

Внутренний аудит в перспективе развитой страны – некоторые возможные уроки.

Ноэль Хепуорт

Присяжный институт публичных финансов и
бухгалтерии



Цели заседания – обсудить

- Важные вопросы – благодаря чему внутренний аудит хорошо работает в развитой стране?
- Хорошее управление
- Роль руководства
- Качество внутреннего аудита и руководство
- Разделение управленческих и политических ролей
- Некоторые различия между развитыми странами и странами с переходной экономикой



Важные вопросы – благодаря чему внутренний аудит (ВА) работает хорошо? (1)

IPF

- Стабильные и соответствующие текущим нуждам системы внутреннего контроля.
- Относительно ограниченный уровень махинаций и коррупции.
- Высокие стандарты управления и этического поведения.
- Результативные схемы отчетности и принятие мер.
- Высококачественное руководство – хорошо мотивированное. (Руководство низкого качества может быть устранено.)
- Руководство принимает полную ответственность за внутренний контроль и ежегодно публикует отчет о качестве системы внутреннего контроля.
- Четкое разделение ролей служащих и политиков



Важные вопросы – благодаря чему внутренний аудит (ВА) работает хорошо? (2)

- Руководство имеет полномочия руководить, т.е. принимать решения об использовании ресурсов: видит ВА как ценный вспомогательный инструмент.
- ВА, интегрированный в каждую государственную организацию, с едиными стандартами, установленными МФ.
- Сильные, надлежащие системы финансового и управленческого учета.
- Профессиональные, хорошо обученные кадры.
- Штат не меняется со сменой правительства.
- Система перспективного планирования, эффективно определяющая риск: она ставит задачи эффективности и финансовые задачи.
- Сильный и результативный надзор со стороны Парламента и внешнего аудита.



Хорошее управление весьма важно для хорошего государственного управления: оно означает

1. Уделять основное внимание целям и результатам работы организации для граждан и пользователей.
2. Эффективно работать, четко понимая функции и роли: т.е. функции и роли политиков, исполнительной власти и их различных взаимоотношений с общественностью.
3. Продвигать ценности для организации и демонстрировать эти ценности.
4. Принимать информированные прозрачные решения и управлять риском
5. Развивать потенциал и возможности органа управления, чтобы он действовал эффективно.
6. Вовлекать заинтересованные стороны и реально обеспечивать подотчетность.



Как это влияет на ВА?

IPF

Орган управления (правление/совет/мэр/министр) должен обеспечивать проведение эффективных мер для того, чтобы:

- гарантировать управление рисками, руководство и внутренний контроль.

Орган управления должен независимо консультироваться :

- комитетом по аудиту, который возглавляется независимым специалистом, не имеющим конкретных функций;
- службой ВА, работающей в соответствии со Стандартами внутреннего аудита.

Исполнительное лицо отвечает за оперативные мероприятия по управлению рисками, руководству и внутреннему контролю: этот специалист должен ежегодно публиковать отчет о качестве мероприятий внутреннего контроля.

Примечание: Комитет по аудиту может включать политиков, но в него обязательно должны входить независимые лица и высшее руководство, либо высшее руководство должно всегда присутствовать.



Роль администрации

Качество управления зависит от качества политического лидерства и схем руководства для предоставления политических стратегий и/или услуг. основополагающие принципы хорошего управления следующие: открытость, отчетность и целостность.

- Роль ВА состоит в том, чтобы изучать системы управления. ВА не может заменить собой плохое руководство. ВА – это услуга для руководства (не для политических лидеров), и его успех зависит от качества руководства.
- Политическое лидерство дает «стимул» для хорошего управления.



ВА и руководство

Эффективность ВА зависит от качества руководства:

- передовые техники и подходы ВА ничего не значат, если руководство не способно использовать его результаты, а системы слабы и неуместны;
- ВА не должен быть изолирован от руководства и не должен рассматриваться как угроза для руководства;
- Руководство должно принимать и понимать свои обязанности по внутреннему контролю;
- Руководство должно понимать роль аудита, эта роль не является еще одной формой «контроля».



Качество ВА и администрация (1) IPF

ВА должен «добавить стоимость» – без этого он будет неэффективным.

Основная роль ВА – помогать руководству: поэтому его график должен быть согласован с высшим руководством:

- риск – главный вопрос для руководства: ВА должен рассматривать вопросы риска, но если ВА не работает с руководством, его восприятие риска может быть очень узким,;
- риск следует определять по стратегическому плану – если нет стратегического плана, то не будет и понимания реальных рисков;
- основные риски связаны с достижением запланированных целей и плановой эффективности организации.

Чтобы «добавить стоимость» ВА должен учитывать те вопросы, которые являются первоочередными для руководства – поэтому ВА следует работать с руководством.



Качество ВА и администрация (2) IPF

ВА следует управлять профессионально и технически грамотно:

- старшее руководство аудита должно понимать рабочие условия организации – аудит не работает в вакууме;
- в идеале персонал аудита должен иметь опыт линейного руководства, вся карьера персонала не должна проходить только в ВА; (без этого у них не будет понимания того, что на самом деле означает линейное руководство);
- качество в аудиторской деятельности и отчетности очень важно, в противном случае аудиторские отчеты и рекомендации будут игнорироваться; (это означает глубокое понимание технических стандартов и независимые проверки качества)
- ВА должен работать в рамках организации, т.е он не должен стремиться к использованию внешних рычагов для достижения своих целей (разве что в крайних случаях);
- аудиторы должны обладать поведенческими и техническими навыками и навыками управления на достаточно высоком



Разделение руководящих и политических ролей

IPF

Две традиции: по одной, старшее исполнительное руководство меняется вместе с правительством: по другой существует четкое разделение без изменений в руководстве.

Для ВА не должно быть изменений при смене правительства, потому что:

- Изменение политизирует ВА
- Политизация уменьшает независимость
- Изменение нарушает непрерывность навыков и опыта
- В результате, создание профессионального ВА – становится сложной задачей
- Политики должны обеспечить себе наличие независимых рекомендаций по управлению.

Там, где возникает изменение в вышестоящем руководстве, ВА обеспечивает стабильность и играет ключевую образовательную роль в управлении.



Различия между развитыми странами и странами с переходной экономикой

IPF

1. Разделение должностных/политических ролей
2. Руководство принимает ответственность за внутренний контроль
3. Высокое качество, уверенность руководства
4. Надежные и уместные системы финансового/внутреннего контроля
5. Высокие уровни целостности и этических стандартов
6. Сильное корпоративное управление и схемы подотчетности
7. Высокое качество планирования и оценки риска
8. ВА отчитывается высшему руководству (также имеет доступ к комитету по аудиту)

Модель ВА предполагает выполнение перечисленных выше условий: можно ли заставить ВА хорошо работать, если эти условия не выполняются? Должен ли ВА концентрироваться на различных вопросах, если существуют слабые системы, управления и т.д.?

