



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

SOERA

Діяльність
у рамках реформи
державних
підприємств
України

ДОМЕН IV

12 грудня 2024

ГЛОБАЛЬНІ СТАНДАРТИ
ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

GIAS

Керування функцією внутрішнього аудиту



ТЕХНІЧНІ ПРОБЛЕМИ. Якщо ви зіткнулися з технічними проблемами, зверніться по допомогу до нашої команди технічної підтримки.



МАТЕРІАЛИ КУРСУ. Матеріали курсу будуть розіслані електронною поштою після сьогоднішнього тренінгу та відобразатимуться на екрані протягом усієї навчальної сесії (поточні/попередні матеріали тренінгів будуть розміщені на веб-сайті Міністерства Фінансів України у розділі Департаменту гармонізації ДВФК за посиланням <https://mof.gov.ua/uk/provedeni-zahodi-z-pitan-dvfk> або QR-кодом).



ЗАПИТАННЯ. В кінці нашого тренінгу буде сесія питань та відповідей. Не зволікайте задавати питання в кінці тренінгу. Команда фасилітаторів опрацює питання, на які не вдасться відповісти відразу, ми надішлемо учасникам відповіді на їх електронну пошту.



ПОПЕРЕДЖЕННЯ ПРО ЗАПИС. Зауважте, що заняття буде записуватися для цілей навчання та документування. Беручи в ньому участь, ви погоджуєтесь на запис.

Домен IV: Керування функцією внутрішнього аудиту

Стандарти USAID (ADS) вимагають, щоб учасники були присутніми мінімум протягом 90% загальної тривалості курсу, щоб вважатися такими, що його пройшли.



Присутність на тренінгах.

Присутність важлива, щоб забезпечити отримання всіма учасниками необхідної програмної інформації та навчальних матеріалів.



Зверніть увагу, що для отримання сертифіката про проходження курсу необхідно виконати такі вимоги:

- Бути присутніми протягом принаймні 90% тривалості заняття.
- Пройти опитування перед початком курсу та після його завершення.
- Пройти оцінювання курсу.



У разі оголошення повітряної тривоги, будь-ласка, перейдіть у безпечне місце. Зверніть увагу, що тренінг буде проходити без перерв, оскільки здійснюється запис для навчальних та документальних цілей.



Цей тренінг був розроблений для Департаменту гармонізації державного внутрішнього фінансового контролю Міністерства фінансів України і не призначений для використання будь-якими іншими сторонами. Крім того, цей тренінг ґрунтується на галузевих практиках і вимогах чинних законів і нормативно-правових актах станом на 12 грудня 2024 року. Такі практики, закони й нормативні акти можуть змінюватися, тому учасникам тренінгу слід регулярно стежити за оновленими рекомендаціями щодо змісту цього тренінгу.

Глобальні стандарти внутрішнього аудиту (GIAS), випущені 9 січня 2024 року та розроблені Інститутом внутрішніх аудиторів (IIA), є основою цієї презентації. Переклад термінів на українську мову, використаних у цій презентації, є офіційним та сформований на основі офіційного перекладу на українську мову, опублікованого на веб-порталі Global IIA.

ВСТУПНЕ СЛОВО



Ангела Бочі

*Заступниця керівника проєкту
USAID SOERA*

ЗНАЙОМСТВО З ДОПОВІДАЧАМИ



**Георгій
Лещинський
(George
Leshchynskyi)**

Головний
фасилітатор

Георгій Лещинський (George Leshchynskyi) обіймає посагу Старшого експерта USAID SOERA з питань внутрішнього аудиту та внутрішнього контролю, надаючи технічну підтримку Міністерству Фінансів України щодо посилення зазначених напрямків.

Георгій має понад 12 років досвіду роботи в сфері внутрішнього аудиту та ризик-менеджменту. В тому числі досвід запуску функції внутрішнього аудиту з «нуля», як в державному, так і комерційному секторі. Працював на керівних посадах в державному секторі та комерційних корпораціях, таких як BNP Paribas Group, DTEK Energy, IDS International.

Георгій має глибокі знання та досвід щодо застосування міжнародних стандартів внутрішнього аудиту, включаючи організацію та управління функцією внутрішнього аудиту. Володіє практиками налаштування ефективної діяльності внутрішнього аудиту та впровадження передових інструментів.



**Микола
Роєнко
(Mykola Roienko)**

Співфасилітатор

Микола Роєнко (Mykola Roienko) обіймає посагу Старшого експерта в проєкті USAID SOERA з напрямку внутрішнього аудиту та контролю, надаючи технічну підтримку Міністерству Фінансів України щодо посилення зазначених напрямків.

Микола має понад 20 років досвіду в галузі внутрішнього аудиту, комплаєнсу, ризик-менеджменту та бюджетування, зокрема у таких компаніях, як Deloitte, Ernst & Young, а також в державному секторі, у компаніях ДК «Укроборонпром» та ДУ «Фонд енергоефективності». Він спеціалізується на впровадженні функцій внутрішнього аудиту та комплаєнсу, проведенні внутрішніх розслідувань щодо можливих зловживань, а також аналізі ефективності бізнес-процесів.

Микола має значний досвід і знання у застосуванні міжнародних стандартів внутрішнього аудиту, зокрема в організації та управлінні функцією внутрішнього аудиту. Він добре знайомий із практиками побудови ефективної системи внутрішнього аудиту та впровадження сучасних інструментів для підвищення її результативності.



**Олена
Шишлова
(Olena Shyshlova)**

Співфасилітатор

Олена Шишлова (Olena Shyshlova) обіймає посагу Старшого експерта USAID SOERA з питань внутрішнього аудиту та внутрішнього контролю, надаючи технічну підтримку ДАСУ щодо посилення зазначених напрямків.

Олена має понад 12 років досвіду роботи в сфері внутрішнього аудиту. В тому числі досвід розробки методології та оцінки ризиків, як в державному, так і комерційному секторі. Працювала на керівних посадах в державному секторі та комерційних корпораціях, таких як BNP Paribas Group, Метінвест, UniCredit Group, АТ КБ Приватбанк.

Олена має глибокі знання та досвід щодо застосування міжнародних стандартів внутрішнього аудиту. Володіє практиками налаштування оцінки якості функції внутрішнього аудиту та впровадження передових інструментів.

ПРОГРАМА

1

Вступне слово

2

Коротке ознайомлення з Доменом IV:
Керування функцією внутрішнього аудиту

3

Домен IV: Керування функцією внутрішнього аудиту:

Принцип 9: Планувати стратегічно

Принцип 10: Управляти ресурсами

Принцип 11: Комунікувати ефективно

Принцип 12: Підвищувати якість

4

Підсумки та Q&A

ЦІЛІ



Розуміння принципів щодо стратегічного планування, управління ресурсами, побудови ефективної комунікації та підвищення якості функції внутрішнього аудиту.



Сприяти ефективному управлінню функцією внутрішнього аудиту.



Забезпечити ефективне та якісне управління функцією внутрішнього аудиту.



Заохочувати дискусії щодо обов'язків та основних умов діяльності внутрішнього аудиту, необхідних для дотримання стандартів.

Цей тренінг являє собою 5-ти годинний курс, який проводиться 12 грудня 2024 року з 10:00 до 15:00 за київським часом.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

ДОМЕН IV: Керування функцією внутрішнього аудиту



GLOBAL IA STANDARDS™

Огляд

Мета Стандартів

Скерувувати міжнародну професійну практику діяльності внутрішніх аудиторів і служити базою для оцінювання та підвищення якості роботи функції внутрішнього аудиту. В основі Стандартів лежать керівні принципи, дотримання яких дає змогу ефективно проводити внутрішній аудит.

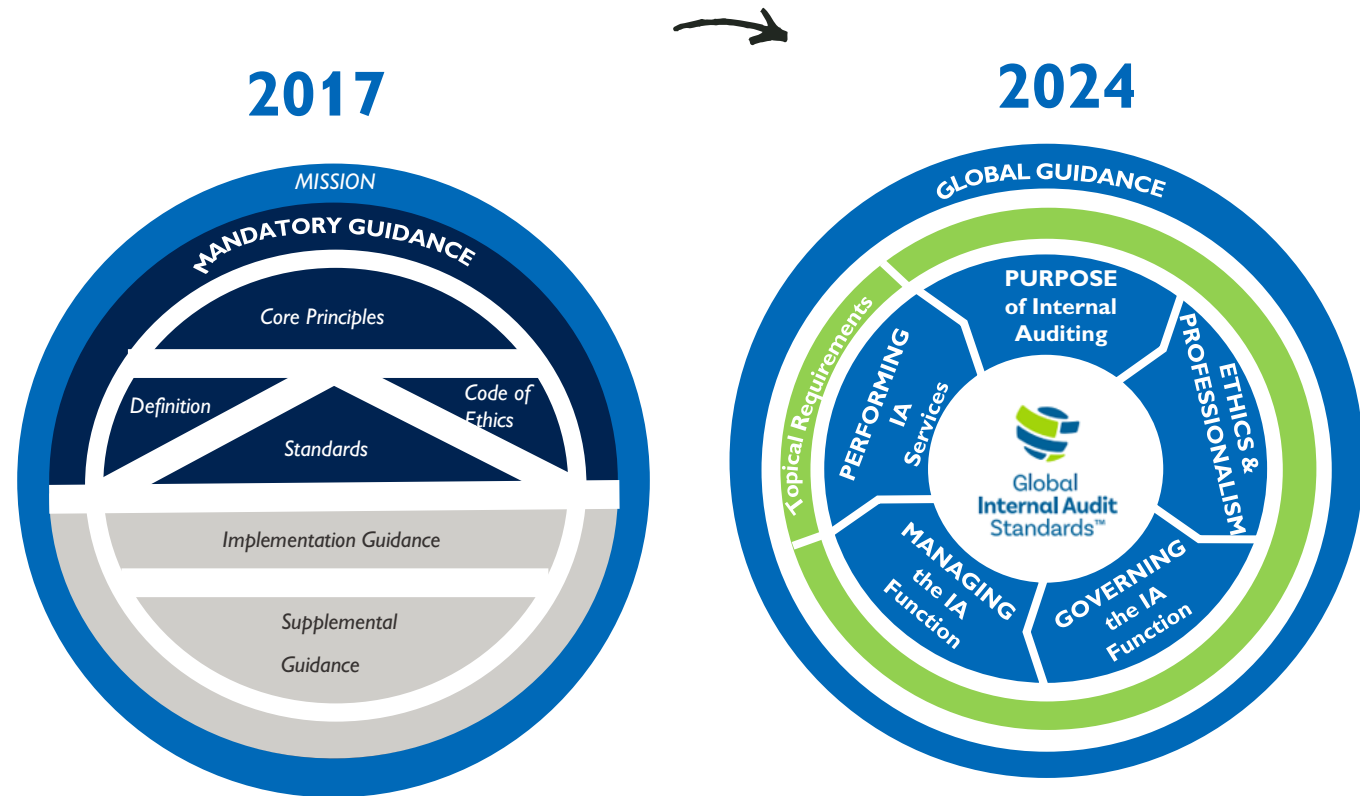
Структура нових Стандартів

Нова структура Стандартів охоплює:

- 5 сфер (доменів);
 - 15 принципів;
 - 52 стандарти.

Стандарти містять вимоги (фрази зі словом «ПОВИНЕН»), фактори, які необхідно враховувати під час впровадження (настанови) і докази відповідності (вимоги).

Ці компоненти допомагають внутрішнім аудиторам дотримуватися принципів і досягати мети внутрішнього аудиту.



ДОМЕН IV: КЕРУВАННЯ ФУНКЦІЄЮ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

Цей домен підкреслює вимоги до керівника ВА ефективно співпрацювати з радою для управління функцією ВА у відповідності до вимог GIAS.

9

ПРИНЦИП 9: ПЛАНУВАТИ СТРАТЕГІЧНО

- Стандарт 9.1 Розуміння процесів управління, ризик-менеджменту та контролю
- Стандарт 9.2 Стратегія внутрішнього аудиту
- Стандарт 9.3 Методологія
- Стандарт 9.4 План внутрішнього аудиту
- Стандарт 9.5 Координація діяльності і покладання на роботу

12

ПРИНЦИП 12: ПІДВИЩУВАТИ ЯКІСТЬ

- Стандарт 12.1 Внутрішня оцінка якості
- Стандарт 12.2 Вимірювання ефективності
- Стандарт 12.3 Нагляд та підвищення ефективності завдань

10

ПРИНЦИП 10: УПРАВЛЯТИ РЕСУРСАМИ

- Стандарт 10.1 Управління фінансовими ресурсами
- Стандарт 10.2 Управління людськими ресурсами
- Стандарт 10.3 Технологічні ресурси

11

ПРИНЦИП 11: КОМУНІКУВАТИ ЕФЕКТИВНО

- Стандарт 11.1 Побудова відносин і комунікація із зацікавленими особами
- Стандарт 11.2 Ефективна комунікація
- Стандарт 11.3 Комунікація результатів
- Стандарт 11.4 Помилки та упущення
- Стандарт 11.5 Повідомлення про прийняття ризиків





USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Принцип 9: Планувати стратегічно

- *Стандарт 9.1 Розуміння процесів управління, ризик-менеджменту та контролю*
- *Стандарт 9.2 Стратегія внутрішнього аудиту*
- *Стандарт 9.3 Методологія*
- *Стандарт 9.4 План внутрішнього аудиту*
- *Стандарт 9.5 Координація діяльності і покладання на роботу*
- *Приклади: міжнародна практика*
- *Практичні кейси*





ПРИНЦИП 9: ПЛАНУВАТИ СТРАТЕГІЧНО

Керівник ВА стратегічно планує позиціонування функції ВА так, щоб вона виконувала свій мандат і досягала довгострокового успіху.

Стандарт 9.1 Розуміння процесів управління, ризик-менеджменту та контролю (GRC)



ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- Керівник ВА повинен розуміти процеси **управління, ризик-менеджменту та контролю**.
- Керівник ВА повинен розглянути, як організація: **встановлює стратегічні цілі** та приймає стратегічні та операційні рішення, здійснює нагляд за **ризик-менеджментом та контролем**, сприяє розвитку етичної культури, забезпечує ефективне управління продуктивністю та підзвітністю, структурує свої управлінські та операційні функції, передає інформацію про ризики та контроль у всій організації, координує діяльність і комунікацію між радою, внутрішніми/зовнішніми надавачами аудиторських послуг та керівництвом.
- Керівник ВА повинен розглянути, як організація **ідентифікує та оцінює значущі ризики**, а також обирає відповідні контрольні процеси. Це включає розуміння, як організація управляє наступними областями ризику: **надійність і добросовісність** фінансової та операційної інформації; збереження активів; результативність і ефективність операцій і програм; відповідність законам і нормативно-правовим вимогам.



РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- Керівнику ВА слід бути **добре поінформованим про провідні принципи управління**, загальноприйняті у всьому світі структури та моделі управління, а також професійні рекомендації, специфічні для галузі та сектора, в якому працює організація.
- Керівнику ВА слід розуміти загальноприйняті **принципи, структури та моделі ризик-менеджменту**, а також галузеві професійні рекомендації; збирати інформацію для оцінки зрілості процесів ризик-менеджменту організації, включаючи ризик-апетит і стратегії, проводити обговорення з радою та керівництвом для розуміння їхніх пріоритетів, а також **аналізувати завершені оцінки ризиків і пов'язані комунікації**, підготовлені внутрішніми й зовнішніми надавачами послуг, регуляторами та аудиторами.
- Керівнику ВА слід **ознайомитися із загальноновизнаними структурами контролю** та розглянути ті, що використовуються організацією, розвивати і підтримувати **розуміння процесів контролю та їхньої ефективності**, створювати загально-організаційну **матрицю ризиків і контролів** для документування ризиків, оцінки їхньої значущості, визначення ключових заходів контролю та їхньої адекватності, що дозволить ідентифікувати та пріоритизувати можливості для вдосконалення управління, ризик-менеджменту та контролю, які формують основу стратегії та плану внутрішнього аудиту.



ПРИКЛАДИ ДОКАЗІВ ВІДПОВІДНОСТІ

- **Документація** Керівника ВА щодо запиту, збору, огляду та розгляду систем управління, ризик-менеджменту та контролю, що використовуються організацією, і включають:
 - Оцінка законів, нормативних актів та інших вимог, пов'язаних з процесами врядування, ризик-менеджменту та контролю.
 - Статуту ради та комітетів організації.
- Огляд **комунікації**, отриманої від регуляторних органів.
- Продемонстроване **розуміння матриці ризиків і заходів контролю** організації.
- Огляд **бізнес-стратегій і бізнес-планів**.
- Огляд **заяви про ризик апетит**.
- **Протоколи засідань ради** з задокументованим обговоренням процесів управління, ризик-менеджменту і контролів.

ОСНОВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ



COSO Enterprise Risk Management

У 2001 році COSO ініціював проєкт із розроблення концептуальних засад управління ризиками для використання керівництвом компанії під час оцінювання системи управління ризиками та її подальшого вдосконалення. Період розроблення концептуальної бази з управління ризиками був визначений низкою корпоративних скандалів і банкрутств, які набули широкого розголосу та принесли значні збитки інвесторам, персоналу компаній та іншим зацікавленим сторонам. Як наслідок, з'явилася потреба перегляду корпоративного управління та вдосконалення системи управління ризиками шляхом введення нових законів, нормативних актів і нових вимог. У 2004 році випущено першу версію рекомендацій COSO ERM «Концептуальні основи управління ризиками організацій». У 2017 році COSO оновила рекомендації з урахуванням акценту на інтеграцію зі стратегією та управлінням діяльністю.



ISO 31000 «Управління ризиками» – це міжнародний стандарт управління ризиками, розроблений для допомоги великим і малим організаціям в державному та приватному секторі з метою ефективного управління ризиками. ISO 31000 було розроблено технічним комітетом № 262 «Менеджмент ризику» Міжнародної організації зі стандартизації (The International Organization for Standardization, ISO). У лютому 2018 року вийшла нова версія стандарту. Незважаючи на те, що загальна структура стандарту ISO 31000 у новій редакції залишилася незмінною, все ж певні зміни таки відбулись, зокрема нова редакція документу стала значно коротшою та налічує 15 сторінок, принципи також зазнали змін і тепер їх не 11, а лише 8:

- 1 – Постійне вдосконалення; 2 – Об'єднаність;
- 3 – Структурованість та всеосяжність; 4 – Налаштованість;
- 5 – Інклюзивність; 6 – Динамічність; 7 – Використання найновішої доступної інформації; 8 – Людські та культурні фактори.

В даному стандарті робиться акцент на тому, що ефективність управління ризиками буде залежати від її інтеграції до процесів управління та всієї діяльності організації.

МОДЕЛЬ: COSO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (2017)



У практичній площині сформована традиційна модель РМ була більше сконцентрована на процесах управління ризиками, що здійснювалися **відокремлено** від процесів планування та **прийняття управлінських рішень**.



У новій редакції COSO ERM 2017: **інтеграція зі стратегією та управлінням діяльністю**, впроваджено **нові тенденції** в практиці та баченні РМ. Компоненти системи РМ стали більше сфокусовані на **практичних аспектах** їх впровадження та інтеграції з діяльністю установи.

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ



ІДЕНТИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ

- ідентифікація ризиків
- внесення виявлених ризиків до реєстру
- проведення анкетування



АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ

- визначення джерел і видів ідентифікованих ризиків
- співставлення результатів оцінки ризиків критеріям суттєвості наслідків
- встановлення граничного розміру ризиків



МОНІТОРИНГ ТА КОНТРОЛЬ РИЗИКІВ

- визначення стану ризиків щодо граничного розміру
- проведення прямого та зворотного стрес-тестування ризиків
- розроблення та реалізація заходів щодо усунення виявлених порушень в частині заходів мітигації ризиків
- оцінка ефективності управління ризиками
- забезпечення контролю за виконанням заходів



ОБМІН ІНФОРМАЦІЄЮ ПРО РИЗИКИ

- обмін інформацією про ризики між підрозділами, між функціями та органами управління
- складання та подання на розгляд органів управління звітів про результати функціонування системи управління ризиками

ОЦІНКА РИЗИКІВ

Оцінка ризиків - це **сукупний процес ідентифікації, аналізу та оцінювання ризику**.

Оцінювання ризику має проводитися **систематично, ітераційно та спільно**, ґрунтуючись на знаннях і поглядах зацікавлених сторін. Під час оцінки необхідно використовувати всю **доступну інформацію**, у міру необхідності, доповнюючи її новою інформацією.

Метою ідентифікації ризиків є **пошук, визначення та опис** ризиків, які можуть перешкодити організації в досягненні встановлених цілей. Для ідентифікації ризиків необхідна належна, відповідна та **актуальна** інформація.

Мета аналізу ризиків полягає в забезпеченні **розуміння характеру ризиків та їх особливостей**, у тому числі (коли це необхідно) **рівня ризику**. Аналіз ризиків включає **детальний розгляд невизначеностей, джерел ризику, наслідків, імовірності, подій, сценаріїв, засобів контролю та їхньої ефективності**. Подія може мати різні причини та наслідки, а отже може впливати на різні цілі.

Аналіз ризиків **може піддаватись впливу** зі сторони будь-яких розбіжностей думок, необ'єктивності, сприйняття ризику та суджень. Додатковий вплив чинить якість використовуваної інформації, припущення і винятки, будь-які обмеження методик і способів їх виконання. Ці фактори необхідно вивчити, документувати та повідомляти особам, відповідальним за прийняття рішень.

Метою оцінювання ризику є **сприяння прийняттю рішень**. Оцінювання ризиків включає порівняння результатів аналізу зі встановленими критеріями ризику для визначення його суттєвості.

ОЦІНКА РИЗИКІВ В ПРОЦЕСІ ПЛАНУВАННЯ АУДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Загальні принципи та періодичність

- Кожна функція аудиту має бути залучена до процесу **не рідше** ніж 1 раз на рік.
- Оцінка ризиків (Risk assessment) має бути оновлена в режимі **безперервного моніторингу** шляхом огляду бізнес-процесів та функцій за допомогою проведення:
 - Аналізу результатів аудиторських перевірок;
 - Зустрічей із ключовими учасниками процесу на рівні **локального** менеджменту;
 - Зустрічей із ключовими учасниками процесу на рівні **корпоративного** процесу;
 - Аналізу звітності про інциденти, прогнозу **динаміки інцидентів**;
 - Аналізу **нормативних і законодавчих** оновлень;
 - тощо.

Оцінка ризику з боку аудиту є частиною планування і являє собою процес, під час якого аудиторі розглядають, як окремі події, так і пов'язані з ними ризики та можливості для досягнення цілей елементів простору аудиту і притаманні фактори ризику, що допомагають встановити пріоритетність робіт у галузях із найвищим ступенем ризику.

Метою оцінки ризику є забезпечення ресурсами для аудиту областей, що становлять **найвищий ступінь ризику для організації.**

Коли в Компанії є налагоджена функціонуюча система управління ризиками, аудиторі повинні використовувати її як основу для здійснення своєї власної оцінки ризиків. Коли процес управління ризиками відсутній, аудиторі необхідно виявити можливі події, що можуть створювати ризики, та оцінити їх з погляду ймовірності виникнення та можливого впливу з їхнього боку.

Об'єкт аудиту (простір)

Процеси управління (Governance) та управління ризиками (Risk management) є складовою простору та мають підлягати аудиту, а отже можуть бути включені в План аудиту.

Посібники
Global IIA

Оцінка процесу управління ризиками

Аудит управління ризиками 3-х сторін

ОЦІНКА РИЗИКІВ В ПРОЦЕСІ ПЛАНУВАННЯ АУДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

STEP 1

Визначення простору аудиту

- 1) **Визначення сукупності об'єктів**, які підлягають аудиту. Необхідно встановити окремі частини діяльності, системи або процеси, які можуть бути піддані аудиту. У більшості випадків - це бізнес-процеси.
- 2) Необхідно провести **консультації** з вищим керівництвом організації, щоб зрозуміти їхнє ставлення до важливості виявлених систем, наявних механізмів контролю та загальної системи контролю. Слід обговорити :
 - виявлення основних ризиків, з якими вони стикаються при досягненні цілей організації та завдань своїх департаментів;
 - результати внутрішнього і зовнішнього аудиту, проведеного протягом року;
 - будь-які питання, які турбують керівництво у зв'язку з внутрішнім контролем, ефективністю діяльності департаментів / функцій, забезпеченням досягнення цілей організації, на які аудиту необхідно звернути увагу.

STEP 2

Виявлення / визначення ризиків

- 3) Необхідно **вивчити реєстри ризиків**, для того щоб зрозуміти ті події, які було виявлено керівниками, а потім проаналізувати їх, для того щоб **визначити, чи було виявлено всі ключові ризики** під час оцінювання ризиків; розглянути, як керівництво класифікувало події та які заходи було передбачено за основними ризиками; проаналізувати **ефективність заходів** зі зниження ризиків із погляду їхнього впливу на залишкові ризики та виявлення високого рівня залишкового ризику.
- 4) Якщо система РМ відсутня, то необхідно:
 - **Сформувати опитувальники** в периметрі бізнес-процесу, функцій, напрямів.
 - **Провести інтерв'ю з керівництвом** кожного окремого процесу з метою ідентифікації можливих ризиків та отримання інформації щодо вжитих заходів з їх зниження;
 - **Проведення «мозкового штурму» (брейнстормінгу)** в частині визначення можливих ризиків бізнес-процесів.
- 5) Може використовуватися **Форма оцінки ризиків БП**, яка надсилається власникам процесу. Власники процесу фіксують бальний рівень ризику, а також доповнюють коментарі про поточні контроли.

STEP 3

Оцінка ризиків аудитором





- 6) Щодо ідентифікованих ризиків - аудитор має **забезпечити оцінку**. При цьому, притаманний ризик слід оцінити з точки зору впливу та ймовірності виникнення.
- 7) Необхідно використовувати **єдину Матрицю оцінки ризиків**, що базується на впливі та ймовірності.
- 8) Для **оцінки впливу** рекомендується включення 3-4 критеріїв, наприклад: фінансовий вплив, вплив на репутацію, комплаєнс, навколишнє середовище.
- 9) Оцінювання має проводитися з урахуванням визначення **залишкового ризику**:




Inherent risk - Inherent risk mitigated via IC = Residual risk

(!) Аудитору важливо правильно оцінити притаманний ризик, слідом провести його коригування з урахуванням вжитих заходів контролю, тим самим визначивши залишковий ризик.



ПРАКТИЧНИЙ ПРИКЛАД ЗАСТОСУВАННЯ ВНУТРІШНІМ АУДИТОМ МАТРИЦІ ОЦІНКИ РИЗИКІВ

	Критичний ризик	75% – 100 % може або має місце один і більше разів на рік усередині організації	Часто
	Високий ризик	50% – 75 % мало місце один раз усередині організації	Регулярно
	Середній ризик	25% – 50 % відомо про один випадок у галузі	Не часто
	Низький ризик	0% – 25 % раніше інформації про те, щоб це відбувалося в галузі, не надходило	Рідко

↑ Вірогідність ↓	ЧАСТО				
	РЕГУЛЯРНО				
	НЕ ЧАСТО				
	РІДКО				
	Суттєвість				
		НЕЗНАЧНІ	ПОМІРНІ	СУТТЄВІ	ДУЖЕ СУТТЄВІ
ФІНАНСОВИЙ ВПЛИВ	< 10 тис. долл.	10 тис. долл. > 30 тис. долл.	30 тис. долл. > 50 тис. долл.	≥ 50 тис. долл.	
РЕПУТАЦІЯ	є можливості для покращення захисту/посилення репутації	Занепокоєння на регіональному рівні	Занепокоєння на національному рівні	Занепокоєння на міжнародному рівні	
ЗАКОНОДАВСТВО	є можливості для покращення синхронізації із законодавством	Незначні порушення законодавчих норм	Порушення законодавчих норм, ризику штрафних санкцій	Порушення законодавчих та міжнародних норм, ризику суттєвих штрафних санкцій	
НАВКОЛИШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	Обмежені обсяги збитків	Перевищення допустимого рівня. Відсутність незворотних збитків.	Серйозне перевищення допустимого рівня. Шкідливість навколишньому середовищу.	Серйозні екологічні наслідки. Потребує негайного реагування.	

СИСТЕМА KRI – ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

Система KRI - аналітична система, що є комплексом показників, які дозволяють в режимі реального часу ідентифікувати встановлений перелік суттєвих відхилень в бізнес-процесах, в тому числі оцінювати ризики операційних збоїв та зловживань. Внутрішній аудит використовує дану систему для ефективного планування діяльності та здійснення безперервного аудиту бізнес-процесів.

Передумови системи KRI:

Вимоги знизити обсяги втрат, неефективностей, порушень.
 Необхідність посилення СВК, корп-го клімату та зрілості організації.

Мета впровадження системи KRI: зниження рівня втрат у БП шляхом впровадження системи, що дозволяє в режимі реального часу відслідковувати ознаки відхилень/зловживань, а також зони недостатньої ефективності СВК та своєчасно реагувати на них.

Області використання системи:

Менеджмент: самоконтроль ефективності СВК.
Внутрішній аудит: визначення областей, які потребують підвищеної уваги, планування аудитів, проведення безперервних аудитів.

ПОСЛІДОВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ KRI

Виявлення ризиків в бізнес-процесах (БП)

1. Визначення структури БП;
2. Ідентифікація цілей БП;
3. Виявлення ризиків БП (операційні ризики, в т.ч. ті, що пов'язані із шахрайськими діями «Red Flags»);
4. Попередня оцінка ризиків (при проведенні оцінки ризиків використовується: історія збоїв/порушень, притаманних для організації (матеріали службових розслідувань, перевірок ВА).
5. Формування рейтингу БП

Створення груп ризиків

6. Кожен із бізнес-процесів першого етапу аналізується на предмет виявлення видів притаманного ризику, а також типів зловживань;
7. Детальне вивчення внутрішніх ресурсів та відкритих джерел: практика ринку, сегменту та інше, результати розслідувань, відкриті матеріали та інше.

Створення типових сценаріїв

8. Формування сценаріїв кожного виду ризику, деталізація за специфікою. До реалізації одного й того ж ризику може призвести кілька пов'язаних чи/або незв'язаних сценаріїв.

Розробка ключових індикаторів

9. Визначення та алгоритм формування ключових індикаторів, які вказують на реалізацію сценарію;
10. Визначення діапазону можливих значень, події та їх «вага»;
11. Класифікація ключових індикаторів за видами: Автоматизовані / Системно-звітні / Аналітичні.

Створення системи збору даних

12. По кожному індикатору визначається тип та джерело інформації
13. Налаштування алгоритму отримання даних та методика подальшої обробки.

СИСТЕМА КРІ - ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ВНУТРІШЬОГО АУДИТУ. ПРАКТИЧНИЙ ПРИКЛАД.

Опис	Сценарій реалізації	Вага	KRI	Оцінка даних				Джерела та алгоритм	
				авто/напів-авто/ручний	Доступ (наявний/відсутній)	зовнішній / внутрішній	кількість джерел	Джерела даних	Алгоритм отримання даних
RISK DESCRIPTION	SCENARIO	KRI WEIGHT (%)	KRI NAME	Data assessment					
Закупівля може бути авторизована у постачальника, який не проходив перевірку щодо властивих ризиків.	1) Наявність закупівельної активності у контрагентів, які не проходили скринінгу ризиків СЕБ	15%	SENSATIVE SUPPLIER	напів-авто	відсутній	внутрішній	декілька	Реєстр СЕБ / Contentum	Звірка контрагентів, які авторизовані на постачання товарів, робіт, послуг на предмет проходження перевірки з боку СЕБ.
	2) Постачальник надає критичні послуги, товари або роботи / обсяг послуг або товарів, що надаються, перевищує еквівалент 10 K USD на рік.	7%	SENSATIVE SUPPLIER	напів-авто	відсутній	внутрішній	декілька	Облікові системи / APS Tender	Перевірка в Облікових системах та APS Tender обсягів закуплених матеріалів, робіт та послуг по контрагентам, які не проходили перевірку СЕБ.
Авторизація співпраці з контрагентами, які отримали високий рівень (RED) ризику за результатами скринінгу СЕБ	1) Наявність у звітному періоді закупівель у контрагентів, яким було надано високий рівень ризику за результатами скринінгу СЕБ;	15%	SENSATIVE SUPPLIER	ручний	наявний	внутрішній	декілька	Реєстр СЕБ / Облікові системи	Отримати доступ до Реєстру СЕБ (у режимі перегляду). Вибірка з Реєстру перевірок СЕБ переліку контрагентів, яким було надано високий рівень ризику.
	2) Відсутнє затверджене Бізнес-рішення, яке допускає співпрацю з високоризикованим контрагентом та/або Бізнес-рішення затверджено особою, яка не має достатнього рівня повноважень на прийняття ризику.	15%	SENSATIVE SUPPLIER	ручний	відсутній	внутрішній	декілька	Реєстр СЕБ / Облікові системи	Отримати доступ до бази, де зберігаються затверджені Бізнес-рішення щодо контрагентів з високим рівнем ризику. Провести огляд прийнятих рішень щодо кореляції з переліком контрагентів, яким було присвоєно високий рівень ризику.
	3) Бізнес-рішення приймає ризик, що екстраполює на всю Групу (AML, Compliance, Sanction, etc.)	16%	SENSATIVE SUPPLIER	ручний	відсутній	внутрішній	один	Реєстр СЕБ	рішення щодо контрагентів з високим рівнем ризику. Провести огляд прийнятих ризиків щодо екстраполяції на всю Групу (AML, Compliance, Sanction, etc.)
У межах вибору постачальника можна проігнорувати історію взаємовідносин, зокрема й негативну практику. Як наслідок, можлива повторна співпраця з контрагентами з Black List	1) Наявність у звітному періоді закупівель у контрагентів, які мають негативну практику комерційних взаємин із Компанією, а також внесені до Black List.	10%	SENSATIVE SUPPLIER	ручний	наявний	внутрішній	декілька	Black List (Info-portal)/ APS Tender/ Облікові системи	Перелік контрагентів з Black List (Info-portal), звірка оборотів за звітний період у Облікових системах, а також вивантаження "Заявок на закупівлю" із системи APS Tender
	2) Наявність простроченої дебіторської заборгованості по постачальнику.	10%	SENSATIVE SUPPLIER	автом	наявний	внутрішній	один	Облікові системи	Вивантаження звіту з Облікових систем з дебіторської заборгованості у розрізі контрагентів. Провести огляд за строками виконання згідно з договірними відносинами.
	3) Щодо постачальника ведеться та/або велася претензійно- позовна робота.	12%	SENSATIVE SUPPLIER	ручний	відсутній	внутрішній	декілька	Реєстр ППР / APS Tender / Облікові системи	Отримати доступ до Реєстру ППР. Провести огляд контрагентів з Реєстру ППР у системах APS Tender та Облікові системи.

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ КРІ

Повинна проводитись періодична оцінка ефективності використання даної системи з боку розробників, а також адаптація до змін середовища за рахунок оновлення видів та сценаріїв щодо недостатньої ефективності процесів:

- ✓ При виявленні нових видів та сценаріїв реалізації ризику до системи вносяться зміни та доповнення;
- ✓ Враховується інформація: результати планування, оперативних нарад, звіти про зниження КРІ, тощо;
- ✓ Проводиться аналіз відповідності системи змін БП та зовнішніх умов (зміна умов договорів, зміна НПА, ринкових умов тощо).

ПРИНЦИП 9: ПЛАНУВАТИ СТРАТЕГІЧНО

Керівник ВА стратегічно планує позиціонування функції ВА так, щоб вона виконувала свій мандат і досягала довгострокового успіху.

Стандарт 9.2 Стратегія внутрішнього аудиту



ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- Керівник ВА повинен розробити та впровадити стратегію функції ВА, яка підтримує стратегічні цілі та успіх організації та відповідає очікуванням зацікавлених осіб.
- Керівник ВА повинен періодично переглядати стратегію ВА з радою та вищим керівництвом.
- Стратегія ВА повинна включати бачення, стратегічні цілі та ініціативи з підтримки функції внутрішнього аудиту.



РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- Для розробки бачення та цілей стратегії ВА Керівнику ВА слід почати з розгляду стратегії та цілей організації, а також очікувань, ради, вищого керівництва, та інших зацікавлених сторін. Бачення описує бажаний майбутній стан функції внутрішнього аудиту, надихає на вдосконалення та окреслює напрями для виконання мандату, тоді як стратегічні цілі визначають віхи для його досягнення, а супроводжуючі ініціативи деталізують конкретні кроки
- Керівник ВА враховує види послуг, які необхідно надавати, та, очікування інших зацікавлених осіб, які обслуговуються функцією ВА.
- Керівник ВА пріоритезує та встановлює цільові дати для дій, що супроводжують стратегічні цілі та ініціативи з підтримки.
- Стратегію ВА слід коригувати щоразу, коли відбуваються зміни у стратегічних цілях організації або очікуваннях зацікавлених осіб.



ПРИКЛАДИ ДОКАЗІВ ВІДПОВІДНОСТІ

- **Задokumentована стратегія ВА**, яка включає в себе бачення, стратегічні цілі та супроводжуючі ініціативи.
- **Протоколи** або кореспонденція з нарад із зацікавленими особами, на яких обговорювалися очікування.
- **Нотатки**, що показують інформацію та аналізи, які лягли в основу стратегії.
- **Методологія ВА** для розробки та перегляду стратегії ВА та моніторингу її впровадження.
- **Результати** періодичних самооцінок або інших оглядів прогресу в реалізації ініціатив.



СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН ВА

Стратегічний план ВА відрізняється від плану ВА тим, що він передбачає заходи та проактивні кроки для досягнення поточних та майбутніх планів внутрішнього аудиту, а також узгодження зі стратегічними ініціативами організації та встановленим мандатом.



Приклад

	Елементи	Цілі	Заходи
 Талант	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Чи має функція ВА потрібних людей для виконання свого мандату, бачення та мети? ✓ Чи є у функції ВА люди, які розуміють технологічні ризики та способи використання технологій у сфері ВА? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Незалежні та об'єктивні ✓ Майстерність і професіоналізм ✓ Джерело талантів для організації 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Сертифікація та навчання СРЕ ✓ Покриття компетенцій ✓ Утримання персоналу
 Процес	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Чи функція ВА постійно вдосконалює процеси, вимірює та звітує про свою ефективність та результативність? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Незалежність та об'єктивність ✓ Постійне вдосконалення ✓ Програма забезпечення та покращення якості (QAIP) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Зворотній зв'язок після залучення ✓ Формування плану аудиту на основі оцінки ризиків ✓ Внутрішнє/зовнішнє оцінювання
 Технологія	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Чи використовує функція ВА новітні технології для надання високоякісних послуг з аудиту та консультування? Чи охоплює план аудиту технологічні ризики? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Забезпечення цінності через ефективність ✓ Передове використання технологій ✓ Проактивність 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Економія витрат ✓ Автоматизація в аудиті ✓ Аналітика даних ✓ ШІ
 Стратегічний Радник	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Чи створює функція ВА репутацію такого органу, який будує відносини та відповідає, а то й перевершує очікування зацікавлених сторін? Чи забезпечується розуміння та передбачення в режимі реального часу? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Стратегічний партнер ✓ Радник з питань ризиків ✓ Каталізатор змін 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Покриття ризиків ✓ Опитування зацікавлених сторін ✓ Галузевий бенчмаркінг ✓ Рівень зрілості



СТРУКТУРА ПЛАНУВАННЯ ВА

Планування діяльності ВА не є ізольованим або окремим видом діяльності. Воно передбачає необхідний зв'язок між статутом ВА, стратегією ВА, стратегічним планом ВА та річним планом ВА. Цей низхідний зв'язок між повноваженнями ВА, його ключовими пріоритетами та планами - має вирішальне значення для розробки річного плану. Наведена нижче схема ілюструє взаємозв'язок між чотирма ключовими компонентами. Важливо, щоб усі компоненти регулярно переглядалися, оновлювалися за необхідності та затверджувалися АК для забезпечення узгодженості та збереження їхньої цінності.



Приклад

Затвердження Аудиторським комітетом

Статут (мандат) ВА

- ✓ Місія та роль
- ✓ Незалежність
- ✓ Обов'язки та сфера діяльності
- ✓ Звітність
- ✓ Планування

Стратегія внутрішнього аудиту

- ✓ Зосередьтеся на ключових цілях, пріоритетах та ризиках
- ✓ Ініціативи з розвитку підходу до аудиту

Стратегія організації

- ✓ Узгодженість

Стратегічний план ВА

- ✓ 3-5 років

Річний план ВА

- ✓ Річна програма роботи
- ✓ Виконання рекомендацій аудиту
- ✓ Висновок ВА щодо управління, ризиків та контролю
- ✓ Періодичний перегляд та оновлення

Практичний кейс (Раунд I)



Внутрішній аудит одного з міністерств провів оцінку ризиків у ключових підрозділах. Виявлено, що стратегічний ризик невідповідності плану виконання державних програм становить доволі високий рівень. Однак керівник департаменту відмовився враховувати цей ризик при формуванні стратегічного плану. Які дії внутрішнього аудиту мають сприяти підтримці стратегічного підходу?

У такому разі наступні дії ВА можуть сприяти стратегічному підходу:

- ✓ Внутрішній аудит повинен ескалювати це питання до Аудиторського комітету або керівника організації для обговорення.
- ✓ Оцінка стратегічного ризику є критично важливою для успішного досягнення цілей організації, тому його ігнорування може призвести до негативних наслідків.
- ✓ Керівник ВА має чітко обґрунтувати важливість врахування цього ризику, надати аналітичні докази та запропонувати рекомендації для ефективного управління, оскільки такий підхід підтримує стратегічну орієнтацію функції внутрішнього аудиту.

Практичний кейс (Раунд I)



Під час затвердження плану внутрішнього аудиту керівництво наполягає на виключенні завдання, що стосується перевірки стратегічного управління ризиками, пояснюючи це обмеженням ресурсів та тим, що аудит не має втручатися у стратегічні процеси. Як має діяти керівник ВА?

У такому разі, які дії необхідно виконати Керівнику ВА:

- ✓ Керівник ВА повинен наголосити на ролі внутрішнього аудиту у забезпеченні прозорості та відповідності стратегічних процесів управління ризиками цілям організації. Варто пояснити, що аудит не є втручанням, а допомагає ідентифікувати проблеми та пропонувати рішення, які сприяють досягненню стратегічних цілей.
- ✓ У разі подальшого наполягання керівника організації на виключення завдання з плану аудиту Керівник ВА повинен ескалювати це питання до Аудиторського комітету та пояснити, чому виключення цього завдання може негативно вплинути на досягнення стратегічних цілей.
- ✓ Для оптимізації ресурсів, Керівник ВА може запропонувати альтернативні варіанти, наприклад, оптимізацію інших завдань для забезпечення виконання цього критично важливого завдання.



ПРИНЦИП 9: ПЛАНУВАТИ СТРАТЕГІЧНО

Керівник ВА стратегічно планує позиціонування функції ВА так, щоб вона виконувала свій мандат і досягала довгострокового успіху.

Стандарт 9.3 Методологія



ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- Керівник ВА повинен **розробити методологію** для систематичного та дисциплінованого управління функцією ВА, для **реалізації стратегії ВА**, розробки плану ВА та **відповідності ГІАС**.
- Керівник ВА повинен **оцінювати ефективність методології і оновлювати її** у міру необхідності для покращення функції ВА та реагування на значні зміни, які впливають на функцію.
- Керівник ВА повинен забезпечити внутрішніх аудиторів **навчанням з методології**.



РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- Методологія ВА, залежно від очікувань зацікавлених сторін, зрілості організації та функції ВА, **може існувати як в окремих документах**, бути зібраною в посібник ВА або **інтегрованою в програмне забезпечення**, доповнюючи Стандарти конкретними інструкціями, критеріями, процесами комунікації та наглядом.
- Задокументована **методологія ВА охоплює ключові підходи** для реалізації стратегії, виконання плану та забезпечення **відповідності Стандартам**, включаючи **оцінку ризиків** для організації та кожного завдання, **балансу між завданнями з надання впевненості та консультаційними, координацію із внутрішніми та зовнішніми надавачами впевненості та керування зовнішніми постачальниками, виконання завдань ВА та комунікація** щодо їх результатів, управління записами, моніторинг виконання рекомендацій, **якості і вдосконалення**.
- Ефективність методології ВА слід перевіряти **при оцінці якості функції ВА**.
- **Причини для оновлення** методології включають значні зміни в професійних Стандартах ВА та керівництвах, правових та/або нормативних вимогах, в технологіях та в розмірі чи складі підрозділу. Заміна Керівника ВА або голови ради має також вимагати перегляду методології.



ПРИКЛАДИ ДОКАЗІВ ВІДПОВІДНОСТІ

- **Документація** щодо програмного забезпечення, в якій впроваджено методологію.
- **Порядок денний та протоколи засідань**, електронні листи, підписані підтвердження, графіки навчання або подібна документація, що свідчить про комунікації з персоналом ВА щодо методології ВА.
- Документація **перевірок якості аудиторської роботи**, яка демонструє дотримання методології.
- Виноски або кінцеві примітки в методології з внутрішнього аудиту з **посиланням на Стандарт**, якому відповідає вміст.
- Документація щодо **оновлення методології**.

ПРИНЦИП 9: ПЛАНУВАТИ СТРАТЕГІЧНО

Керівник ВА стратегічно планує позиціонування функції ВА так, щоб вона виконувала свій мандат і досягала довгострокового успіху.

Стандарт 9.4 План внутрішнього аудиту

ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- Керівник ВА повинен створити **план ВА**, спрямований на досягнення цілей організації.
- Керівник ВА повинен ґрунтувати план ВА на задокументованій **оцінці стратегій, цілей і ризиків організації**. План ВА повинен: враховувати мандат ВА, визначати послуги ВА щодо управління, ризик менеджменту і контролю, враховувати напрямки управління ІТ, ризиком шахрайства, ефективності програм комплаєнсу, визначати людські, фінансові та ІТ ресурси тощо
- Керівник ВА повинен переглядати та **оновлювати план ВА**, якщо це необхідно, і своєчасно повідомляти раді та вищому керівництву про вплив обмежень ресурсів, обґрунтування рішень невключення до плану завдань з високим ризиком, високо пріоритетні запити, нові ризики або заміна завдань з надання впевненості на консультаційні, обмеження обсягу завдань чи доступу до інформації.
- Керівник ВА повинен **обговорити план ВА**, включаючи істотні проміжні зміни, з радою та вищим керівництвом.

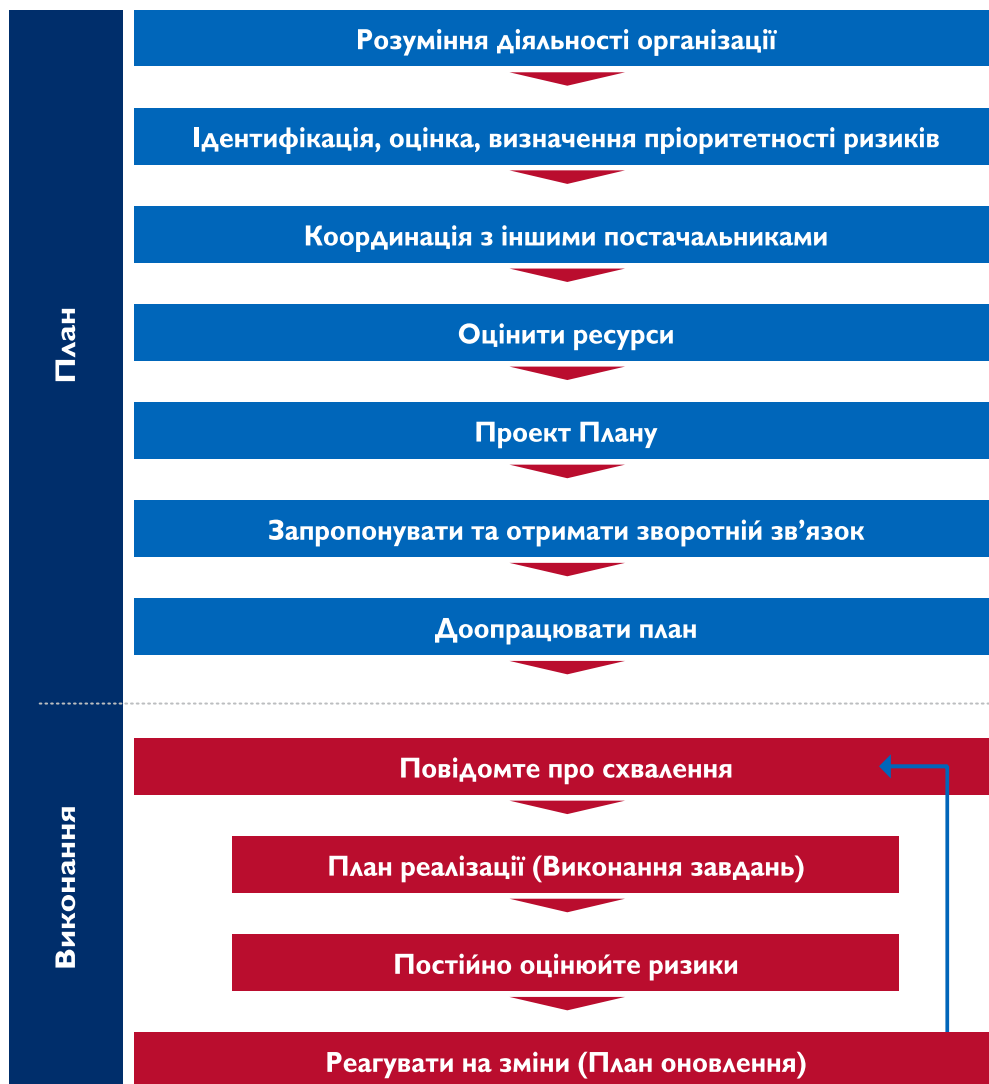
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- Керівнику ВА слід **постійно отримувати інформацію про ризики**, відповідно оновлюючи оцінку ризиків і план ВА. Якщо середовище динамічне, план ВА може потребувати оновлення **кожні шість місяців, щоквартально** або навіть **щомісяця**. Керівник ВА, рада, вище керівництво повинні узгодити критерії, які визначають значні зміни, що потребують перегляду плану аудиту.
- Одним із підходів до підготовки плану ВА є **створення всесвіту аудиту**, який ґрунтується на розумінні цілей і стратегічних ініціатив організації, узгоджується з її структурою або системою ризиків, охоплює об'єкти аудиту (бізнес-підрозділи, процеси, програми та системи) та дозволяє Керівнику ВА ідентифікувати, оцінити й пріоритизувати ризики для забезпечення комплексного аудиторського покриття в усій організації, покладаючись на інформацію керівництва про ризики лише за умови ефективності процесів управління ризиками
- Керівник ВА **розглядає цілі та стратегії** не лише на загальному рівні організації, а й **на рівні окремих підрозділів**, які підлягають перевірці. Додатково Керівнику ВА належним чином слід враховувати ризики пов'язані з шахрайством, етикою, ІТ, відносинами з третіми сторонами, та недотриманням законодавчих вимог.
- При розробці плану, керівнику ВА **слід враховувати завдання, що вимагаються законами чи НПА, критичні для стратегії організації сфери та діяльності** із високим рівнем ризику, забезпечення покриття значних ризиків надавачами впевненості, консультаційні запити, а також час, ресурси та потенційні переваги завдань для вдосконалення процесів управління, ризик-менеджменту та контролю організації.

ПРИКЛАДИ ДОКАЗІВ ВІДПОВІДНОСТІ

- Затверджений **план ВА**.
- Задокументована** оцінка ризиків і визначення пріоритетів, включаючи вхідні дані, на яких базується план.
- Протоколи зустрічей**, на яких Керівник ВА обговорював з радою та вищим керівництвом оцінку ризиків у масштабах організації, план внутрішнього аудиту, а також критерії та порядок внесення значних змін до плану.
- Примітки** щодо обговорення збору інформації для інформування загально-організаційної оцінки ризиків і плану ВА.
- Задокументований **список** тих, кому було надано план ВА.
- Задокументована методологія** для загально-організаційної оцінки ризиків і порядок дій у випадку значних змін.

ЦИКЛ РОЗРОБКИ ПЛАНУ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ



Процес розробки плану внутрішнього аудиту, як правило, складається з наступних етапів. Однак поняття кожного етапу слід трактувати вільно, оскільки деталі планування внутрішнього аудиту варіюються залежно від виду діяльності та організації внутрішнього аудиту. Внутрішні аудитори повинні розглядати весь процес підготовки як єдиний комплексний захід, що відповідає організаційним змінам.

Запропонований план внутрішнього аудиту має включати:

- **Ресурси та години**, доступні для виконання завдання, порівняно з іншими адміністративними та неаудиторськими видами діяльності чи ініціативами, спрямованими на вдосконалення функції внутрішнього аудиту.
- **Перелік запропонованих завдань і відповідний аналіз** із зазначенням ступеня, відповідно до якого ці завдання є:
 - Завданнями з надання **впевненості** чи **консультаційними**.
 - Зосередженими на певних **департаментах, відділах** або **цілях** організації.
 - Переважно спрямовані на **фінансові, комплаєнс, операційні, кібербезпекові** чи інші цілі.
- **Обґрунтування вибору** кожного запропонованого завдання; наприклад, значущість ризику, організаційна тема чи тенденція (першопричина), нормативна вимога або час з моменту останнього завдання.
- **Загальна мета та попередній обсяг** кожного запропонованого завдання.
- **Відсоток годин**, який буде зарезервовано для непередбачених ситуацій і **спеціальних запитів**.
- Наступний набір завдань, які було б виконано, якби були доступні додаткові ресурси.

Обговорення цих завдань може допомогти раціонально оцінити достатність ресурсів, наявних в підрозділі внутрішнього аудиту.



ОКРЕМІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ІА ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПЛАНУ ВА

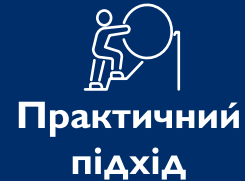
Для розробки Плану аудиту розглядаються різні види діяльності, які повинні включати кілька вхідних даних для подальшого визначення пріоритетності робіт у плані. Зокрема, в Плані виділяється час на опрацювання нових ризиків, які не були ідентифіковані на момент розробки. В результаті, ВА підтримує динамічний процес планування з можливістю гнучкого коригування Плану відповідно до ризиків, що виникають.

Інструкції ІА

Оцінка ризиків
та складання
плану ВА



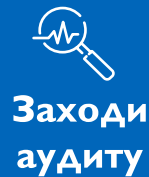
Шаблон
наповнення /
формування
плану ВА



Рівень 1 (обов'язковий): роботи, які повинні бути виконані на основі нормативних вимог або юридичних зобов'язань перед третьою стороною.

Рівень 2 (очікуваний): аудиторська діяльність, яка охоплює стратегічні напрямки діяльності та ключові ризики організації, але не є обов'язковою згідно із законодавством чи нормативно-правовими актами.

Рівень 3: робота, яка базується на оцінці ризиків та необхідній періодичності (цикли аудиту).



Аудиторські перевірки: 1, 2 та 3 рівень.

Узгодження проблематики (регуляторні, аудиторські та управлінські проблеми): забезпечення розгляду та вирішення виявлених проблем. Аудит має планувати заходи, направлені на посилення ВА.

Позапланові огляди нових ризиків: врахування ризиків, які виникають несподівано і не були ідентифіковані на момент формування Плану.

Безперервний моніторинг: постійна оцінка ключових заходів контролю та процесів для виявлення потенційних проблем у режимі реального часу.

Ініціативи змін / аудит проектів: аналіз значних організаційних змін або проектів для забезпечення ефективного управління ними та зменшення ризиків.

Консультаційні послуги: надання консультацій та ідей для покращення процесів управління, управління ризиками та контролю (периметр GRC);

Підтримка зовнішнього аудиту: колаборація в рамках діяльності зовнішнього аудиту для забезпечення всебічного охоплення та ефективного використання ресурсів.



ПРИНЦИП 9: ПЛАНУВАТИ СТРАТЕГІЧНО

Керівник ВА стратегічно планує позиціонування функції ВА так, щоб вона виконувала свій мандат і досягала довгострокового успіху.

Стандарт 9.5 Координація діяльності і покладання на роботу

ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- Керівник ВА повинен **координувати з внутрішніми і зовнішніми надавачами** послуг з впевненості і розглядати питання, чи можна спиратися на їхню роботу.
- Керівник ВА **має підняти питання** перед вищим керівництвом і, якщо це необхідно, з радою, якщо **неможливо досягти** відповідного рівня координації.
- Керівник ВА повинен **задокументувати**, на що спирався при **такому покладанні**, і продовжує відповідати за висновки, яких дійшла функція ВА.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- Керівнику ВА слід **розробити методологію для оцінки інших надавачів аудиторських і консультаційних послуг**, яка включатиме основу щодо можливості покладання на їхню роботу.
- Керівнику ВА слід **ідентифікувати надавачів аудиторських і консалтингових послуг** організації шляхом комунікації з вищим керівництвом і огляду структури звітності організації, а також порядку денного чи протоколів засідань ради. Внутрішні надавачі впевненості і консалтингу включають функції, які можуть звітувати або бути частиною вищого керівництва, такі як комплаєнс, екологічний, фінансовий контроль, охорона здоров'я і безпека, інформаційна безпека, юридична служба, фрик-менеджмент.
- Приклади координації діяльності** включають в себе: **синхронізацію** характеру, ступеню і часу проведення запланованої роботи, встановлення спільного розуміння технік, методів і термінології надання впевненості, надання взаємного доступу до робочих програм, використання інформації керівництва щодо фрик-менеджменту для формування спільної оцінки ризиків, створення реєстру ризиків зі спільним доступом, комбінування результатів для спільної звітності.
- Один із методів координації покриття з надання впевненості – **створити карту надання впевненості**, або матрицю ризиків організації, і внутрішніх та зовнішніх надавачів впевненості, які покривають ці ризики.
- Щоб визначити, чи функція ВА може покладатися на роботу інших надавачів, **в методології слід враховувати такі характеристики: конфлікти інтересів, відносини підзвітності, відповідність досвіду, кваліфікації і сертифікації тощо.**
- Після оцінки роботи іншого надавача впевненості, **Керівник ВА може визначити, що функція ВА не може покладатися на його роботу.** ВА в такому разі можуть заново протестувати роботу.

ПРИКЛАДИ ДОКАЗІВ ВІДПОВІДНОСТІ

- Комунікації** щодо окремих аудиторських і консалтингових ролей і обов'язків, які можуть бути задокументовані в протоколах зустрічей з окремими надавачами аудиторських і консалтингових послуг, або в протоколах засідань ради чи вищого керівництва.
- Картографії впевненості** та/або комбіновані плани з надання впевненості, які визначають, який надавач відповідальний за послуги з надання впевненості та за яким напрямком.
- Документування і впровадження методології** для визначення можливості покладання на роботу надавача послуг.
- Задокументовані угоди** з іншими надавачами послуг, що підтверджують параметри аудиторської роботи, яку вони проведуть.

Практичний кейс (Раунд І)



Підрозділ внутрішнього аудиту державної установи вирішив завчасно оновити методологію проведення аудитів для врахування змін, пов'язаних з введенням в дію GIAS з 9 січня 2025 року. Проте, частина працівників аудиторського відділу вважає, що впровадження нової методології потребує занадто багато часу і ресурсів, тому продовжує використовувати старі підходи під час перевірок.

У такому разі наступні дії ВА можуть сприяти стратегічному підходу:

- ✓ Керівник ВА має організувати навчання для працівників, щоб пояснити переваги та важливість нової методології для відповідності GIAS.
- ✓ Керівник ВА може наголосити, що не зважаючи на обов'язкове впровадження GIAS лише з 9 січня 2025 року, можливе їхнє завчасне застосування.
- ✓ Додатково, потрібно створити чіткий план впровадження, який передбачає поетапне інтегрування нових підходів у роботу. Постійний моніторинг і підтримка працівників під час впровадження дозволять уникнути опору змінам та забезпечити ефективну реалізацію нової методології.

Практичний кейс (Раунд I)



У одному із ЦОВВ функція внутрішнього аудиту планує перевірку процесу державних закупівель. Однак, паралельно аналогічну перевірку здійснює зовнішній аудитор, залучений керівництвом. Це створює дублювання завдань, додаткове навантаження на підрозділи, а також ризик отримання суперечливих результатів. Які дії повинен вжити Керівник ВА, щоб забезпечити ефективну координацію діяльності?

У такому разі, які дії необхідно виконати Керівнику ВА:

- ✓ Керівник ВА має ініціювати зустріч із зовнішніми аудиторами для узгодження планів перевірок. Необхідно визначити, які аспекти закупівель перевірятиме кожна сторона, щоб уникнути дублювання.
- ✓ Внутрішній аудит може покластися на результати зовнішніх аудиторів за умови, що їхні процедури відповідають вимогам внутрішнього аудиту. Керівник ВА повинен провести аналіз відповідності результатів зовнішнього аудиту внутрішнім вимогам і стандартам. У разі виявлення невідповідностей потрібно або скоригувати результати, або провести додаткову оцінку.
- ✓ Забезпечити належну координацію з зовнішніми аудиторами, обговоривши методологію їх роботи, та розробити спільний підхід, який враховує потреби обох сторін.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Принцип 10: *Управляти ресурсами*

- *Стандарт 10.1 Управління фінансовими ресурсами*
- *Стандарт 10.2 Управління людськими ресурсами*
- *Стандарт 10.3 Технологічні ресурси*
- *Приклади: міжнародна практика*
- *Практичні кейси*





ПРИНЦИП 10: УПРАВЛЯТИ РЕСУРСАМИ

Керівник ВА управляє ресурсами з метою реалізації стратегії функції ВА та виконання її плану та мандату.

Стандарт 10.1 Управління фінансовими ресурсами



ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- Керівник ВА повинен **управляти фінансовими ресурсами функції**.
- Керівник ВА повинен **розробити бюджет**, який дозволить успішно реалізувати стратегію ВА та досягти плану.
- Керівник ВА повинен **ефективно та результативно керувати** повсякденною діяльністю функції ВА у відповідності до бюджету.
- Керівник ВА повинен **затвердити бюджет з радою**.
- Керівник ВА повинен **оперативно інформувати раду та вище керівництво про наслідки нестачі фінансових ресурсів**.



РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- Керівнику ВА слід **дотримуватись бюджетного процесу**, встановленого організацією.
- Керівник ВА переглядає запланований бюджет у порівнянні з фактичним бюджетом, та **аналізувати суттєві відхилення**, щоб визначити, чи потрібні коригування.
- Якщо у зв'язку з **непередбачуваними обставинами** необхідні значні додаткові ресурси, Керівнику ВА слід негайно обговорити ці обставини з радою і вищим керівництвом.
- Незалежно від того, чи сформована функція ВА в середині компанії, чи передана на аутсорсинг, **рада має затвердити відповідний бюджет**.



ПРИКЛАДИ ДОКАЗІВ ВІДПОВІДНОСТІ

- **Документація плану внутрішнього аудиту** в порівнянні з бюджетом, прогнозом і фактичними витратами.
- **Протоколи зустрічей**, на яких Керівник ВА обговорював бюджет внутрішнього аудиту з радою та вищим керівництвом.
- **Протокол засідання ради** з обговоренням та затвердженням бюджету функції ВА.



ПРИНЦИП 10: УПРАВЛЯТИ РЕСУРСАМИ

Державний сектор – уряди і всі контрольовані або засновані державою агенції, підприємства, установи, які постачають програми, товари чи послуги громадськості.

Стандарт 10.1 Управління фінансовими ресурсами

ФІНАНСУВАННЯ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ

Процеси фінансування функцій ВА значно відрізняються в державному секторі. Характер цих структур і пов'язані з ними умови можуть залежати від юрисдикції та рівня урядових організацій, в яких працює функція ВА. Деякі урядові та організаційні структури не надають ради та вищому керівництву повноважень щодо бюджету. Ці умови перешкоджають керівнику ВА запитувати затвердження бюджету від ради та вищого керівництва та обмежують можливість шукати або отримувати додаткове фінансування через інші пріоритети в організації.

навіть якщо бюджет встановлюється законами та/або НПА, керівник ВА повинен дотримуватися інших вимог Стандартів щодо управління бюджетом.

Наприклад, деякі функції ВА в державному секторі можуть подавати незалежні бюджетні запити на затвердження своїй раді чи законодавчому органу. Бюджети інших функцій є частиною більшого бюджету організації, а розподіл коштів на функцію ВА визначається керівником організації та часто затверджується зовнішнім законодавчим органом. У будь-якому випадку, керівник ВА може звернутися до ради з проханням виділити необхідні ресурси.

Приклади процесів фінансування в США дивись на наступному слайді:

- ✓ Незалежний бюджет ВА.
- ✓ Інтегровані бюджет ВА.

ОБМЕЖЕННЯ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ:

Класифікації посад та трудові угоди: часто встановлюють діапазони оплати праці для кожної класифікації посади на основі знань, навичок і обов'язків посади. Це обмежує повноваження керівника ВА / ради щодо встановлення винагороди для кожного працівника. У таких ситуаціях керівнику ВА слід співпрацювати з кадровою функцією (Стандарт 10.2 Управління людськими ресурсами).

Технологічні обмеження: від функції ВА може вимагатися використання лише того ПЗ, яке схвалене для організації, що може обмежити можливість керівника ВА отримувати технології для підтримки функції ВА. В держсекторі до функції ВА слід залучати свою раду як адвокатів для підтримки своїх технологічних потреб і, можливо, використовувати доступне ПЗ для виконання плану ВА найбільш ефективним способом. (Стандарт 10.3 Технологічні ресурси).

Зовнішня оцінка якості: якщо обмеження у фінансуванні заважають керівнику ВА отримати достатні ресурси для проведення ЗОЯ, функції ВА в держсекторі можуть отримати вигоду від участі в програмах проведення оцінки функцій в погібних організаціях (Стандарт 8.4 ЗОЯ).

Вимоги фінансуючого органу: коли зовнішній орган або орган нагляду забезпечує фінансування функції ВА в держсекторі, керівник ВА може бути зобов'язаний надати фінальну комунікацію щодо завдання органу, що надає фінансування (Стандарт 11.1 та 11.2).



ПРИКЛАДИ ПРОЦЕСУ ФІНАНСУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ АГЕНТСТВ В США



Формування незалежних бюджетних запитів та інтегрованого бюджету в США

Офіс Генерального інспектора (OIG) (Незалежні бюджетні запити)

Підготовка бюджету OIG

Перегляд агентством, яке перебуває під наглядом OIG

Подання до Управління з питань бюджету (УПБ)

Перегляд/коригування OIG

Включення до Бюджетної пропозиції Президента

Подання до Конгресу

Огляд та слухання в Конгресі

Поправки та схвалення Конгресу

Виділення коштів для OIG

Міністерство оборони (DOD) (Інтегровані бюджети)

Підготовка бюджетів армії, флоту, військово-повітряних сил, морської піхоти, космічних сил

Консолідація міністром оборони

Подання до управління з питань бюджету (УПБ)

Огляд/коригування УПБ

Включення до Бюджетної пропозиції Президента

Подання до Конгресу

Огляд та слухання в Конгресі

Поправки та схвалення Конгресу

Виділення коштів Міністерству оборони

ПРИНЦИП 10: УПРАВЛЯТИ РЕСУРСАМИ

Керівник ВА управляє ресурсами з метою реалізації стратегії функції ВА та виконання її плану та мандату.

Стандарт 10.2 Управління людськими ресурсами

ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- Керівник ВА повинен встановити підхід до найму, розвитку та утримання внутрішніх аудиторів, які мають Кваліфікацію для успішного впровадження стратегії та виконання плану ВА.
- Керівник ВА повинен забезпечити відповідне, достатнє та ефективне використання людських ресурсів, необхідних для виконання затвердженого плану ВА.
- Керівник ВА повинен спілкуватися з радою та вищим керівництвом щодо відповідності та достатності людських ресурсів ВА.
- Керівник ВА повинен оцінювати компетенцію окремих внутрішніх аудиторів у межах функції ВА та заохочувати їх професійний розвиток.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- Керівник ВА розглядає терміни або графік виконання завдань ВА на основі графіків окремих внутрішніх аудиторів і наявності доступу до персоналу, відповідального за діяльність, що підлягає перевірці.
- Керівник ВА може забезпечити навчання для наявного персоналу, найняти додатковий персонал, або покластися на інших постачальників послуг з надання впевненості, якщо ресурсів недостатньо для покриття запланованих завдань.
- Керівнику ВА слід дотримуватись кадрової політики організації, або, як у державному секторі, дотримуватись нормативно-правових або договірних засад управління кадрами.

ПРИКЛАДИ ДОКАЗІВ ВІДПОВІДНОСТІ

- **Задokumentований аналіз розбіжностей між наявними компетенціями внутрішніх аудиторів та необхідними компетенціями.**
- **Посадові інструкції.**
- **Резюме внутрішніх аудиторів, які працюють в організації.**
- **Задokumentовані плани навчання та докази завершення навчання.**
- **Контракти із зовнішнім надавачем послуг і висновки внутрішніх аудиторів, призначених постачальником.**
- **Порівняння запланованих робочих годин із фактичними годинами виконання завдання.**

ПРИНЦИП 10: УПРАВЛЯТИ РЕСУРСАМИ

Керівник ВА управляє ресурсами з метою реалізації стратегії функції ВА та виконання її плану та мандату.

Стандарт 10.2 Управління людськими ресурсами

ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- Керівник ВА повинен прагнути до того, щоб **функція ВА мала технології** для підтримки процесу ВА.
- Керівник ВА повинен **регулярно оцінювати технології**, що використовуються функцією ВА, і шукати можливості для підвищення результативності та ефективності.
- Керівник ВА повинен провести відповідне навчання для внутрішніх аудиторів щодо **ефективного використання технологічних ресурсів**.
- Керівник ВА повинен **співпрацювати з функціями ІТ та інформаційної безпеки** в організації для належного впровадження технологічних ресурсів.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- Керівник ВА **забезпечує** що функцією ВА використовуються такі технології, як системи управління аудитом, інструменти, які допомагають у дослідженні даних та аналітиці, інструменти, які допомагають у комунікації та співпраці, додатки для візуалізації процесів управління, ризик-менеджменту та контролю.
- Керівник ВА **оцінює доцільність придбання та впровадження технологічних рішень** у процесі функції ВА.
- Керівник ВА **співпрацює з іншими підрозділами** стосовно спільних систем щодо управління, ризик-менеджменту і контролю.

ПРИКЛАДИ ДОКАЗІВ ВІДПОВІДНОСТІ

- **Розділи стратегії ВА**, що описують поточні або заплановані ініціативи щодо використання технологій для досягнення цілей функції.
- **Задокументовані обговорення або плани**, пов'язані із запитом щодо технологій та їх впровадження.
- **Прізвища внутрішніх аудиторів, їхні сертифікати та кваліфікації**, пов'язані з технологіями.
- **Політики та процедури** щодо інформаційної безпеки, управління записами та інші, пов'язані з використанням технологічних ресурсів функцією ВА.

АВТОМАТИЗОВАНІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ



АДМІНІСТРУВАННЯ ПЕРЕВІРОК

Перевірки та аудити на робочому місці (офлайн).
Планування перевірок.
Фіксація інцидентів і проблем за допомогою фото- і відео.
Динамічні шаблони перевірок і контрольні списки.
Шаблони перевірок за допомогою AI.
Імпорт контрольних списків з PDF, Word і Excel.
Оцифрування паперових шаблонів та контрольних форм.
Бібліотека шаблонів для перевірок.

ЗВІТНІСТЬ

Компіляція звітів після заповнення контрольних списків.
Персоналізація звітів. Управління доступами.
Архівація та зберігання звітів у хмарі та офлайн.

УПРАВЛІННЯ ЗАДАЧАМИ

Створення завдань, призначення гій відповідальним.
Сповіщення та нагадування про призначення гій.
Контекст: фото і PDF-файли.

МОДУЛЬ НАВЧАНЬ

Навчальні курси та керівництва по роботі ВА;
Бібліотека з більш ніж 1000 редагованих курсів;
Робочі інструкції.



АДМІНІСТРУВАННЯ ПЕРЕВІРОК

Програмна платформа надає організаціям перегляд планів аудиту, статусів впровадження коригуючих заходів та звітів про проблеми в реальному часі. Він також заохочує співпрацю в усіх аспектах аудиту, включаючи планування, роботу на місцях і звітність, таким чином підвищуючи гнучкість і цінність аудиторської місії. Ключовими аспектами інструменту є його здатність швидко визначати аудиторські ризики та тенденції.

ЗВІТНІСТЬ

Формування аудиторських звітів.
Аналіз ризиків, комплексний модуль для RM.
Створення шаблонів для операційних аудитів.

УПРАВЛІННЯ ЗАДАЧАМИ

Координація аудиторських перевірок.
Комунікація із зацікавленими сторонами, моніторинг реко.
Формування задач та їх контроль/підтвердження.

МОДУЛЬ НАВЧАНЬ

Навчальні курси та інтерактивне навчання з ВА;
Довідкова інформація та посібники.



АДМІНІСТРУВАННЯ ПЕРЕВІРОК

Заповнення перевірок та додання важливих вкладень, наприклад документи та зображення. Ця функція гарантує, що вся важлива інформація буде записана та доступна для відповідності та використання в майбутньому. Налаштування шаблонів для оптимізації процесу аудиту, забезпечуючи економію часу та узгоджені результати під час усіх аудитів.

ЗВІТНІСТЬ

Компіляція звітів після заповнення контрольних списків.
Персоналізація звітів. Управління доступами.
Архівація та зберігання звітів у хмарі та офлайн.

УПРАВЛІННЯ ЗАДАЧАМИ

Керування ролями користувачів і доступом, надаючи контроль над тим, хто може переглядати, редагувати та завершувати перевірки.

РОЛЬ КЕРІВНИКА ВА

Надання керівникам розширеного доступу до нагляду за процесами аудиту та керування ними. Контроль аудитів, дотримання стандартів.

АВТОМАТИЗОВАНІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ



АДМІНІСТРУВАННЯ ПЕРЕВІРОК

Планування аудитів та відстеження виконання.
Моніторинг та керування проблем виконання аудиту.
Фіксація інцидентів і проблем за допомогою фото- і відео.
Динамічні шаблони перевірок і контрольні списки.
Залучення аудиторів за допомогою зручних інтерфейсів та інструментів для співпраці.
Інтеграція з SAP Risk Management, SAP Process Control і SAP Business Integrity Screening.

АДМІНІСТРУВАННЯ ПЕРЕВІРОК

Дана платформа побудована із фокусом на відповідність найкращим практикам ВА та стандартам ІІА.
Автоматизує процедури планування діяльності внутрішнього аудиту, в т.ч. планування ресурсів, допомагаючи командам керувати ресурсами відповідно до плану ВА та сприяючи швидкому адаптуванню, коли потрібні зміни.

ЗВІТНІСТЬ

Стандартизація звітів за допомогою попередньо встановлених шаблонів і автоматичного відстеження проблем. Каталог спеціальних шаблонів для ВА.

ЗВІТНІСТЬ

Адаптація поточних і майбутніх робочих процесів аудиту щого планування, виконання, створення звітів і збереження аудиторського сліду.

УПРАВЛІННЯ ЗАДАЧАМИ

Створення завдань, призначення дій відповідальним.
Сповіщення та нагадування про призначення дій.
Інформаційна панель з показниками діяльності ВА.

УПРАВЛІННЯ ЗАДАЧАМИ

Сприяє співпраці зацікавлених сторін, надаючи доступ користувачам, надсилаючи спільні запити на документи. Наявна ролева модель із задачами, відслідковування.

МОДУЛЬ НАВЧАНЬ

Програмне забезпечення також має мобільні можливості та зручні інструменти.
Інтеграція з іншими модулями SAP: FI, FM, MM, тощо.

МОДУЛЬ НАВЧАНЬ

Програмне спрямоване на підвищення операційної ефективності та продуктивності, заохочуючи співпрацю між групами ВА та РМ, надаючи їм цінну інформацію.



Республіка Словенія

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ

Служба бюджетного контролю Міністерства фінансів Республіки Словенії ініціювала впровадження Проєкту «e-Внутрішній аудитор», який був направлений на розробку та впровадження спеціалізованого ІТ-інструменту для внутрішніх аудиторів в державному секторі.

МЕТА ПРОЄКТУ:

- Оптимізація процедур внутрішнього аудиту (ВА).
- Забезпечення єдиної системи звітності.
- Уніфікація роботи підрозділів внутрішнього аудиту бюджетних користувачів.

ФУНКЦІОНАЛЬНІСТЬ ІНСТРУМЕНТУ:

- Забезпечення єдиної методології.
- Сприяння взаємній комунікації між підрозділами.
- Надання інформації в режимі реального часу.

ФІНАНСУВАННЯ:

Загальний бюджет: 303 142 євро.
Внесок ЄС: 206 112 євро.

РЕЗУЛЬТАТ:

У 2023 р. інструмент повністю запущено та функціонує.

Практичний кейс (Раунд II)



Функція внутрішнього аудиту державної установи отримала скорочений бюджет на наступний фінансовий рік. Через це керівник ВА має вирішити, як оптимізувати розподіл ресурсів, не знижуючи якості аудиторських перевірок. Одночасно план аудиту включає перевірки високо-ризикових сфер, які потребують значного обсягу фінансування та залучення зовнішніх експертів. Які дії повинен здійснити Керівник ВА для ефективного управління фінансовими ресурсами?

У такому разі, які дії необхідно виконати Керівнику ВА:

- ✓ Керівник ВА повинен провести пріоритизацію завдань у плані аудиту, зосередившись на високо-ризикових сферах, що мають найбільший вплив на досягнення цілей організації.
- ✓ Для оптимізації витрат можна розглянути можливість залучення внутрішніх ресурсів замість зовнішніх експертів, якщо це можливо без втрати якості.
- ✓ Крім того, варто ініціювати діалог із керівництвом щодо потенційного коригування бюджету або пошуку альтернативних джерел фінансування для критично важливих завдань.

Практичний кейс (Раунд II)



У державній установі в підрозділі внутрішнього аудиту виявлено, що деякі співробітники не мають достатньої кваліфікації для проведення спеціалізованих аудитів у сферах ІТ та управління проектами. Водночас бюджет на підвищення кваліфікації обмежений, і керівник не може забезпечити навчання для всіх співробітників одночасно. Як Керівнику ВА оптимально розподілити ресурси для підвищення кваліфікації персоналу?

У такому разі, які дії необхідно виконати Керівнику ВА:

- ✓ Керівник внутрішнього аудиту повинен провести оцінку компетенцій працівників та визначити ключові прогалини у знаннях, які найбільше впливають на виконання стратегічного плану аудиту.
- ✓ На основі цієї оцінки необхідно розробити пріоритетний план навчання, спрямований на розвиток критично важливих компетенцій.
- ✓ Розглянути альтернативні варіанти, як то залучення зовнішніх експертів для короткострокових завдань або організацію внутрішніх тренінгів, щоб забезпечити ефективність підрозділу навіть в умовах обмежених ресурсів.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

КАВА-БРЕЙК

30 ХВИЛИН



ПРОДОВЖЕННЯ ПІСЛЯ ПЕРЕРВИ



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Принцип 11: Комунікувати ефективно

- *Стандарт 11.1 Побудова відносин і комунікація із зацікавленими особами*
- *Стандарт 11.2 Ефективна комунікація*
- *Стандарт 11.3 Комунікація результатів*
- *Стандарт 11.4 Помилки та упущення*
- *Стандарт 11.5 Повідомлення про прийняття ризиків*
- *Міжнародна практика*
- *Практичні кейси*



ПРИНЦИП 11: КОМУНІКУВАТИ ЕФЕКТИВНО

Керівник ВА скеровує функцію ВА спілкуватися ефективно зі своїми зацікавленими особами.

Стандарт 11.1 Побудова відносин і комунікація із зацікавленими особами



ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- Керівник ВА повинен розробити підхід для функції ВА з метою **встановлення відносин і довіри з ключовими зацікавленими сторонами**, в т.ч., з радою, вищим керівництвом, операційним керівництвом, регуляторами, а також внутрішніми і зовнішніми постачальниками послуг з надання впевненості та іншими консультантами.
- Керівник ВА повинен **сприяти офіційній та неформальній комунікації** між функцією ВА та зацікавленими особами, сприяючи взаєморозумінню :
 - організаційних інтересів та проблем;
 - підходів до ідентифікації та управління ризиками та надання впевненості;
 - ролей та обов'язків відповідних сторін і можливостей для співпраці;
 - відповідних нормативних вимог;
 - важливих організаційних процесів, включаючи фінансову звітність.



РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

Керівнику ВА слід:

- Брати участь у ключових **комунікаційних каналах організації** для інформованості про події та заходи, що впливають на цілі організації.
- Обговорювати **методологію комунікацій** з радою та вищим керівництвом щодо критеріїв визначення суттєвих питань, формату, змісту та частоти офіційної комунікації.
- Налагоджувати **стосунки через персональні зустрічі** з керівниками вищої ланки, членами ради та операційного керівництва.
- Ініціювати **обговорення стратегій, ризиків, галузевих новин і регуляторних змін** із керівництвом та радою.
- Використовувати **веб-сайти, інформаційні бюлетені та презентації** для поширення інформації про роль внутрішнього аудиту.
- Підтримувати **неформальне спілкування** для зміцнення довіри та обміну ідеями, що сприяє розумінню контрольного середовища.



ПРИКЛАДИ ДОКАЗІВ ВІДПОВІДНОСТІ

- Документування **плану функції ВА щодо управління відносинами** із зацікавленими особами.
- Порядок денний або протоколи зустрічей між членами функції ВА та зацікавленими особами.
- **Опитування, інтерв'ю та групові засідання**, за допомогою яких внутрішні аудиторі отримують інформацію від внутрішніх зацікавлених осіб.
- **Веб-сайти** або веб-сторінки, інформаційні бюлетені, презентації та інші засоби, через які функція ВА спілкується із зацікавленими особами в організації.

КОМУНІКАЦІЯ ІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ

Невід'ємною частиною завдань внутрішнього аудиту є ефективна комунікація із зацікавленими сторонами, яка може здійснюватися шляхом надання регулярних оновлень, випуску детальних звітів, обговорення ризиків і висновків, а також адаптації комунікації до потреб зацікавлених сторін. Нижче наведено приклади регулярної та постійної комунікації з різними зацікавленими сторонами, які мають вирішальне значення для досягнення єдиного розуміння ризиків та пріоритетів організації у сфері забезпечення впевненості.

1

Керівництво та відповідний персонал

Зустріч на початку аудиту: (Entrance meeting): Обговорення мети, обсягу та термінів проведення аудиту, а також методології аудиту та оціночної потреби в ресурсах

Заключний брифінг (Exit Briefing): Обговоріть попередні висновки та будь-які невідірені питання перед публікацією фінального звіту

Комунікація щодо виконання рекомендацій (Follow-up communication): Обговоріть стан виконання рекомендацій аудиту та будь-які проблеми, з якими ви зіткнулися

2

Аудиторський комітет

План аудиту: Детальний план обсягу, цілей і термінів проведення аудиту

Квартальний звіт: Оновлена інформація про аудиторську діяльність, суттєві висновки та прогрес у виконанні заходів з усунення недоліків

Річний звіт: Комплексний звіт, що підсумовує аудиторську діяльність за рік, включаючи ключові висновки та загальну оцінку засобів контролю

3

Рада та вище керівництво

Методологія комунікації: Визначити важливі питання, які потребують офіційного спілкування, формат і зміст такого спілкування та його частоту.

Незалежні зустрічі: Обговоріть питання чи проблеми та надайте можливість налагодити стосунки з вищим керівництвом та членами Ради

ПРИНЦИП 11: КОМУНІКУВАТИ ЕФЕКТИВНО

Керівник ВА скеровує функцію ВА спілкуватися ефективно зі своїми зацікавленими особами.

Стандарт 11.2 Ефективна комунікація

Вимоги стандарту

- Керівник ВА повинен **встановити та впровадити методологію** для сприяння точній, об'єктивній, чіткій, лаконічній, конструктивній, повній та своєчасній комунікації внутрішнього аудиту.

Рекомендації щодо впровадження

- Керівник може організувати проведення **тренінгів із комунікації**, зокрема письмового викладення інформації та підготовки фінальних презентацій.
- Керівник ВА встановлює **КПЕ** для оцінки комунікацій
- Основні характеристики комунікації:
 - Точність:** Відсутність помилок і викривлень, використання достовірної інформації, що відповідає основним фактам (див. також Стандарт 11.4)
 - Об'єктивність:** Неупередженість, справедливість та зваженість висновків
 - Чіткість:** Використання логічної та зрозумілої мови, адаптованої до термінології організації, з уникненням надмірної технічності
 - Лаконічність:** Стислість, уникнення зайвих деталей та багатослівності
 - Конструктивність:** Викладення інформації в тоні співпраці, що сприяє вдосконаленню
 - Повнота:** Надання достатньої інформації для підтвердження спостережень, висновків і рекомендацій, що адаптується до потреб аудиторії
 - Своєчасність:** Забезпечення передачі комунікації у відповідний час для коригувальних дій.

Приклади доказів відповідності

- Посібники** зі стилю, шаблони та інші методологічні документи для ефективної комунікації.
- Записи** про участь у тренінгах або зустрічах з навичок ефективного спілкування.
- Фінальні комунікації (**звіти**) та інші документи, затверджені Керівником ВА, а також супровідні документи, які демонструють характеристики ефективних комунікацій.
- Слайди презентацій або **протоколи зустрічей**, які демонструють характеристики ефективної комунікації.
- Записи, що підтверджують **своєчасність повідомлень**.
- Робочі документи, які демонструють характеристики ефективних комунікацій.
- Робочі документи** з примітками перегляду куратором на предмет підвищення ефективності комунікацій.

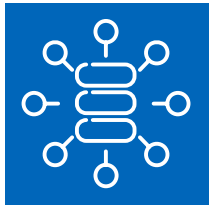
ЗАСТОСУВАННЯ СТАНДАРТІВ 11.1 ТА 11.2 В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ

Внутрішній аудит повинен адаптувати свою методологію до регуляторних вимог і забезпечувати належну взаємодію із зацікавленими сторонами



- Публічне представлення результатів: **Закони** можуть вимагати представлення результатів внутрішнього аудиту на публічних зустрічах.

Методологія розповсюдження комунікацій має відповідати вимогам Стандарту 11.2 (Ефективна комунікація)



- Внутрішні аудитори повинні враховувати **потреби широкої бази зацікавлених осіб**, включаючи:
 - Громадськість.
 - Призначених та обраних посадових осіб.

Стандарт 11.1 Побудова відносин і комунікація із зацікавленими особами



- Зовнішній орган, який **забезпечує фінансування**, може вимагати звітування щодо конкретних завдань.

Ключові Стандарти: 11.1 (Побудова відносин і комунікація із зацікавленими особами), 11.2 (Ефективна комунікація)



ПРИНЦИП 11: КОМУНІКУВАТИ ЕФЕКТИВНО

Керівник ВА скеровує функцію ВА спілкуватися ефективно зі своїми зацікавленими особами.

Стандарт 11.3 Комунікація результатів



ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- Керівник ВА повинен повідомляти **результати послуг ВА ради** та вищому керівництву періодично, а також за результатами **кожного завдання**, якщо необхідно.
- Керівник ВА повинен розуміти **очікування** ради та вищого керівництва щодо характеру та періодичності/часу комунікації.
- **Результати внутрішнього аудиту** можуть включати:
 - Висновки за результатами завдання
 - Такі теми, як ефективні практики або першопричини недоліків.
 - Висновки на рівні бізнес-підрозділу чи організації



РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- Результати послуг внутрішнього аудиту можуть ґрунтуватися на **окремих завданнях**, на **сукупності завдань**, а також на **взаємодії** з радою та вищим керівництвом протягом певного часу.



ПРИКЛАДИ ДОКАЗІВ ВІДПОВІДНОСТІ

- Фінальна комунікація (**звіт**) за результатами завдання, включаючи **спостереження, рекомендації та висновки**.
- **Нотатки Керівника ВА, протоколи зустрічей, замітки до виступів, слайди або документи**, що вказують на комунікацію з радою та вищим керівництвом.
- **Аналітичні матеріали**, включаючи звіти з даними, діаграми та графіки, що показують тенденції.
- **Відповідні системи ризику чи контролю** або інші критерії, на підставі яких сформовано загальний висновок.



ПРИНЦИП 11: КОМУНІКУВАТИ ЕФЕКТИВНО

Керівник ВА скеровує функцію ВА спілкуватися ефективно зі своїми зацікавленими особами.

Стандарт 11.3 Комунікація результатів (продовження)



ВИМОГИ СТАНДАРТУ



РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

Висновки за результатами завдання

Керівник ВА повинен:

- Переглянути та затвердити **остаточну комунікацію** (звіт).
- Визначити, **кому і як** буде наданий звіт.
- Звернутися за порадою до юридичного радника або керівництва, якщо це необхідно (передача звіту **третім сторонам**).

- Керівник ВА несе відповідальність за **надання** фінальної комунікації (звіту) відповідним сторонам.
- Відповідні сторони можуть включати: Раду, вище керівництво, осіб, відповідальних за розробку та реалізацію планів гій керівництва.
- Керівнику ВА слід **заохочувати відображення задовільних і позитивних результатів** у комунікації (звіті) та використання прикладів гарних практик, визначених у рамках завдань.

Теми

- Спостереження та висновки за результатами кількох завдань, розглянуті у сукупності, можуть виявити **закономірності, тенденції, першопричини**.
- Коли Керівник ВА визначає теми, які пов'язані з процесами **управління, ризик-менеджментом та контролю**, ці теми мають своєчасно бути доведені до відома Ради та вищого керівництва разом із позиціями та/або висновками.

- **Відслідковування спостережень і висновків** кількох завдань може сприяти: Виявленню **тенденцій**, таких як покращення чи погіршення стану, аналізу **першопричин** поточного стану поділу практиками для покращення результативності або ефективності.
- У комунікації до Ради та вищого керівництва слід включати:
 - значні **слабкі місця** заходів контролю та аналіз **першопричин**.
 - тематичні чи системні питання, заходи або прогрес у кількох завданнях чи бізнес-підрозділах.
- Під час визначення тем слід враховувати інформацію від інших наставників впевненості.

Висновки на рівні бізнес-підрозділу чи організації

- Від Керівника ВА може вимагатися надання висновку щодо ефективності процесів **управління, ризик-менеджменту та контролю на рівні** бізнес-одиноки або організації.
- Керівник ВА повинен включити до висновку: **короткий опис** запиту, **критерії**, на підставі яких сформовано висновок (стандарти управління чи ризик-менеджменту), **обсяг**, включаючи обмеження, а також період, якого стосується висновок, **стислий опис** інформації, яка підтверджує висновок.

- Керівник ВА повинен враховувати, як **висновки** узгоджуються зі **стратегіями, цілями та ризиками**.
- Керівник ВА повинен оцінити, чи висновок вирішує проблему та додає **цінності**.
- Керівник ВА враховує період часу, якого стосується висновок, обмеження обсягу завдання.
- Загальний висновок може ґрунтуватися на **сукупності окремих висновків** (місцевий, регіональний, національний рівні).
- Слід враховувати результати роботи незалежних **третіх сторін** або регуляторів.

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ЗВІТУ З ВА ВІД ІА

Формат звіту ВА адаптований до потреб аудиторської команди та адресатів (керівництва, аудиторського комітету тощо).

Структура звіту

ВСТУП ТА ОБСЯГ РОБОТИ



- ✓ Мета аудиту
- ✓ Опис об'єкта аудиту

РЕЗЮМЕ



- ✓ Короткий огляд результатів та ключових висновків
- ✓ Висновки щодо ризиків та контрольного середовища

СПОСТЕ- РЕЖЕННЯ



- ✓ Умови, критерії, причини, наслідки, рейтинг ризику
- ✓ Рекомендації щодо покращення
- ✓ План дій керівництва: відповідальні особи та терміни виконання

Практичні рекомендації



Використання інфографіки:

- ✓ діаграми та таблиці для візуалізації даних.



Своєчасна комунікація:

- ✓ Попередній звіт перед фінальним.
- ✓ Регулярне оновлення статусу виконання рекомендацій.



Персоналізація звіту:

- ✓ Повні звіти для операційних підрозділів.
- ✓ Виконавчі резюме для керівництва.



ПРИНЦИП 11: КОМУНІКУВАТИ ЕФЕКТИВНО

Керівник ВА скерує функцію ВА спілкуватися ефективно зі своїми зацікавленими особами.

Стандарт 11.4 Помилки та упущення



ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- Керівник ВА повинен невідкладно **повідомити виправлену інформацію** всім сторонам, які отримали оригінальне повідомлення, якщо фінальна комунікація (звіт) за результатами завдання містить **значущу помилку** або упущення.
- **Значущість** визначається відповідно до критеріїв, узгоджених з Радою.



РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- Керівнику ВА та раді слід узгодити **порядок повідомлення про виправлення**.
- Керівнику ВА слід оцінити, чи помилка або упущення можуть мати **юридичні** або регуляторні **наслідки** або **змінити спостереження**, висновки, рекомендації чи плани заходів керівництва.
- Керівник ВА визначає найбільш релевантний спосіб комунікації для того, щоб **виправлену інформацію отримали всі сторони**, які отримали оригінальну комунікацію. Додатково до надання виправленої інформації Керівнику ВА слід визначити **причину помилки** або упущення, та вжити коригуючих заходів, щоб запобігти виникненню подібної ситуації в майбутньому.



ПРИКЛАДИ ДОКАЗІВ ВІДПОВІДНОСТІ

- **Методологія** ВА щодо роботи з помилками і упущеннями.
- Узгоджені з Радою критерії, які використовуються Керівником ВА для визначення **рівня значущості**.
- Листування та інші записи, що фіксують, як Керівник ВА визначив значущість і причину помилки або упущення.
- Календар Керівника ВА, протоколи засідань ради або інших засідань, службові записки та **листування електронною поштою**, в яких обговорювалася помилка чи упущення.
- Оригінальні та **виправлені документи** з фінальною комунікацією результатів.
- Документація того, що **відповідні сторони отримали виправлені комунікації**.



ПРИНЦИП 11: КОМУНІКУВАТИ ЕФЕКТИВНО

Керівник ВА скеровує функцію ВА спілкуватися ефективно зі своїми зацікавленими особами.

Стандарт 11.5 Повідомлення про прийняття ризиків



ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- Керівник ВА повинен повідомляти про **неприйнятні** рівні ризику.
- Керівник ВА має **обговорити** з вищим керівництвом, якщо робить висновок, що керівництво прийняло **рівень ризику, який перевищує рівень ризик-апетиту** організації або толерантності до ризику.
- Керівник ВА має **ескалювати** питання на рівень Ради якщо він визначає, що питання не було вирішено вищим керівництвом.
- Усунення ризику не входить до обов'язків Керівника ВА.



РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- Керівник ВА отримує **розуміння ризиків організації та толерантності** до ризиків через обговорення з радою та вищим керівництвом, відносини та постійне спілкування з зацікавленими особами, а також результати послуг ВА.
- Керівник ВА може обговорювати та шукати згоди ради щодо **методології документування та повідомлення про прийняття ризиків**, які перевищують рівень ризик-апетиту або толерантності до ризику. У методології слід враховувати процес, політики та процедури ризик-менеджменту організації. До методології ВА також слід включати процедури документування обговорень і вжитих дій, включаючи опис ризику, причину занепокоєння, причину невиконання керівництвом рекомендацій внутрішніх аудиторів.
- Професійне судження Керівника ВА сприяє визначенню того, чи прийняло керівництво рівень ризику, який **перевищує ризик-апетит** або толерантність до ризику.
- Якщо **ризик**, визначений як **неприйнятний**, залишається невирішеним після обговорення з вищим керівництвом, Керівник ВА **ескалює** це питання **раді**. Рада відповідає за остаточне рішення щодо подальших дій з управління неприйнятними ризиками.



ПРИКЛАДИ ДОКАЗІВ ВІДПОВІДНОСТІ

- Документування **обговорень і погодження з радою методології комунікації занепокоєння щодо ризиків**.
- Документування обговорень щодо ризику та дій, рекомендованих **операційному керівництву та вищому керівництву**, включаючи протоколи зустрічей.
- Документація, що пояснює **занепокоєння щодо ризику та заходи ВА**, вжиті для вирішення занепокоєння, включаючи процес ескалації обговорення від операційного керівництва до вищого керівництва.
- Документація із засідань ради, включно з приватними чи закритими сесіями, під час яких мала місце **ескалація** на рівень ради.



РИЗИК-АПЕТИТ ТА ЙОГО РОЛЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

Під концепцією ризик-апетиту мається на увазі прийняте в компанії поняття ризик-апетиту, його показники, а також місце і роль ризик-апетиту в системі управління ризиками компанії. Внутрішній аудит має враховувати ризик-апетит в рамках ризик-орієнтованого планування діяльності. Концепція ризик-апетиту містить такі основні елементи:

Поняття ризик-апетиту

Визначення ризик-апетиту, прийняте організацією, наприклад: «Ризик-апетит характеризує **готовність** організації до **прийняття ризиків** для досягнення поставлених **цілей**, що виражається кількісними та якісними показниками».

Підхід до ризик-апетиту

Характеризує типологію показників, що застосовуються для оцінювання ризик-апетиту:

- Якісний
- Кількісний
- Кількісно-якісний

Оцінка ризик-апетиту

Підхід до встановлення рівня ризик-апетиту ґрунтується на типології показників, наприклад:

- Формулювання **тверджень, що виражають ставлення організації до рівня прийняття ризику** за функціональними областями/групами ризиків
- Якісна **оцінка показників за бальною шкалою** в рамках «системи світлофорів»
- Встановлення **порогових значень щодо відхилень** кількісних показників від планових значень (EBITDA, ROE, Бюджет)

Застосування ризик-апетиту

Підхід до впровадження встановленого рівня ризик-апетиту в діяльність компанії та управління ризиками. Наприклад, ризик-апетит може використовуватися:

- У рамках процесу планування та **бюджетування**
- У рамках аналізу **прийнятих рішень**
- Як **порогове значення рівня достатності економічного капіталу** на покриття істотних ризиків
- У межах **лімітування** проведених операцій *та* або **метрик ризику** (наприклад, коефіцієнта концентрації)

Метод декомпозиції ризик-апетиту

Характеризує спосіб і глибину декомпозиції ризик-апетиту:

- За **функціональними** галузями (інвестиції, виробнича діяльність, репутація)
- За **напрямами діяльності** (наприклад за основними напрямами діяльності компанії без подальшої декомпозиції)
- За **ризиками** (наприклад, до рівня агрегованих груп ризиків або ризиків 2 і 3 рівня)

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ МАЄ РОЗУМІТИ ПРОЦЕДУРУ ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИК-АПЕТИТУ ТА ЙОГО МЕТРИКИ

ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИК-АПЕТИТУ

ІДЕНТИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ, РОЗРОБЛЕННЯ РЕЄСТРУ

- ☑ Ідентифікація характерних для Компанії ризиків;
- ☑ Розробка реєстру ризиків

ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ РИЗИК-АПЕТИТУ

- ☑ Розробка шкали для визначення рівня ризик апетиту

ЦІЛЬОВИЙ РІВЕНЬ РИЗИК-АПЕТИТУ

- ☑ Визначення цільового рівня ризик-апетиту Компанії

ПОТОЧНИЙ РІВЕНЬ РИЗИК-АПЕТИТУ

- ☑ Визначення поточного рівня ризик-апетиту

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ



- ☑ Порівняння цільового та поточного рівня ризик-апетиту;
- ☑ Ідентифікація ризиків за межами рівня ризик-апетиту

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ МАЄ РОЗУМІТИ ПРОЦЕДУРУ ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИК-АПЕТИТУ ТА ЙОГО МЕТРИКИ

ШКАЛА ДЛЯ ОЦІНКИ РИЗИК-АПЕТИТУ

Під час розроблення показників / системи показників ризик-апетиту може визначатися шкала для оцінювання рівня ризик-апетиту за обраними показниками. Нижче наведено приклад шкали оцінки ризик-апетиту за кількома показниками.

Показники	Несхильність до ризику	Помірна несхильність до ризику	Нейтральність до ризику	Терпимість до ризику	Схильність до ризику
Втрачена вигода: %	3%	10%	30%	60%	90%
Збитки: млн грн	80 млн грн	90 млн грн	98 млн грн	105 млн грн	112 млн грн
Втрата капіталу: %	2.5%	10%	16%	20%	30%

ПРИКЛАД ФОРМУВАННЯ ЗАЯВИ ПРО РИЗИК-АПЕТИТ (RISK APPETITE STATEMENT):

ЗАЯВА ПРО РИЗИК-АПЕТИТ USAID

МЕТА:



- ✓ Встановлення чітких рамок для управління ризиками в організації.
- ✓ Забезпечення узгодженості між місією USAID та готовністю до прийняття різних ризиків.
- ✓ Підтримка ефективної системи управління ризиками (ERM).
- ✓ Сприяння досягненню стратегічних і програмних цілей через проактивний підхід до управління ризиками.

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ:



- ✓ **Уникнення ризиків:** відмова від діяльності, яка виходить за межі ризик-апетиту.
- ✓ **Зменшення ризиків:** впровадження заходів контролю для зниження ризику.
- ✓ **Розподіл ризиків:** передача ризиків через страхування, партнерство/контракти.
- ✓ **Прийняття ризиків:** усвідомлений вибір прийняти ризик, якщо він виправданий очікуваною вигодою.

РЕЗУЛЬТАТИ:



- ✓ Забезпечення прозорості в управлінні ризиками.
- ✓ Посилення здатності організації приймати стратегічно виважені рішення.
- ✓ Збалансований підхід до інновацій та стабільності.



ПРИКЛАД ФОРМУВАННЯ ЗАЯВИ ПРО РИЗИК-АПЕТИТ (RISK APPETITE STATEMENT):

КАТЕГОРІЇ РИЗИКІВ ТА РІВЕНЬ РИЗИК-АПЕТИТУ

ПРОГРАМНІ РИЗИКИ / РИЗИКИ РОЗВИТКУ	<p>РІВЕНЬ АПЕТИТУ: Високий. ПОЯСНЕННЯ: USAID готове приймати високий рівень ризиків для досягнення довгострокових програмних цілей та розвитку. ПРИКЛАД: Інвестиції в проекти з потенційно високою вигодою.</p>
ФІДУЦІАРНІ РИЗИКИ (ШАХРАЙСТВО, КОРУПЦІЯ):	<p>РІВЕНЬ АПЕТИТУ: Низький. ПОЯСНЕННЯ: Пріоритетом є захист фін. Ресурсів, боротьба з шахрайством. ПРИКЛАД: Запровадження строгих процедур фінансового контролю.</p>
РЕПУТАЦІЙНІ РИЗИКИ	<p>РІВЕНЬ АПЕТИТУ: Середній. ПОЯСНЕННЯ: Організація готова до помірних репутаційних ризиків для підтримки інноваційних рішень та розширення програм. ПРИКЛАД: Публікація суперечливих досліджень щодо прозорості.</p>
ЮРИДИЧНІ РИЗИКИ	<p>РІВЕНЬ АПЕТИТУ: Низький. ПОЯСНЕННЯ: Забезпечення суворої відповідності регуляторним вимогам. ПРИКЛАД: Уникнення діяльності, яка може викликати юридичні суперечки.</p>
РИЗИКИ БЕЗПЕКИ	<p>РІВЕНЬ АПЕТИТУ: Низький. ПОЯСНЕННЯ: Захист персоналу, фізичних ресурсів є ключовим пріоритетом. ПРИКЛАД: Зміцнення системи безпеки в зонах конфлікту.</p>
РИЗИКИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	<p>РІВЕНЬ АПЕТИТУ: Середній. ПОЯСНЕННЯ: Підтримка інновацій у розвитку та управлінні персоналом. ПРИКЛАД: Впровадження нових моделей в умовах віддаленої зайнятості.</p>
ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ	<p>РІВЕНЬ АПЕТИТУ: Середній. ПОЯСНЕННЯ: Прийняття ризиків, пов'язаних із впровадженням нових ІТ.</p>

Практичний кейс (Раунд III)



Керівник ВА державної установи регулярно надає звіти вищому керівництву, але під час останньої перевірки було виявлено, що деякі рекомендації, подані у попередніх звітах, не були виконані. Під час обговорення з'ясувалося, що керівники вищого рівня вважають рекомендації занадто загальними та не розуміють їхньої практичної цінності для стратегічних рішень. Як Керівнику ВА покращити комунікацію з вищим керівництвом для забезпечення впровадження рекомендацій?

У такому разі, які дії необхідно виконати Керівнику ВА:

- ✓ Керівнику ВА необхідно провести аналіз потреб та очікувань зацікавлених сторін щодо звітів та рекомендацій та адаптувати стиль комунікації до потреб вищого керівництва, зосередившись на стратегічних аспектах та очікуваних вигодах від виконання рекомендацій.
- ✓ Під час презентацій варто використовувати чіткі й зрозумілі візуалізації (графіки, діаграми) та коротко пояснювати, як реалізація рекомендацій сприятиме досягненню організаційних цілей.
- ✓ Регулярні зустрічі з керівниками для обговорення результатів аудиту та можливих рішень дозволять встановити довіру та ефективніше інтегрувати рекомендації в управлінські процеси.

Практичний кейс (Раунд III)



Внутрішній аудит державного агентства підготував звіт щодо управління ризиками у ключових процесах організації. Проте, після передачі звіту зацікавленим сторонам керівник одного з підрозділів повідомив, що інформація у звіті була занадто технічною і незрозумілою для практичного застосування. У результаті рекомендації аудиту не були реалізовані. Як Керівник ВА повинен вдосконалити комунікацію, щоб забезпечити ефективне сприйняття та впровадження рекомендацій?

У такому разі, які дії необхідно виконати Керівнику ВА:

- ✓ Керівник ВА має адаптувати звітність до потреб і рівня розуміння зацікавлених сторін. Замість використання складної технічної мови варто зосередитися на чітких формулюваннях та підкріплювати рекомендації конкретними прикладами.
- ✓ Використання структурованих форматів, інфографіки та коротких підсумків ключових висновків допоможе зробити інформацію більш доступною.
- ✓ Організувати обговорення результатів аудиту, щоб роз'яснити рекомендації та сприяти їхньому впровадженню.

Практичний кейс (Раунд III)



Після завершення аудиторської перевірки та надання фінального звіту керівництву державної установи, керівник внутрішнього аудиту виявив, що один із ключових висновків у звіті містить помилку в розрахунках, яка суттєво змінює оцінку ризиків. Цей звіт вже був переданий не лише керівництву, а й наданий для обговорення зовнішнім партнерам установи. Які дії повинен здійснити керівник внутрішнього аудиту у такій ситуації?

У такому разі, які дії необхідно виконати Керівнику ВА:

- ✓ Керівник ВА повинен невідкладно підготувати виправлений варіант звіту із чітким зазначенням виправлених даних та причини помилки.
- ✓ Всі сторони, які отримали оригінальне повідомлення, повинні бути оперативно поінформовані про зміни та отримати оновлений звіт.
- ✓ Провести внутрішній аналіз причин виникнення цієї помилки, щоб уникнути подібних ситуацій у майбутньому.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Принцип 12: Підвищувати якість

- *Стандарт 12.1 Внутрішня оцінка якості*
- *Стандарт 12.2 Вимірювання ефективності*
- *Стандарт 12.3 Нагляд та підвищення ефективності завдань*
- *Міжнародна практика*
- *Практичні кейси*



ПРИНЦИП 12: ПІДВИЩУВАТИ ЯКІСТЬ

Керівник ВА відповідає за дотримання GIAS та постійне вдосконалення роботи функції внутрішнього аудиту.

Стандарт 12.1 Внутрішня оцінка якості



ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- Керівник ВА повинен **розробити та провести внутрішню оцінку** відповідності функції ВА відповідно до GIAS та прогресу в досягненні цілей ефективності.
- Керівник ВА повинен **розробити методологію ВОЯ**, як описано в Стандарті 8.3 Якість.
- Керівник ВА повинен **розробити план заходів** для усунення випадків невідповідності Стандартам і можливості для покращення.
- Керівник ВА повинен **доводити результати** періодичної самооцінки та статус плану заходів керівництву.
- Керівник ВА повинен **розкрити раді** та вищому керівництву інформацію про невідповідність та її вплив.



РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- Керівник ВА **розробляє шаблони** або автоматизовані робочі документи для внутрішніх аудиторів, які будуть використовуватися під час виконання завдань для сприяння Стандартизації та узгодженості в застосуванні робочих практик.
- Керівник ВА додатково до оцінки відповідності функції ВА Стандартам, може розглянути **можливості покращення функції**, визначені шляхом постійного моніторингу, через розробку плану дій.
- Керівник ВА слід розглянути можливість **залучення внутрішніх аудиторів до процесу періодичної самооцінки**, щоб покращити розуміння ними Стандартів.
- Періодичні самооцінки дозволяють функції ВА **підтвердити свою відповідність Стандартам**.



ПРИКЛАДИ ДОКАЗІВ ВІДПОВІДНОСТІ

- **Заповнені чек-листи**, які використовуються для перегляду робочої документації, результати опитувань та показники ефективності та результативності функції ВА.
- **Дії**, вжиті для підвищення ефективності, результативності та відповідності Стандартам функції ВА.
- **Презентації** для ради та керівництва та протоколи засідань, що висвітлюють результати внутрішніх оцінок.
- **Задокументовані результати** поточного моніторингу та періодичної самооцінки, включаючи **плани заходів**.



ПРИКЛАД ПОЛЬЩІ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СПЕЦІАЛЬНОЇ ФОРМИ ДЛЯ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ВА

QUALITY@W

забезпечує систематичний підхід до аналізу відповідності діяльності підрозділів ВА встановленим стандартам та найкращим практикам, сприяючи підвищенню ефективності і прозорості процедур ВА, обміну практиками між держорганами.

СТРУКТУРА ОЦІНОЧНОЇ МОДЕЛІ

ОРГАНІЗАЦІЯ ВА	40	<ul style="list-style-type: none"> Ⓞ Мета, повноваження та відповідальність ВА (9) Ⓞ Незалежність та об'єктивність ВА (12) Ⓞ Керівник ВАліфікація та професійна ретельність (5) Ⓞ Принципи та процедури внутрішнього аудиту (8) Ⓞ Програма забезпечення та покращення якості (6) 	<div style="background-color: #4CAF50; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">++</div> <p>Невідповідностей із законодавством та стандартами ВА не виявлено, окремі помилки несуттєві для діяльності ВА → Пропозиція щодо вдосконалення діяльності ВА.</p>
ПЛАНУВАННЯ ТА ЗВІТНІСТЬ	36	<ul style="list-style-type: none"> Ⓞ Аналіз ризиків та кадрових ресурсів для Плану аудиту (10); Ⓞ Розробка та розповсюдження Плану аудиту (10); Ⓞ Виконання Плану аудиту (3); Ⓞ Підготовка та розповсюдження Звіту про ВА (7); Ⓞ Підготовка та розповсюдження інформації про результати діяльності ВА (6). 	<div style="background-color: #003366; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">+</div> <p>Невідповідностей із законодавством не виявлено, але зафіксовано невідповідності стандартам ВА / несуттєві помилки для діяльності ВА → Рекомендації щодо ВА.</p>
ЗАВДАННЯ З НАДАННЯ ВПЕВНЕНОСТІ (АУДИТ)	47	<ul style="list-style-type: none"> Ⓞ Планування та розробка програми завдання з надання впевненості (19) Ⓞ Виконання завдання з надання впевненості (10) Ⓞ Підготовка, узгодження та звітування результатів завдання з надання впевненості (14) Ⓞ Моніторинг виконання рекомендацій та подальші дії (4) 	<div style="background-color: #FF0000; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">-</div> <p>Невідповідність закон-ву та Стандартам, яка впливає на ВА → Термінові рекомендації.</p>
КОНСУЛЬТАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ	16	<ul style="list-style-type: none"> Ⓞ Підготовка, виконання та документування консультаційної діяльності (16). 	

ПРИКЛАД ПОЛЬЩІ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СПЕЦІАЛЬНОЇ ФОРМИ ДЛЯ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ВА

ПРОЦЕС ОЦІНКИ

САМООЦІНКА:

керівник ВА заповнює Quality @w, яка охоплює ключові аспекти ВА.

РАТИФІКАЦІЯ (ВАЛІДАЦІЯ):

незалежна команда аналізує документи, проводить опитування працівників і керівників підрозділів ВА та заповнює форму Quality @w.

ЗВІТ І РЕКОМЕНДАЦІЇ:

на основі аналізу формуються висновки, рекомендації та план коригувальних дій.

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ:

встановлює принципи взаємної оцінки. Мінфін рекомендує проводити ЗОЯ командами з двох осіб з різних підрозділів ВА за умови підписання декларації щонайменше п'ятьма підрозділами ВА.

ФАКТОРИ ОЦІНКИ

Наявність невідповідностей критеріям законодавства чи стандартів.

Вплив невідповідностей на функцію ВА (суттєвість).

Суттєва помилка: невідповідність внутрішніх правил (наприклад, положення статуту аудиту, методології, тощо) законодавчим нормам та стандартам.

Незначна помилка: індивідуальні випадки порушення прийнятих правил і процедур.

Тип невідповідності: системна або індивідуальна помилка.

Системна помилка: виявлена помилка повторюється в наступних завданнях, потребує додаткових заходів.

Індивідуальна помилка: помилка була виявлена протягом періоду, що оцінюється, і були вжиті заходи для запобігання її повторенню.

Необхідність надання рекомендацій: наявність ефективних механізмів контролю.

Обговорення результатів: валідатор обговорює результати оцінки з аудиторами для уточнення розбіжностей.

Розбіжності в оцінках можуть вимагати додаткової перевірки.



ПРИНЦИП 12: ПІДВИЩУВАТИ ЯКІСТЬ

Керівник ВА відповідає за дотримання GIAS та постійне вдосконалення роботи функції внутрішнього аудиту.

Стандарт 12.2 Вимірювання ефективності

ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- Керівник ВА повинен **розробити цілі** для оцінки ефективності функції внутрішнього аудиту.
- Керівник ВА повинен **розробити методологію** вимірювання ефективності, щоб оцінити прогрес у досягненні цілей функції та сприяти постійному вдосконаленню функції ВА.
- Керівник ВА повинен **отримати відповідний відгук** від ради та вищого керівництва при оцінці діяльності функції ВА.
- Керівник ВА повинен **розробити план дій** щодо виявлених програвин та можливостей для покращення.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- Керівник ВА **обирає окремий набір цілей ефективності**, які звітуються раді та вищому керівництву, використовуючи при цьому більш широкий набір цілей ефективності для управління функцією ВА.
- Керівник ВА має визначити цілі ефективності, таким чином щоб вони **сприяли досягненню бажаних результатів** і були збалансовані між областями: відповідали очікуванням зацікавлених осіб, обсягом висновків бізнес-підрозділу чи організації, потребами в людських ресурсах, фінансовою та операційною ефективністю, а також навчанням і розвитком.
- Керівник ВА слід встановити показники, як **кількісні, так і якісні**, щоб відстежувати прогрес у досягненні цілей ефективності.

ПРИКЛАДИ ДОКАЗІВ ВІДПОВІДНОСТІ

- Цілі ефективності, визначені як найбільш впливові для функції ВА, які **відповідають Принципам Стандартів, статуту ВА та стратегії ВА**.
- **Показники ефективності**, які відповідають відстежуваним цілям ефективності та відповідним значенням для цих показників.
- **Плани заходів** щодо виявлених проблем і можливостей для досягнення визначених цілей ефективності.

Ключові показники ефективності (Key performance indicators - KPIs)

KPIs та допомагають організації досягати її стратегічних цілей

Ключові показники ефективності (KPI)

Що це таке?

- ✓ Показник ефективності або прогресу в досягненні цілей і завдань організації з плином часу
- ✓ Використовується для прийняття рішень щодо стратегічних цілей і завдань, сприяючи підвищенню ефективності

Додана вартість

- ✓ Визначає сфери для вдосконалення
- ✓ Підкреслює ймовірність досягнення місії організації

Основні відмінності

- ✓ Лише ретроспективні показники
- ✓ Мають цільові значення, що вказують на необхідний рівень ефективності, якого потрібно досягти
- ✓ Вимірює прогрес у досягненні стратегічних цілей і завдань організації

ПРАКТИКА ЄВРОКОМІСІЇ В ЧАСТИНІ ЗАСТОСУВАННЯ КПЕ ДЛЯ ВА



СВА РОЗРОБЛЯЄ КПЕ ТА ЗВІТУЄ ЗА ЦИМИ ПОКАЗНИКАМИ ФОКУСУЮЧИСЬ НА 3-х ЦІЛЯХ

Завдання / КПЕ

Ціль 1: Забезпечити додаткову цінність роботи СВА з погляду зацікавлених сторін

- КПЕ 1.1 – Рівень задоволеності зацікавлених сторін (комітет з аудиту /управління та вище керівництво управлінь)
- КПЕ 1.2 – Рівень задоволеності тих, кого перевіряють
- КПЕ 1.3 – Своєчасне надання загального висновку СВА про управління фінансами до Комісії.
- КПЕ 1.4 – Своєчасна видача висновку СВА про стан внутрішнього контролю (внесок у річні звіти служб Комісії)

Ціль 2: Забезпечити високу якість роботи СВА

- КПЕ 2.1 – Загальна відповідність внутрішньої методології та керівним принципам СВА, а також міжнародним стандартам внутрішнього аудиту, що визначається за допомогою внутрішньої оцінки якості
- КПЕ 2.2 – Загальна відповідність внутрішньої методології та керівним принципам СВА, а також міжнародним стандартам внутрішнього аудиту, що визначається за допомогою зовнішньої оцінки якості

Ціль 3: Забезпечити дієве та ефективне виконання СВА планів аудиту

- КПЕ 3.1 – Показник виконання річного плану аудиту
- КПЕ 3.2 – Частки робочого часу аудиторів на аудиторську роботу та допоміжні роботи
- КПЕ 3.3 – Своєчасність завершення і подання звітів про аудиторські перевірки (робочі дні між нарадою з підтвердження аудиторських даних і остаточним звітом)
- КПЕ 3.4 – Різниця між фактичним і передбаченим у бюджеті часом за кожним аудиторським завданням



ДЖЕРЕЛА ДАНИХ ДЛЯ ПІДТВЕРДЖЕННЯ КПЕ

Основа для оцінки

Опитування

- ✓ Щорічне опитування зацікавлених сторін.
- ✓ Опитування щодо задоволеності після кожного аудиту.

Моніторинг

- ✓ Час та ресурси, витрачені на етапи аудиту.
- ✓ Бюджетні плани та їх результати.
- ✓ Години, присвячені аудиторській роботі.

Звітність

- ✓ Внутрішня оцінка якості (група забезпечення якості).
- ✓ Звіт незалежного зовнішнього оцінювача.



ПРИНЦИП 12: ПІДВИЩУВАТИ ЯКІСТЬ

Керівник ВА відповідає за дотримання GIAS та постійне вдосконалення роботи функції внутрішнього аудиту.

Стандарт 12.3 Нагляд та підвищення ефективності завдань



ВИМОГИ СТАНДАРТУ

- Керівник ВА повинен **розробити та впровадити методологію** для нагляду за виконанням завдань, забезпечення якості та розвитку компетенцій.
- Ступінь необхідного нагляду **залежить від зрілості функції ВА**, кваліфікації та досвіду внутрішніх аудиторів, а також складності завдань.
- Керівник ВА повинен впевнитися, що **докази нагляду документуються та зберігаються** відповідно до встановленої методології функції.



РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ

- Керівник ВА/призначеному куратору завдання слід **перевірити цілі завдання**, під час планування завдання.
- Керівник ВА може визначити, які внутрішні аудитори мають **Кваліфікацію** для здійснення нагляду за виконанням завдань, і **зробити відповідні призначення**, на основі результатів оцінювання навичок.
- Керівник ВА/призначений куратор зустрічаються з внутрішніми аудиторами, призначеними для виконання завдання, та **обговорюють процес виконання завдання**, що дає можливість навчати, розвивати та оцінювати внутрішніх аудиторів.
- Керівник ВА **встановлює засоби вирішення будь-яких розбіжностей** у професійних судженнях, це може включати обговорення відповідних фактів, проведення додаткового запиту чи дослідження, а також документування різних точок зору в робочих документах завдання/висновках.



ПРИКЛАДИ ДОКАЗІВ ВІДПОВІДНОСТІ

- **Робочі документи** за результатами виконання завдання з документуванням слігів нагляду.
- Заповнені **чек-листи** щодо перегляду робочих документів.
- Результати **інтерв'ю та опитувань**, які включають віггуки про досвід виконання завдань від внутрішніх аудиторів та інших осіб, безпосередньо залучених до виконання завдань.
- Документація щодо **комунікацій між куратором завдання та внутрішніми аудиторами** щодо виконання завдання.

Практичний кейс (Раунд IV)



У одному з ЦОВВ функція внутрішнього аудиту завершила виконання річного плану, але керівництво організації висловило стурбованість щодо реальної ефективності аудиторських завдань. Наприклад, хоча звіт про аудит ефективності управління активами було надано вчасно, жодна з рекомендованих дій не була впроваджена. Водночас аудит управління ризиками дозволив знизити рівень ризику в кількох ключових процесах завдяки ефективній взаємодії з керівниками підрозділів. Як Керівник ВА може впровадити механізми вимірювання ефективності, щоб оцінити результати діяльності?

У такому разі, які дії необхідно виконати Керівнику ВА:

- ✓ Керівник ВА має визначити ключові показники ефективності (KPI), які відображатимуть досягнення аудиторських цілей. Наприклад, для оцінки впливу аудиту можна вимірювати частку впроваджених рекомендацій або кількість знижених ризиків у результаті аудиторських завдань.
- ✓ Важливо впровадити механізм зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами, щоб оцінювати користь від аудиту з їхньої точки зору. Як приклад, успішний аудит управління ризиками продемонстрував значення співпраці з підрозділами, що можна зробити стандартом у процесах аудиту.

Практичний кейс (Раунд IV)



У державній установі виконання плану внутрішнього аудиту стикається з труднощами, пов'язаними з затримками у виконанні завдань через недостатній контроль за прогресом. Наприклад, аудит ефективності закупівель, запланований на I квартал, було перенесено на III квартал через низький рівень координації між командами. Водночас аудит використання бюджетних коштів було завершено вчасно, оскільки застосовувались регулярні контрольні зустрічі та автоматизовані інструменти для моніторингу прогресу. Як Керівник ВА може підвищити відповідність завдань та забезпечити їх своєчасне виконання?

У такому разі, які дії необхідно виконати Керівнику ВА:

- ✓ Керівник ВА повинен впровадити регулярний моніторинг прогресу виконання завдань, наприклад, через тижневі або місячні контрольні зустрічі, де обговорюватимуться статуси завдань і проблемні питання.
- ✓ Використання автоматизованих інструментів, таких як програмне забезпечення для управління аудитом (наприклад, таблиця в MS Excel з відслідковуванням часу) дозволить слідкувати за термінами та ресурсами.
- ✓ Наприклад, у випадку аудиту закупівель доцільно впровадити контрольні точки для перевірки проміжних результатів, що дозволить уникнути затримок. Крім того, для підвищення відповідності можна взяти за приклад успішні практики з аудиту використання бюджетних коштів: чітка координація між командами, обговорення результатів із зацікавленими сторонами та оперативна адаптація планів.

ПІДСУМОК ОТРИМАНОВОГО ДОСВІДУ

Резюме ДОМЕН IV: Керування функцією внутрішнього аудиту

4 Принципи та 16 Стандартів

Планувати стратегію	(9.1 Розуміння процесів управління, ризик-менеджменту та контролю, 9.2 Стратегія ВА, 9.3 Методологія, 9.4 План ВА, 9.5 Координація діяльності і покладання на роботу).
Управляти ресурсами	(10.1 Управління фінансовими ресурсами, 10.2 Управління людськими ресурсами, 10.3 Технологічні ресурси).
Комунікувати ефективно	(11.1 Побудова відносин і комунікація із зацікавленими особами, 11.2 Ефективна комунікація, 11.3 Комунікація результатів, 11.4 Помилки та упуцнення, 11.5 Повідомлення про прийняття ризиків).
Підвищувати якість	(12.1 Внутрішня оцінка якості, 12.2 Вимірювання ефективності, 12.3 Нагляд та підвищення ефективності завдань).

Тепер Ви можете:

- Розуміти, що Керівник ВА несе відповідальність за стратегічне планування, залучення та розподіл ресурсів, налагодження взаємовідносин, спілкування із зацікавленими особами, а також забезпечення і підвищення ефективності функції.
- Розуміти, що Керівник ВА може делегувати відповідні обов'язки іншим кваліфікованим фахівцям у функції ВА, але зберігає за собою остаточну відповідальність
- Визнати, що відносини прямого підпорядкування між радою та Керівник ВА дозволяють функції ВА виконувати мандат ВА

Важливість та значення Домену IV

- Підкреслює важливість розуміння процесів управління, ризик-менеджменту та контролю, а також, важливість відображення стратегії, місії, галузевих специфік організації при складанні стратегії, методології, плану ВА та координації діяльності функції. (Принцип 9)
- Наголошує на ефективному плануванні, управлінні та розподілі ресурсів для забезпечення мандату аудиту. (Принцип 10)
- Виділяє переваги побудови ефективної комунікації з зацікавленими сторонами, які допомагають в побудові відносин для комунікації результатів, помилок та упущень, повідомлень про прийняття ризиків у формі та з періодичністю, яка прийнятна і зрозуміла раді та вищому керівництву. (Принцип 11)
- Підкреслює необхідність підвищувати якість через запровадження внутрішньої оцінки, вимірювання ефективності та наглядом за підвищенням ефективності, що результує в більшу довіру результатам завдань. (Принцип 12).



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

ЗАПИТАННЯ ТА ВІДПОВІДІ





USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

ДЯКУЄМО ВАМ ЗА УВАГУ ТА ОЧІКУЄМО НА НАСТУПНІ ТРЕНІНГИ

СТЕЖТЕ ЗА НОВИНАМИ

ТРЕНІНГИ GIAS:

- Лютий 2025 року. Очний тренінг. Домен V: Надання послуг внутрішнього аудиту.
- Лютий / Березень 2025 року. Консультаційні послуги внутрішнього аудиту.

ТРЕНІНГИ З ІТ Аудиту:

- Березень 2025 року. Онлайн тренінг. ІТ-аудит. Частина IV.

Матеріали з попередніх/поточних тренінгів будуть розміщені на сайті Міністерства Фінансів України у розділі Департаменту гармонізації ДВФК — ви можете перейти за посиланням

<https://mof.gov.ua/uk/provedeni-zahodi-z-pitan-dvfk>

або скористатись QR-кодом, що наведений праворуч.

