


Как сделать отчетность внутреннего аудита оказывающей воздействие?

Содержание и структура отчетов, создающих ценность

Пленарное заседание СВА РЕМПАЛ

Мадрид, 4 марта 2026 г.

Маркус Эрлмозер

 Федеральное министерство финансов | Руководитель
службы аудита



Цель: создание ценности

От соблюдения норм и правил к воздействию

Традиционное соблюдение норм и правил

«Соблюдаются ли правила?»

- ✓ Акцент на соблюдении регулятивных норм
- ✓ Документирование недостатков
- ✓ Ретроспективное представление

Фокус Минфина

Аудит эффективности

«Делаем ли мы то, что нужно?»

«Правильно ли мы это делаем?»

- ✓ Акцент на совершенствовании процессов принятия решений
- ✓ Обеспечивает глубокое понимание и возможность прогнозирования
- ✓ Стратегическая цель: «внешнее воздействие»

“

«Внутренний аудит повышает и защищает стоимость организации, предоставляя основанные на оценке рисков и объективные заверения, мнения, рекомендации и прогнозы».

Раздел I МСВА

Подход к аудиту эффективности

Постановка правильных вопросов (принцип трех «Е»)



Экономичность (Economy)

Используем ли мы
наилучшие ресурсы при
наименьших затратах?



Эффективность (Efficiency)

Правильно ли мы все
делаем?



Результативность (Effectiveness)

Делаем ли мы то, что нужно,
и достигаем ли мы наших
целей?

Что это дает

- Новая информация для лиц, принимающих решения
- Независимая оценка на основе фактических данных
- Действенные рекомендации

Практический пример: кадровый аудит

Вместо того, чтобы только проверить соблюдение правил набора персонала, мы исследовали процесс стратегического планирования персонала и будущие требования к навыкам. Результат: практическая информация о демографических вызовах.

Найдите свою аудиторию

Кому адресованы отчеты?



Подход Минфина Австрии: стратегия одного отчета

Только один отчет по итогам каждого аудита. Весь отчет предназначен для лиц, принимающих решения, а не для технических экспертов.

Основной адресат



Министры и Совет

- Стратегический обзор
- Основные риски и возможности
- Воздействие на цели

Основной адресат



Высшее руководство

- Подробные наблюдения
- Первопричины
- Руководство по выполнению

× Не адресат



Технические эксперты

- Описание методологии
- Сложные таблицы данных
- Термины и сокращения

Стандарт 11.2 МСВА: «Адаптируйте содержание сообщений в соответствии с потребностями различных получателей».









Если это не понятно министру, перепишите.

Ключевой элемент отчета

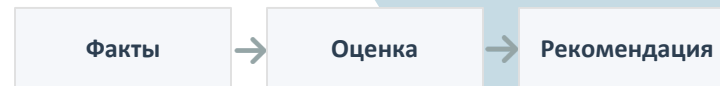
Резюме для руководства

Основные принципы

-  Независимая «история» – самостоятельность
-  Напрямую отвечает на ключевые вопросы аудита
-  Не более 1–3 страниц
-  Без технических терминов и сокращений
-  Упрощенная, легко понятная графика
-  Играет роль «предварительного анонса»

Стандарт 11.2 МСВА: Ясные, краткие, без лишних подробностей

Структура и стиль



Прямые заявления

Избегайте выражений типа «аудит показал» – прямо излагайте наблюдения.

Практический пример (кадровый аудит)

– «Отдел сталкивается с серьезными трудностями в связи с необходимостью нанимать новых сотрудников из-за высокой текучести кадров».

Наблюдения, основанные на фактических данных

Факты, оценка и рекомендация



1. Факты

«Что мы заметили?»

Объективные, нейтральные, основанные на фактических данных наблюдения без предвзятости.

Подход с использованием нескольких методов

- Сочетание количественных и качественных методов
- Опросы, интервью, анализ данных
- Наблюдение и картирование процессов
- Необходимо убедиться в том, что наблюдения поддаются проверке (МСВА 14.1)

Стандарт 11.2 МСВА: Объективные и конструктивные



2. Оценка

«Что это означает?»

Оценка на основе критериев, анализа риска и существенности.



3. Рекомендация

«Что следует сделать?»

Практичные, ориентированные на будущее решения для устранения первопричин.

Практический пример: кадровый аудит

Мы использовали онлайн-опросник для получения обратной связи от сотрудников и провели количественный анализ текучести кадров («Каждый восьмой новый сотрудник уходит через два года»).

Структура отчета: Раздел 4 (Факты) → Раздел 5 (Оценка) → Раздел 6 (Меры).

Разбираемся глубже: анализ первопричин

Исправляем систему, а не просто симптом



Стандарт 14.5 МСВА: Анализ первопричин

Почему это важно

Отчеты, оказывающие воздействие, не просто перечисляют возникшие проблемы. Они объясняют, **почему** это произошло, чтобы руководство могло предотвратить повторение.

Ценность анализа первопричин

- ✓ Предотвращает повторное возникновение проблем
- ✓ Способствует устойчивым решениям
- ✓ Смещает акцент от обвинений к улучшениям



Сила визуализации

Как сделать сложные вопросы понятными и запоминающимися



Темы

Структуры и взаимосвязи



Время

Сроки и этапы



География

Карты и местоположения



Данные





Графики и диаграммы



Закономерности

Тепловые карты и тренды

Ключевые принципы

-  Визуализации должны быть понятными без пояснений
-  Используйте ясные подписи и условные обозначения
-  Упростите структуру – сосредоточьтесь на содержании сообщения
-  Интеграция визуализаций в описательную часть

Практический пример: отчет о кадровом аудите




Мы перенесли сложные данные из текста в визуальные элементы, чтобы усилить воздействие:

- Визуализация процессов кадрового планирования
- Блок-схемы процедур подбора персонала
- Визуализация графика распределения персонала




Фокусируйтесь на важном

Приоритет уместности над полнотой

Критерии качества

-  **Уместность и материальность**
Сосредоточьтесь на темах, связанных с высоким риском, и целях ор
-  **Ориентация на воздействие**
Увязывайте наблюдения со стратегическими рисками
-  **Своевременность**
Убедитесь, что отчеты содержат актуальную информацию и практич

Чего следует избегать

-  **Исчерпывающие списки**
Избегайте перечисления всех незначительных наблюдений
-  **Технические детали**
Не отвлекайте внимание лиц, принимающих решения, описанием методологии
-  **Разрозненные наблюдения**
Проблемы без четкой связи с целями

Практический пример: Стратегия кадрового аудита

«В течение следующих десяти лет отдел потеряет около двух третей своих нынешних действующих сотрудников».

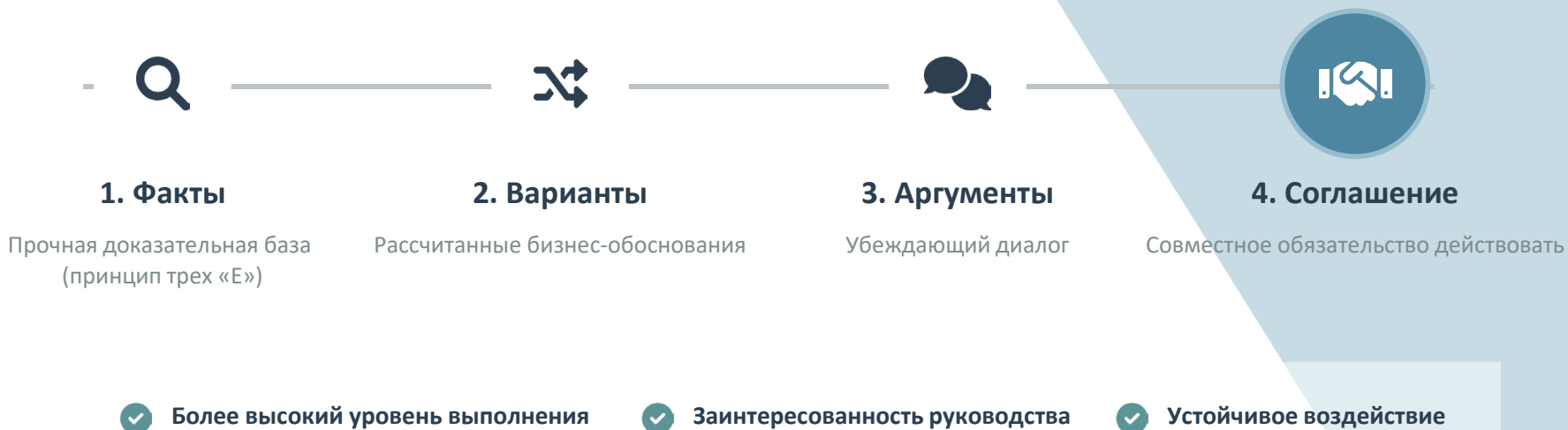
Мы определили, что этот стратегический риск является приоритетным по отношению к незначительным ошибкам в области соблюдения норм и правил, поскольку он напрямую влияет на способность организации выполнять свою миссию.

Согласование с МСВА

- Ст. 9.4: Риск-ориентированный план
- Ст. 13.2: Материальные риски
- Ст. 14.3: Оценка существенности

От рекомендаций к соглашениям

Подход Австрии к отчетности, оказывающей воздействие



Стандарт 15.1 МСВА: Итоговое сообщение

Пример из практики: аудит недвижимости

Сравнение вариантов бизнес-обоснования

Наблюдение 90% подходящих площадей крыш для солнечных панелей в настоящее время не используется.



Вариант А

Собственные инвестиции

Кап.затраты	Высокие
Риск	Высокий
Управленческие усилия	Высокие

- + Максимальная долгосрочная отдача
- Бюджетные ограничения

Согласованное решение



Вариант В

Заключение контракта

Кап.затраты	Нулевые
Риск	Низкий
Управленческие усилия	Низкие

- + Немедленная реализация
- + Отсутствие влияния на бюджет



Вариант С

Гибридная модель

Кап.затраты	Средние
Риск	Средний
Управленческие усилия	Очень высокие

- + Сбалансированный подход
- Сложная правовая структура

Почему выбран вариант В?

Теоретически вариант А обеспечивал более высокую отдачу, **однако был выбран вариант В**, поскольку он позволял решить проблему немедленно, не требуя бюджетных или внутренних технических ресурсов (что было первопричинами бездействия)

Заключение: отчет как движущая сила изменений

Отчеты, оказывающие воздействие, преобразуют наблюдения, сделанные в ходе аудита, в улучшения

✔ Ключевые факторы успеха

- | | |
|------------------------------------|--|
| ✔ Акцент на создании ценности: | Подход к аудиту эффективности |
| ✔ Ориентация на аудиторию: | Адаптировано для министров и высшего руководства |
| ✔ Ясная структура: | Ключевой элемент – резюме для руководства. |
| ✔ Основанность на доказательствах: | Факты отделены от оценки |
| ✔ Визуальная коммуникация: | Понятное представление сложных данных |
| ✔ Акцент на материальности: | Фокус на том, что имеет значение |
| ✔ Конструктивный подход: | Решения, ориентированные на будущее |

Конечная цель


Представление отчетов, способствующих принятию более качественных решений, стимулирующих организационные изменения и укрепляющих способность служить общественным интересам.

Пусть каждый отчет имеет значение!

«Внутренний аудит усиливает организацию... и улучшает ее способность служить общественным интересам». Раздел I МСВА

БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ

Маркус Эрлмозер

 Федеральное министерство финансов | Руководитель службы аудита