста. Это также один из показателей того, насколько важным считает служба внутреннего аудита профессиональное обучение.
Число инновационных улучшений.	Показатель регулярности, с которой подразделение внутреннего аудита пересматривает свои внутренние процессы.

Таблица 4. Клиенты аудита

Вероятные показатели эффективности	Комментарий
Оценка по результатам опроса на предмет удовлетворенности клиента.	Может указывать на удовлетворенность или проблемы, возникающие с отдельными заданиями или руководителями.
Процентная доля открытых, закрытых или просроченных вопросов.	Может указывать на то, что руководители не принимают достаточных мер для выполнения рекомендаций, сформулированных внутренним аудитом.
Процентная доля принятых или не принятых рекомендаций.	Может указывать на то, что внутренний аудит недостаточно убедительно доводит свои заключения до сведения клиентов.
Количество повторных заключений.	Может указывать на то, что системные недостатки не устраняются.
Количество заявок на аудиторскую поддержку со стороны местного руководства.	Может указывать на то, что клиенты обращаются за помощью к службе внутреннего аудита и высоко ценят ее услуги.

Часть 4. Примеры использования КПЭ во внутреннем аудите



В этой части документа приведены три примера того, как КПЭ разрабатываются и используются службами внутреннего аудита в двух странах (Соединенное Королевство и Австрия) и в Европейской комиссии.

Соединенное Королевство

КПЭ централизованного государственного агентства по внутреннему аудиту (GIAA) Великобритании должны быть непосредственно связаны с его миссией обеспечения объективного понимания внутренних процессов, опираясь на которое, центральное правительство может добиться наилучших результатов в своей работе и наивысшей экономической отдачи для общества. Концепция развития Агентства сосредоточена на создании прочных основ, требовательности в отношении обеспечения положительных для клиента воздействий,

бескомпромиссном отношении к качеству и смелости во внедрении инноваций, а также на полном использовании людских талантов на основе доверия.

С каждым из своих клиентов GIAA составляет детальный меморандум о взаимопонимании (МВ), в котором конкретизируются подлежащие выполнению работы и указываются ключевые целевые показатели, например:

- Годовой план аудита согласовывается с главным бухгалтером⁴ и комитетом по аудиту и рискам до 31 марта и 30 апреля соответственно.
- GIAA постоянно информирует клиента об изменениях в годовом плане аудита.
- Для выполнения согласованного плана аудита GIAA назначает компетентных аудиторов.
- Перед началом всех мероприятий по определению сферы охвата проверки проводятся совещания по планированию со спонсором аудиторского задания.

⁴ Главный бухгалтер, как правило, является старшим государственным служащим в соответствующем министерстве или ведомстве.

- Технические задания на проведение всех аудиторских проверок выдаются не менее чем за 5 дней до начала проверки за исключением случаев, когда клиент обращается со срочным запросом на предоставление гарантии.
- Работа на объекте выполняется в соответствии с техническим заданием в течение согласованных сроков.
- GIAA проводит итоговое аудиторское совещание в согласованную дату (по окончании периода работ на объекте), как правило, в течение 10 дней после завершения аудиторских работ на объекте.
- GIAA направляет свой проект отчета главным контрагентам в течение 15 дней после завершения работ на объекте, а итоговый отчет - в течение 5 дней с момента получения ответа руководства.
- Ежегодное заключение руководителя службы внутреннего аудита предоставляется в соответствии с графиком подготовки клиентом ежегодного итогового заявления комитета по аудиту и страхованию от рисков и отчета по управлению.

Меморандум о взаимопонимании, по сути, определяет ключевые показатели, наиболее актуальные для внутренних и внешних заинтересованных сторон GIAA. Многие из этих показателей генерируются автоматически как побочный продукт используемого программного обеспечения для аудита. Существует также два вида опросов клиентов:

- Опрос клиентов при помощи анкеты, рассылаемой всем клиентам в конце каждого аудиторского задания (рис. 4).

Рисунок 4. Выдержка из анкеты, используемой GIAA для ежегодного опроса клиентов: уровень аудиторского задания/операций

1. Насколько удовлетворительным был процесс выполнения аудиторского задания? (Просим вас учесть, насколько вы были удовлетворены уровнями планирования задания; самого процесса проведения проверки; отчетности; актуальности рекомендаций и профессионализма исполнителей работы)?
 - Планирование
 - Процедуры проверки
 - Отчетность
 - Итоги и рекомендации
 - Профессионализм
2. По шкале от 1 до 10, где "1" означает "Крайне недоволен" и "10" - "Чрезвычайно доволен", оцените, пожалуйста, насколько Вы удовлетворены услугой, предоставленной GIAA.

**Рисунок 5. Пример анкеты, при помощи которой GIAA проводит ежегодный опрос
правительственного департамента**

1. Доверяет ли руководство советам руководителя службы внутреннего аудита и службы внутреннего аудита в целом и ценит ли эти советы?
2. Считает ли весь Департамент службу внутреннего аудита ключевым стратегическим партнером?
3. Высоко ли оценивает весь Департамент службу внутреннего аудита?
4. Всегда ли услуги внутреннего аудита предоставляются на высоком профессиональном уровне?
5. Насколько оперативно служба внутреннего аудита реагирует на изменения внутри Департамента?
6. Насколько умело служба внутреннего аудита информирует о результатах своих проверок и обеспечивает достижение согласованных результатов?
7. Обеспечивает ли служба внутреннего аудита адекватность и выполнимость согласованных действий руководства в отношении выявленных рисков?
8. Не было ли случаев выявления каких-либо существенных сбоев в системе контроля или неожиданных событий в областях, которые были положительно оценены службой внутреннего аудита?
9. Включает ли служба внутреннего аудита проверки всех ключевых областей риска в свой план аудита?
10. Оказывают ли предложенные службой внутреннего аудита рекомендации положительное воздействие на управление, уровень риска и систему контроля в Департаменте?
11. Задает ли служба внутреннего аудита сложные и острые вопросы, стимулирующие обсуждение и улучшение ситуации в ключевых областях риска?
12. Поднимает ли служба внутреннего аудита важные вопросы контроля на соответствующем уровне в Департаменте?
13. Признает ли Департамент деловые знания внутренних аудиторов и использует ли их для содействия совершенствованию бизнес-процессов и достижения стратегических целей?
14. Улучшился ли процесс выполнения Департаментом поставленных перед ним задач в результате проведенной работы по внутреннему аудиту?
15. Выполняет ли внутренний аудит свои обязанности по отношению к Департаменту в целом?

- Опрос высокого уровня среди всех клиентов, проводимый один раз в год и направленный на определение качественного уровня взаимоотношений между внутренним аудитом и высшим руководством, а также степени, в которой внутренний аудит способствует стратегическому управлению деятельностью учреждения (рисунок 5).

Когда GIAA проводило опросы по итогам аудиторского задания и ежегодные опросы только в электронном виде, доля респондентов, ответивших на вопросы, была невелика (35%). Благодаря введению

очных собеседований (где это возможно) и использованию анкеты в качестве структуры для проведения таких собеседований агентству удалось повысить долю ответивших на вопросы респондентов до 85%.

GIAA имеет ряд КПЭ, которые ориентированы на внутреннюю эффективность и действенность самого аудиторского процесса. Все КПЭ имеют соответствующие целевые значения.

Таким образом, GIAA рассматривает структуру своих показателей эффективности как пирамиду, в которой каждый уровень влияет на соседний (рисунок 6).

Таблица 5. Внутренние КПЭ в GIAA

Задача	КПЭ	Целевое значение
Уделение максимально возможного времени непосредственно аудиторской работе.	Доля общего рабочего времени, затраченного на непосредственную аудиторскую деятельность.	Доля рабочих часов, затраченных непосредственно на аудиторскую работу, должна превышать 80% от общего количества рабочих часов.
Каждое задание выполняется в срок и без превышения бюджета.	Фактически затраченное время и ресурсы в сравнении с заложенными в бюджет.	Аудиторские проверки должны проводиться в установленные сроки и в рамках установленного бюджета.
Годовой план аудита в основном выполняется в течение финансового года.	Плановые аудиторские проверки, которые достигли стадии проекта отчета в пределах финансового года.	Доведение 90% аудиторских работ до этапа проекта отчета к концу финансового года (31 марта).
Клиенты выражают высокую степень удовлетворенности проведением аудита и его итогами.	Ответы на стандартную анкету по шкале от 1 до 10, где 1 - плохо и 10 - отлично.	Средняя оценка по отзывам на анкеты клиентского опроса должна составлять 80%.

Рисунок 6. Многоуровневый подход к КПЭ в Великобритании



Австрия

Являясь частью организации и опираясь в своей деятельности на ее стратегии, цели и риски, Департамент внутреннего аудита (ДВА) Министерства финансов Австрии располагает глубоким знанием внутренних процессов, действует на опережение и ориентирован на будущее. Он видит все пространство аудита очень широко: «Что поддается управлению, поддается проверке».

Показатели результативности работы департамента внутреннего аудита рассматриваются как средство измерения степени выполнения поставленных перед ним задач. Эти цели сосредоточены на специфических (т.е. внутренних) вопросах аудита, но также связаны с общеорганизационными (т.е. внешними) вопросами. КПЭ департамента внутреннего аудита основаны на следующих четких принципах:

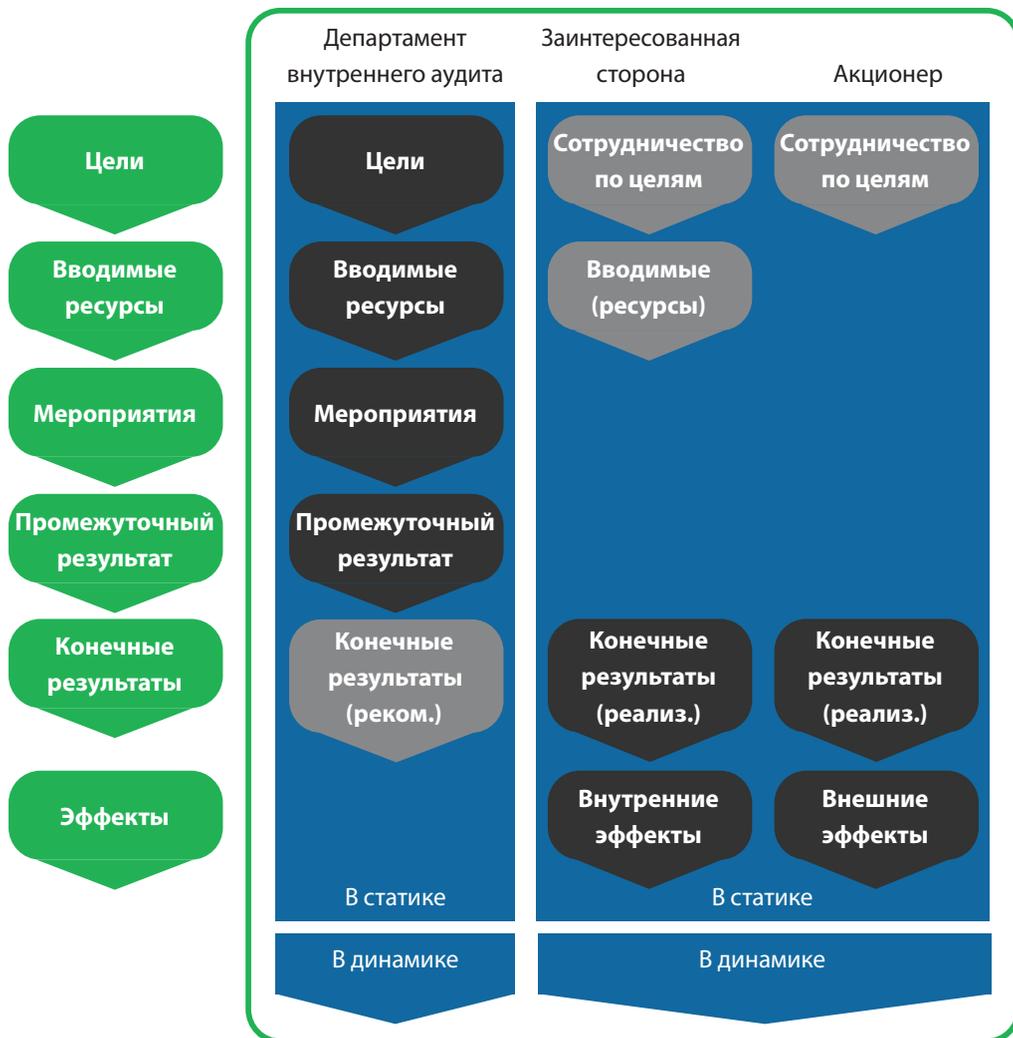
- Измерению при помощи показателя результативности или КПЭ подлежит только то, что осуществляется департаментом внутреннего аудита.
- Показатели результативности связаны с задачами, стоящими перед департаментом внутреннего аудита.
- Задачи отражены в сбалансированной системе показателей департамента, которая также должна включать в себя все КПЭ (ни один из них не должен “выпадать” из сбалансированной системы показателей).

Разработанная ДВА система КПЭ сосредоточена на трех параметрах - экономии, эффективности и действенности (рисунок 7), взятых из стандартного механизма управления, предназначенного для достижения целей путем использования вводимых ресурсов (ресурсов) на осуществление деятельности, обеспечивающей получение промежуточных и конечных результатов, а также эффектов/воздействий (рисунок 8).

Рисунок 7. Измерение экономии, эффективности и действенности



Рисунок 8. Сбалансированная система показателей, используемая ДВА (Австрия)



Сбалансированная система показателей

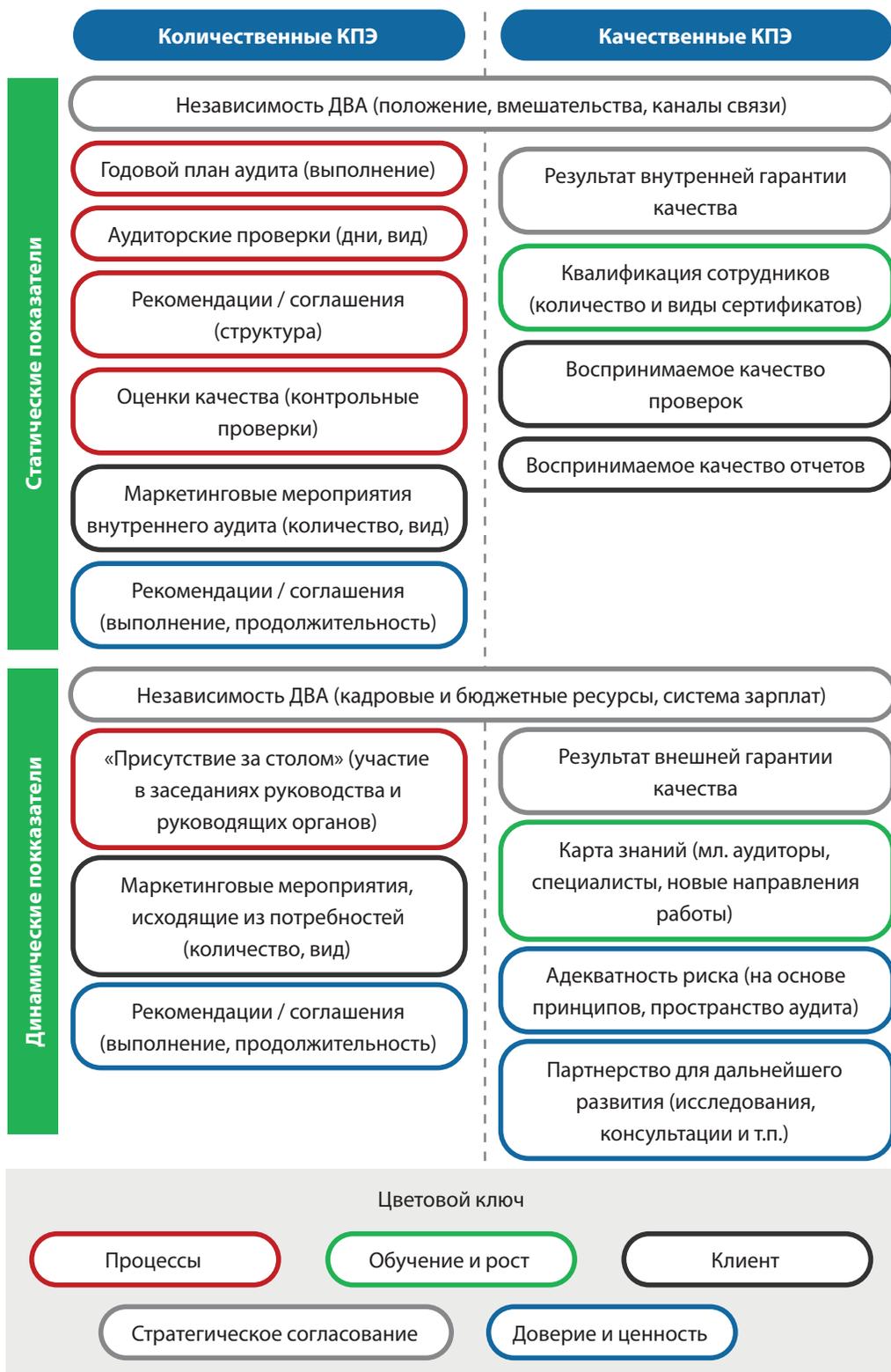
ДВА при разработке КПЭ стремится учитывать различные стратегические перспективы и цели (см. Таблицу 6).

Кроме того, ДВА стремится к разделению КПЭ на статические, которые измеряются ежегодно, и динамические, измеряемые в течение 4 лет (см. Рисунок 9) показатели. Сами КПЭ могут быть разбиты на группы по характеру измерений: количественные и качественные.

Таблица 6. Стратегические перспективы и цели ДВА

Стратегические перспективы	Стратегические цели	Направленность
1. Стратегическая согласованность – Стратегия ДВА согласована с клиентами.	ДВА сосредоточивается на результативности деятельности клиента.	Действенность
2. Обучение и профессиональный рост – сотрудники ДВА подготовлены к выполнению работы.	ДВА стремится к постоянному повышению профессиональной зрелости.	Вводимые ресурсы
3. Процессы – процессы ДВА стандартизированы и ориентированы на результат.	У ДВА сложилась прочная репутация подразделения, качественно проводящего аудиторскую работу.	Деятельность (аудиторская, консультационная)
4. Клиенты – ДВА внимательно относится к своему административному окружению.	ДВА сотрудничает с руководством с целью обеспечения «готовности органов государственного управления к будущему».	Деятельность (сотрудничество)
5. Доверие и ценность - деятельность ДВА приводит к улучшению работы государственной администрации.	ДВА создает добавочную ценность для государственной администрации, которую он проверяет.	Промежуточные и конечные результаты

Рисунок 9. Статические и динамические КПЭ для ДВА



При разработке КПЭ ДВА учитывает следующее:

- измеряются действительно нужные параметры: то, что делается, может оказаться не тем, что должно делаться.
- Количество показателей, необходимых для получения точного и сбалансированного представления о результативности работы подразделения внутреннего аудита. Надежность данных, используемых для формирования показателей эффективности.
- Диапазон данных, которые могут быть доступны для измерения этих ключевых элементов результативности работы внутреннего аудита. Если это уместно, предпочтение отдается небольшой комбинации параметров. Это особенно важно в отношении качественных показателей.
- Вместо изолированного рассмотрения отдельных аспектов предпочтительно рассмотрение областей, в которых происходит наложение показателей экономии, эффективности и действенности работы внутреннего аудита.
- Каким образом внутренние аудиторы могут наилучшим образом получать данные об уровне удовлетворенности клиентов результатами внутренних аудиторских проверок. Актуальность мнений клиентов внутреннего аудита.
- Данные, демонстрирующий дальнейшее развитие ДВА.

Одной из основных задач ДВА является обеспечение качества на протяжении всего процесса определения КПЭ, сбора

данных и формирования отчетности по этим показателям. Показатели должны быть устойчивыми, а ДВА должен быть гибким и выбирать наиболее актуальные показатели по мере повышения уровня зрелости службы ВА.

Проблема манипулирования данными встает наиболее остро, когда сбор информации идет только по одному показателю — это связано с тем, что данными по одному параметру всегда можно манипулировать (прямо или косвенно). Однако редко удается манипулировать массивом данных, охватывающим всю картину и представляющим собой комплекс а) количественных и качественных данных; б) годовых и более долгосрочных данных; в) внутренних и внешних данных.

Европейская комиссия

Европейская комиссия имеет общеорганизационный цикл стратегического планирования и программирования стандартизированной системой управления эффективностью деятельности. Этот цикл предназначен для содействия Комиссии в достижении ее целей эффективным и действенным образом. Данные о результатах работы являются общедоступными. Это в равной степени относится и к IAS, которая также должна соблюдать Международные стандарты гарантии и повышения качества профессиональной практики внутреннего аудита. IAS разрабатывает КПЭ и отчитывается по этим показателям, преследуя три цели, изложенные в таблице 7.

Таблица 7. Задачи IAS и применяемые КПЭ

Задача / КПЭ	Комментарии
Задача 1: обеспечить дополнительную работы IAS с точки зрения заинтересованных сторон	
КПЭ 1.1 – Уровень удовлетворенности заинтересованных сторон (комитет по аудиту / правления и высшее руководство управлений).	Измеряется посредством ежегодного опроса заинтересованных сторон.
КПЭ 1.2 – Уровень удовлетворенности проверяемых.	Измеряется после каждого аудиторского задания.
КПЭ 1.3 – Своевременное предоставление общего заключения IAS об управлении финансами в Комиссии.	Предоставляется только Комиссии.
КПЭ 1.4 – Своевременная выдача заключения IAS о состоянии внутреннего контроля (вклад в годовые отчеты служб Комиссии).	Предоставляется только Комиссии.
Задача 2: обеспечить высокое качество работы IAS	
КПЭ 2.1 – Общее соответствие внутренней методологии и руководящим принципам IAS, а также международным стандартам внутреннего аудита, определяемое при помощи внутренней оценки качества.	Качество проделанной работы проверяет внутренняя группа по обеспечению качества. Каждые пять лет в соответствии со стандартами в IAS проводится внешняя оценка качества.
КПЭ 2.2 – Общее соответствие внутренней методологии и руководящим принципам IAS, а также международным стандартам внутреннего аудита, определяемое при помощи внешней оценки качества.	
Задача 3: Обеспечить действенное и эффективное выполнение IAS своих планов по аудиту	
КПЭ 3.1 – Показатель выполнения годового плана аудита.	Измеряет эффективность всего процесса аудита.
КПЭ 3.2 – Доли рабочего времени, затраченного аудиторскими непосредственно на аудиторскую работу и вспомогательные работы.	Показатель, аналогичный используемому в Соединенном Королевстве (см. часть 4, раздел “Соединенное Королевство”).

Задача / КПЭ	Комментарии
<p>КПЭ 3.3 – Своевременность завершения и представления отчетов об аудиторских проверках (время в рабочих днях, прошедшее между совещанием по подтверждению данных аудиторской проверки и представлением окончательного отчета).</p>	<p>Многие подразделения внутреннего аудита отслеживают эти КПЭ, поскольку они являются важными индикаторами внутренней эффективности и того, насколько результативно проводилась аудиторская работа.</p>
<p>КПЭ 3.4 - Разница между фактическим и предусмотренным в бюджете временем по каждому аудиторскому заданию.</p>	

Основные источники данных

Основными источниками данных, используемыми IAS, являются:

- ежегодный опрос заинтересованных сторон;
- опрос для выявления уровня удовлетворенности
- проверяемых после каждого аудиторского задания;
- регулярный внутренний мониторинг ключевых данных, связанных с процессом аудита (например: время, затраченное на различные этапы аудита, бюджетные планы и результаты, количество часов, затраченных непосредственно на аудиторскую работу);
- отчет о внутренней оценке качества, проведенной группой по обеспечению качества;
- отчет независимого внешнего специалиста по оценке качества.

Требования и вызовы

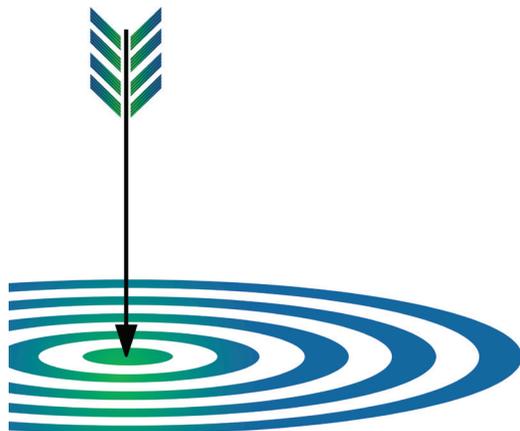
Показатели эффективности напрямую зависят от качества задач, поставленных перед внутренним аудитом. Поэтому все цели должны соответствовать принципам SMART (см. стр. 9).

Подразделение внутреннего аудита должно измерять достижение целей или прогресс в их достижении, используя ключевые точки отсчета или “исходные параметры”. Результативность работы сама по себе должна отслеживаться по целевым значениям показателей. В тех случаях, когда целевые значения запланированы на долгосрочную перспективу, необходимо устанавливать контрольные значения показателя для оценки результатов, достигаемых на краткосрочных этапах. В основе КПЭ должны лежать надежные данные. Для оценки достоверности своих КПЭ IAS использует принципы RACER (см. стр. 8).

Как и британская GIAA, IAS широко использует опросы в конце заданий и ежегодные опросы на общеклиентском уровне. Как и в случае со всеми другими опросами, добиться без активных дополнительных мер того, чтобы доля ответивших на анкету опроса превысила 35% может оказаться непростой задачей. На примере Европейской комиссии показано, как подразделения внутреннего аудита могут обеспечивать соответствие международным стандартам при одновременном соблюдении требований системы измерения результативности, созданной для организации в целом.

Часть 5.

Четыре главные области, требующие внимания при использовании КПЭ



В этой части доклада рассматриваются четыре важных вопроса, которые СВА определило как особенно актуальные для подразделений внутреннего аудита, стремящихся к более активному использованию КПЭ в своей практике:

1. Каким образом руководство должно быть вовлечено в разработку КПЭ?
2. Должны ли персональные поощрения за результативность работы быть напрямую увязаны с КПЭ?
3. Как долго длится процесс разработки добротных КПЭ?
4. Как пандемия COVID-19 повлияет на использование КПЭ?

1. Каким образом руководство должно быть вовлечено в разработку КПЭ?

Необходимое качество внутреннего аудита в значительной степени определяется получателями данной услуги или заинтересованными сторонами. В некоторых отношениях оно представляет собой продукт переговоров между внутренним аудитом и его клиентами. Например, аудиторы редко спрашивают своих проверяемых о вопросах, содержащихся в анкетах опросов об удовлетворенности клиентов. Внутренний аудит должен обсуждать вопросы анкет в ходе прямого диалога с руководством.

Восприятие того, что является “добавочной ценностью”, у аудиторов и руководства будет различаться. Поэтому важно понимать, что именно руководство считает деятельностью, приносящей дополнительную ценность. В Великобритании GIAA активно работает

над тем, чтобы понять, что руководство воспринимает как ценность, обеспечиваемую внутренним аудитом, и отразить это в меморандуме о взаимопонимании в области аудиторской деятельности. Поэтому агентство отчитывается по КПЭ, как указано/предложено в меморандуме о взаимопонимании.

Ключевые показатели полностью отличаются от показателей соответствия. Обеспечение соответствия является минимальной, а не добавочной ценностью. Соответствие компонентам IPPF является базовым требованием, предъявляемым к функции внутреннего аудита, и не должно рассматриваться в качестве ключевого показателя эффективности.

2. Должны ли персональные поощрения за результативность работы быть напрямую увязаны с КПЭ?

СВА не известны примеры (возможно, ни одного) прямого увязывания оплаты труда в государственном секторе с результатами деятельности, измеряемыми посредством КПЭ. В разных юрисдикциях практикуются различные подходы к вознаграждению по результатам работы. Вот несколько примеров:

- В Австрии действует система выплат (в объеме около месячной зарплаты), связанная с результатами деятельности. Она привязана к сбалансированному набору показателей, а не к какому-либо одному КПЭ. Эта система вознаграждения также учитывает полученные от проверяемых отзывы.
- В Великобритании нет системы вознаграждения, напрямую связанной с КПЭ. Было установлено, что ранее действовавшая система такого рода не способствовала надлежащему поведению - например, возникали ситуации, когда сотрудники не сообщали о критически важных выявленных нарушениях только для того, чтобы получить хороший балл по результатам опроса клиента. Вместо этого система вознаграждения увязывается с оценкой персональных результатов работы.
- В Европейской Комиссии не существует прямых связей между КПЭ и системой вознаграждений.

3. Как долго длится процесс разработки добротных КПЭ?

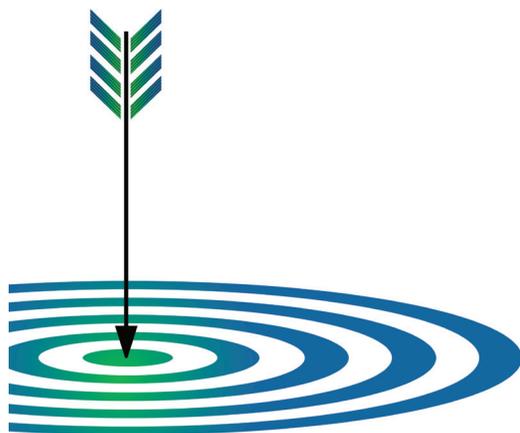
Сложно предсказать сроки разработки надежного набора КПЭ. Основное соображение заключается в том, что они должны быть актуальны для конкретной организации и иметь возможность модифицироваться с течением времени, чтобы отвечать потребностям заинтересованных сторон. Разумнее было бы установить логическую последовательность разработки КПЭ, чем навязывать конкретный срок, к которому разработка должна быть завершена.

4. Как пандемия COVID-19 повлияет на использование КПЭ?

Пандемия КОВИД-19, по всей вероятности, будет иметь три последствия для КПЭ, используемых внутренними аудиторами.

- Хотя сами показатели не изменятся, абсолютное количество заданий может измениться. Например, может произойти значительный сдвиг от заданий по обеспечению гарантий к консультационным заданиям.
- Некоторые подразделения добавили показатели, связанные с благополучием своих сотрудников, например: какие чувства они испытывают по отношению к работе и что они думают о своем возвращении на работу?
- Это очевидная ситуация, при которой внутренний аудит может оказаться неспособным достичь ожидаемых от него результатов из-за пандемии. Некоторые КПЭ для следующего года, возможно, придется изменить.

Часть 6. Центральный компонент гармонизации в функции внутреннего аудита



В большинстве стран РЕМПАЛ существует организационное подразделение (обычно действующее в структуре Министерства финансов), на которое возложена прямая ответственность за разработку политики, законов, руководств и инструкций, относящихся к внутреннему аудиту и внутреннему контролю. Европейский Союз отразил эту концепцию “централизованной гармонизации” в наименовании соответствующих структурных единиц, назвав их центральными подразделениями гармонизации (ЦПГ).

В некоторых странах РЕМПАЛ есть одно ЦПГ для финансового управления и контроля и еще одно - для внутреннего аудита. В других странах действует единое ЦПГ, занимающееся обоими этими направлениями.

ЦПГ исполняет следующие функциональные роли:

- Разработка законов, нормативных актов, стандартов, норм и руководств, необходимых для внедрения эффективного внутреннего контроля и внутреннего аудита.

- Последовательный мониторинг применения этих норм и руководств.
- Обновление норм и руководств по мере необходимости.
- Разработка и реализация мероприятий по обучению и развитию потенциала, поскольку это является важнейшим элементом успешной трансформации.

Помощь подразделениям внутреннего аудита в установлении КПЭ

ЦПГ играет важную роль в оказании помощи подразделениям внутреннего аудита в установлении КПЭ, которые отражают степень зрелости внутреннего аудита в стране, а также различные потребности заинтересованных сторон и их ожидания, связанные с каждым подразделением. Это означает, что ЦПГ должно применять

индивидуальный подход к требованиям каждого подразделения, а не просто разрабатывать стандартизированный список КПЭ и передавать его для исполнения.

Кроме того, ЦПГ не должно попасть в ловушку чрезмерного количества показателей. КПЭ должны отражать наиболее значимую для руководства информацию. Центральная аудиторская служба (ЦАС) Нидерландов, которая поддерживает отношения с рядом ЦПГ других стран в рамках двусторонних проектов, указывает на наличие случаев, когда мониторинг и отслеживание ведутся в отношении огромного количества показателей. Это может привести к бюрократизму, разочарованию, потере ориентиров, недостаточной вовлеченности и объемистым отчетам, которые руководство вряд ли будет читать. ЦАС напоминает ЦПГ о том, что буква “К” в сокращении КПЭ означает “ключевой”, а ключевых показателей не должно быть слишком много. В качестве примера можно отметить, что в настоящее время ЦАС использует ориентировочно 15 КПЭ. Хотя и ведется сбор дополнительной актуальной информации, большая ее часть более пригодна для целей внутреннего управления (например, процент отпусков по болезни, расходы на образование и т.д.), и нет необходимости при обычных условиях отражать ее в главной текущей сводке параметров для старшего руководства за исключением случаев, когда значения таких параметров попадают в оранжевую или красную зону.

Один из лучших путей оказания поддержки подразделениям внутреннего аудита со стороны ЦПГ - это помощь в совершенствовании технических навыков, связанных с различными техниками и методами разработки КПЭ и формирования отчетности по этим показателям. Большинство подразделений внутреннего

аудита готово с благодарностью получать советы о необходимых действиях и, что более важно, о том, чего делать не следует.

ЦПГ также могут поощрять разработку прогрессивных показателей - например, отражающих желаемое значение определенного параметра работы подразделения внутреннего аудита через год или два. КПЭ не должны быть статичными, они должны стать частью непрерывного динамичного процесса, и ЦПГ может оказать большую помощь в этом деле.

ЦПГ должны подавать пример и устанавливать КПЭ исполнения своей поддерживающей роли

В дополнение к поддержке и помощи, оказываемым подразделениям внутреннего аудита во внедрении КПЭ, ЦПГ должны разрабатывать собственные КПЭ, исходя из основных обязанностей и целей, установленных для ЦПГ. Типичными сферами внимания могут быть задания по гарантии качества и обучение персонала внутреннего аудита, как показано в Таблице 8.

Кроме того, для ЦПГ логично будет установить КПЭ для мониторинга развития деятельности внутреннего аудита на национальном уровне (см. таблицу 9). Это, например, показатель, отражающий предоставление/непредоставление подразделениями внутреннего аудита Центральному подразделению гармонизации ежегодных отчетов об их деятельности, необходимых для составления ЦПГ сводного отчета правительству о положении дел с развитием внутреннего аудита в стране.

Таблица 8. КПЭ деятельности ЦПГ

Направление	Показатель	Комментарии
Оценка качества работы внутреннего аудита.	Процент всех подразделений внутреннего аудита, в которых ЦПГ ежегодно проводит проверку по гарантии качества.	<p>В некоторых странах проверка по гарантии качества проводится раз в 5 лет, т.е. каждый год такой проверкой охвачено 20% от общего числа подлежащих проверке организаций.</p> <p>Этот показатель может измерять уровень развития ЦПГ.</p> <p>Целевое значение показателя может достигать 100% и зависит от ресурсов, имеющихся в ЦПГ, и уровня зрелости функции внутреннего аудита.</p>
	Процентная доля проведенных ЦПГ проверок по гарантии качества в течение одного года от общего числа запланированных проверок.	<p>Это показатель для запланированных мероприятий, учитывающий ресурсы, которыми располагает ЦПГ.</p> <p>Целевое значение должно быть равно 100%.</p>
Обучение отдельных аудиторов.	Процент аудиторов, проходящих профессиональную подготовку в течение года.	Этот показатель дает информацию об общем потенциале ЦПГ по подготовке аудиторов.
Степень выполнения годового плана ЦПГ по профессиональному обучению.	Процентная доля проведенных ЦПГ учебных занятий от запланированных на год.	Целевое значение должно составлять 100% (включая виртуальное обучение, проводимое во время пандемии или с целью повышения эффективности обучения).

Таблица 9. КПЭ для мониторинга деятельности внутреннего аудита на общегосударственном уровне

КПЭ	Комментарии	Возможные действия ЦПГ
Подразделения внутреннего аудита в масштабах страны		
<p>Процентная доля подразделений внутреннего аудита, созданных в организациях, которые обязаны иметь такие подразделения.</p>	<p>Этот показатель измеряет степень выполнения функции внутреннего аудита на общегосударственном уровне.</p>	<p>Чтобы способствовать созданию подразделений внутреннего аудита, ЦПГ должно проводить кампании по повышению уровня осведомленности руководителей департаментов о преимуществах и ценности внутреннего аудита;</p> <p>ЦПГ следует рассмотреть вопрос о наложении некоторых санкций на организации, не имеющие подразделения внутреннего аудита.</p>
Функционирование подразделений внутреннего аудита в масштабах страны		
<p>Процентная доля подразделений внутреннего аудита, которые созданы и <u>функционируют</u> в организациях, где они обязательны.</p>	<p>Этот показатель позволяет на общенациональном уровне определить, способны ли функционировать подразделения внутреннего аудита.</p> <p>Функционирующее подразделение внутреннего аудита должно иметь достаточное количество аудиторов, принимая во внимание сферу аудита и навыки, необходимые для аудита определенных направлений (например, ИКТ).</p> <p>Этот показатель может давать информацию о зрелости функции внутреннего аудита.</p>	<p>ЦПГ следует разработать руководство по определению размеров подразделений аудита с учетом сферы аудита.</p> <p>ЦПГ может проводить встречи с аудиторами для проверки методов определения нужного размера отделов внутреннего аудита.</p>

КПЭ	Комментарии	Возможные действия ЦПГ
Мероприятия подразделений внутреннего аудита в масштабах страны		
<p>Процент подразделений внутреннего аудита, которые передают годовой отчет о своей деятельности ЦПГ.</p>	<p>Годовой отчет является важным вкладом в разработку ЦПГ сводного отчета о деятельности службы внутреннего аудита на общенациональном уровне.</p>	<p>ЦПГ должно давать четкие указания в отношении элементов отчетности и оказывать поддержку в подготовке годового отчета.</p> <p>ЦПГ должно предоставлять отзывы о качестве каждого полученного отчета.</p>



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO



THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP



MINISTRY OF FINANCE
OF THE RUSSIAN FEDERATION

