



МІНІСТЕРСТВО
ФІНАНСІВ
УКРАЇНИ

**ОГЛЯД
ЗАГАЛЬНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ
ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ
СПРОМОЖНОСТІ
ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ**

ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗАГАЛЬНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

в рамках реалізації завдань Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки



Проведено електронне опитування керівників підрозділів внутрішнього аудиту міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, обласних та Київської міської державних адміністрацій

Проведено детальні інтерв'ю з керівниками органів, керівниками підрозділів внутрішнього аудиту, фінансування та бухобліку, окремих структурних підрозділів/установ, які були об'єктами внутрішнього аудиту



Мінекономрозвитку, Міненерговугілля, МОЗ, Держгеонадра, ДСНС, Держфінмоніторинг, ДФС, Держводагентство, Держкіно, Держархбудінспекція, Пенсійний фонд, Вінницька, Дніпропетровська, Львівська ОДА та КМДА



АСПЕКТИ, ЯКІ ДОСЛІДЖУВАЛИСЬ В ХОДІ ОГЛЯДУ

I.

- **Позиція і роль функції внутрішнього аудиту:**
 - *Загальні характеристики функції внутрішнього аудиту*
 - *Незалежність та об'єктивність*
 - *Кодекс етики*

II.

- **Якість функції внутрішнього аудиту:**
 - *Уміння, компетенція та кількість персоналу*
 - *Навчальна спроможність відповідно до потреб*
 - *Достатність ресурсів, які використовуються підрозділами внутрішнього аудиту*

III.

- **Реалізація функції внутрішнього аудиту:**
 - *Національні стандарти внутрішнього аудиту*
 - *Проведення внутрішніх аудитів на практиці*

IV.

- **Гарантування якості та внутрішні і зовнішні заходи моніторингу:**
 - *Внутрішні заходи з гарантування якості*
 - *Зовнішні заходи з гарантування якості*
 - *Моніторинг з боку інституційних органів*

V.

- **Організаційні відносини і культура функції внутрішнього аудиту:**
 - *Зв'язки з керівництвом*
 - *Зв'язок з іншими підрозділами*



СТАН УТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДРОЗДІЛІВ ВА (ВІДПОВІДНИХ ПОСАД)

Міністерства та інші ЦОВВ



В усіх міністерствах та інших ЦОВВ утворено підрозділи ВА (або введено відповідні посади)

Діяльність з ВА фактично не здійснюється у зв'язку з повною неуккомплектованістю

Майже 10 % органів:

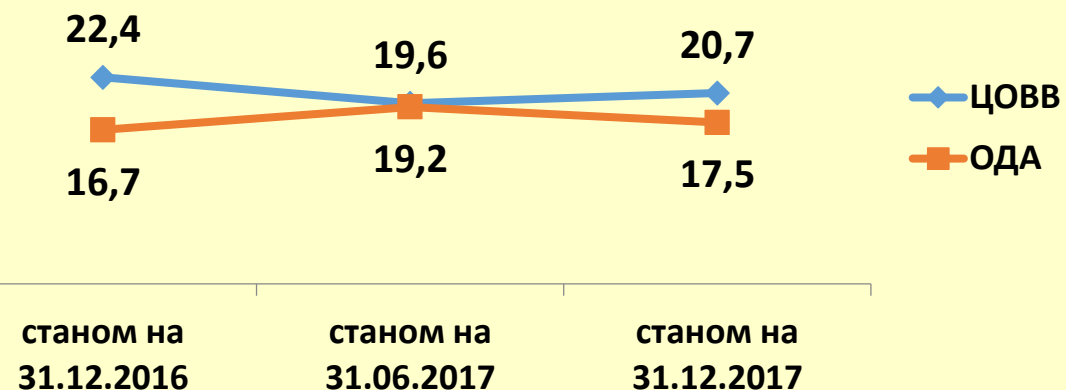
- 2 міністерства
- 5 інших ЦОВВ
- 1 ОДА



ОДА та КМДА

Підрозділи ВА утворено (або введено відповідні посади) в 22 із 25 адміністрацій

Укомплектованість посад у підрозділах ВА (рівень вакансій, %)





ПОЗИЦІЯ І РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

Досягнуто певний прогрес у розумінні вищим та операційним керівництвом установ призначення та функцій підрозділів ВА

Поряд з тим, внутрішньому аудиту досі складно правильно позиціонувати себе і відігравати призначену роль

Керівники підрозділів ВА
(62 % опитаних):

«Вище і операційне керівництво розуміє роль підрозділу ВА...»

Вище керівництво
(8 із 15 опитаних):

«ВА – функція, спрямована на удосконалення діяльності установи та упередження порушень і недоліків...»

Керівники операційного рівня
(більшість опитаних):

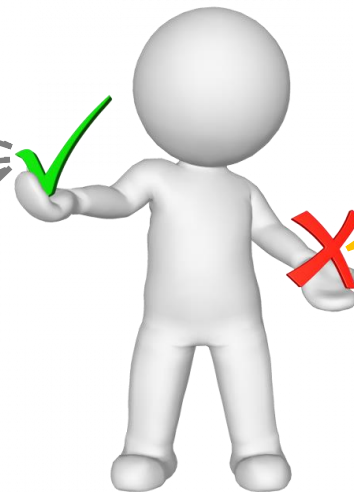
«Підрозділи ВА корисні та сприяють удосконаленню діяльності...»

Керівники підрозділів ВА
(14 % опитаних):

«Вище і операційне керівництво НЕ РОЗУМІЄ роль підрозділу ВА...»

Керівники підрозділів ВА
(10 % опитаних):

«Підрозділ ВА не має чіткої позиції та ролі в органі...»



ЗАГАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ФУНКЦІЇ ВА



Функція ВА переважно сприймається як спрямована на фінансові процеси (як керівництвом установи, так і самими внутрішніми аудиторами)

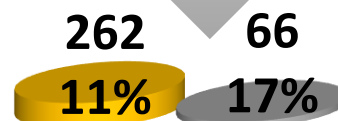
Функція ВА не змогла остаточно позбутися інспекційних коренів, як у її сприйнятті (зокрема, керівництвом), так і в підходах до роботи



Внутрішні аудити **спрямовані переважно на оцінку законності та достовірності звітності, правильності ведення обліку, дотримання актів законодавства тощо**



Дослідженню ефективності функціонування системи ВК, ступеня досягнення цілей, ефективності і якості виконання функцій, а також ризиків, тощо **приділяється мало уваги**



■ ЦОВВ ■ ОДА



Рівень завантаження внутрішніх аудиторів **завданнями, не пов'язаними безпосередньо зі здійсненням ВА є досить суттєвим**

Внутрішній аудит фокусується здебільшого на перевірці законності/відповідності та фінансових процесах, а не на системному підході з удосконалення системи внутрішнього контролю



ЗАГАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ФУНКЦІЇ ВА

Близько 40 % підрозділів ВА малочисельні (налічують 1-2 внутрішніх аудиторів за штатом)

25 підрозділів в системі ЦОВВ

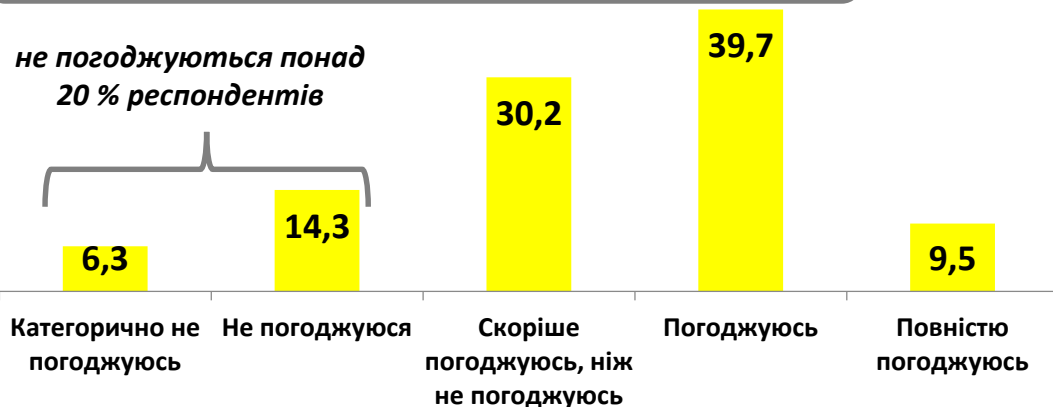


7 підрозділів в системі ОДА

Відсутність бачення подальшого розвитку внутрішнього аудиту в установі як з боку керівництва, так і з боку самих підрозділів

Вище керівництво має чітке розуміння ролі та подальшого розвитку ВА

не погоджуються понад 20 % респондентів



Підрозділ ВА має стратегічний план власного розвитку

понад 41% підрозділів не мають стратегічного плану



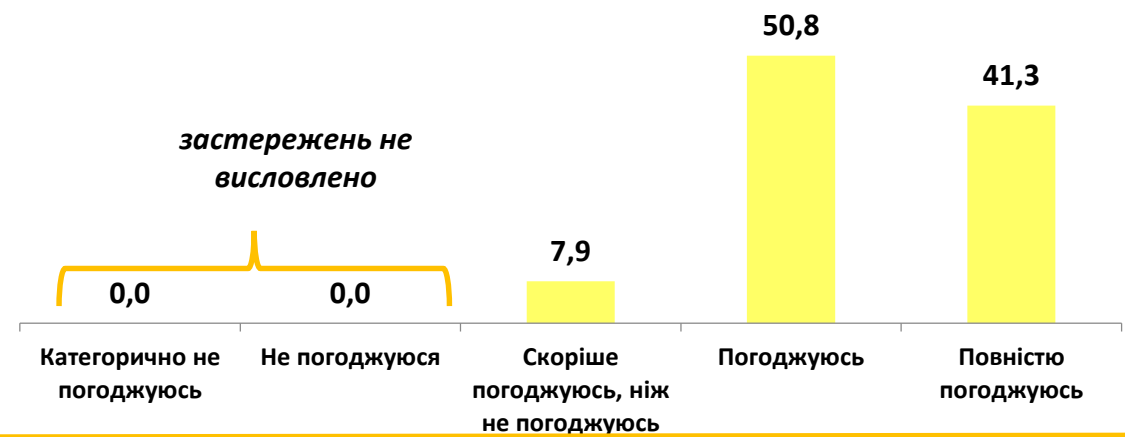
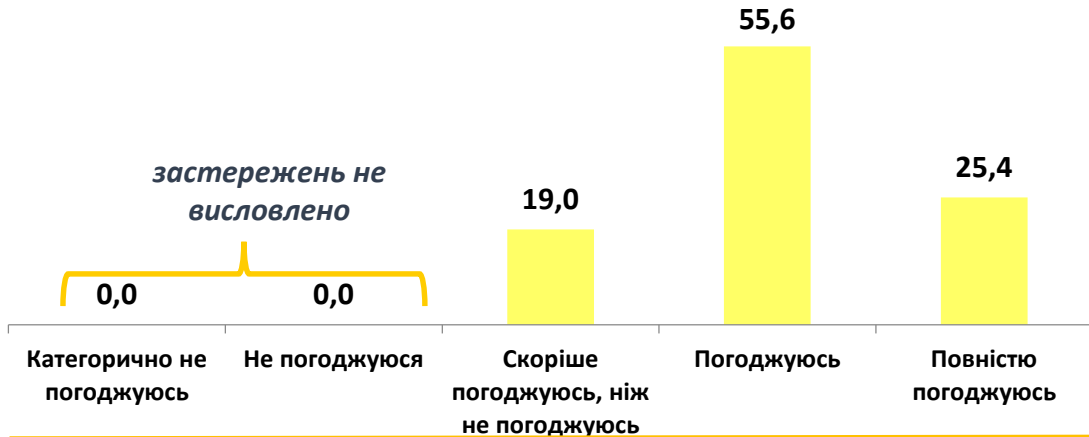


НЕЗАЛЕЖНІСТЬ ТА ОБ'ЄКТИВНІСТЬ ВА

Застережень щодо дотримання принципів незалежності та об'єктивності у діяльності підрозділів ВА не висловлено

Підрозділ ВА є повністю незалежним і об'єктивним у своїй діяльності

Керівництво установи не втручається в аудиторський процес



Слабкі канали комунікації та звітування між керівництвом та підрозділом ВА

Окремі підрозділи підпорядковуються держсекретарю або заступнику керівника



Відсутній/складний доступ безпосередньо до найвищого керівника

Формальне звітування про діяльність з ВА, без обговорення з керівництвом

Не забезпечено самостійність підрозділів ВА

(об'єднано в підрозділах із запобігання корупції, внутрішніх перевірок, господарського обслуговування тощо)

12 органів

Допущено покладання на підрозділи ВА неприаманних функцій

(контрольно-наглядових, кадрових, бухгалтерії тощо)

13 органів



ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ



Функція внутрішнього аудиту в державному секторі України поки що не досягнула рівня, на якому вона би слугувала внутрішнім надавачем гарантій та порад для керівництва



Загальна спроможність підрозділів внутрішнього аудиту використовується не завжди ефективно:

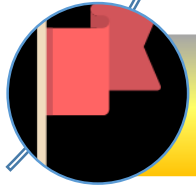
- ВА часто сприймається як «інспекційна функція», зосереджується здебільшого на перевірці відповідності та фінансових процесах, а не на системному підході, спрямованому на удосконалення системи ВК (ФУК);
- малочисельні підрозділи внутрішнього аудиту, їх «інспекційна» спрямованість тощо призводять до незначного видимого ефекту та впливу на інституційному рівні



Принципи організаційної та функціональної незалежності підрозділів внутрішнього аудиту, визначені національним законодавством, не завжди дотримуються на практиці



Канали комунікації та звітування між керівником підрозділу внутрішнього аудиту та вищим керівництвом (доступ до керівництва) в окремих органах досить слабкі на практиці



Формальне виконання вимог Кодексу етики у поєднанні з слабкими заходами (на практиці) з гарантування незалежності і об'єктивності внутрішніх аудиторів, створюють ризики недотриманням принципів Кодексу етики



ЯКІСТЬ ФУНКЦІЇ ВА: КІЛЬКІСТЬ ПЕРСОНАЛУ

Міністерства, інші ЦОВВ

штатна чисельність внутрішніх аудиторів
1 528 одиниць

**вакантні
20,7% посад**

Допущено скорочення штатної чисельності внутрішніх аудиторів в системі 11 органів

ОДА та КМДА

штатна чисельність внутрішніх аудиторів
240 одиниць

**вакантні
17,5% посад**

Допущено скорочення штатної чисельності внутрішніх аудиторів в системі 3 органів

Критерії з визначення чисельності працівників підрозділів ВА, передбачені Порядком № 1001, на практиці застосовуються формально/не застосовуються

Чисельність працівників підрозділів ВА є незначною (співвідносно до кількості об'єктів ВА), що може негативно впливати на ефективність реалізації функцій та системність охоплення ризикових сфер

Міністерство освіти і науки

Черкаська ОДА

Хмельницька ОДА

Полтавська ОДА

Львівська ОДА

Закарпатська ОДА

Волинська ОДА

Донецька ОДА

Вінницька ОДА

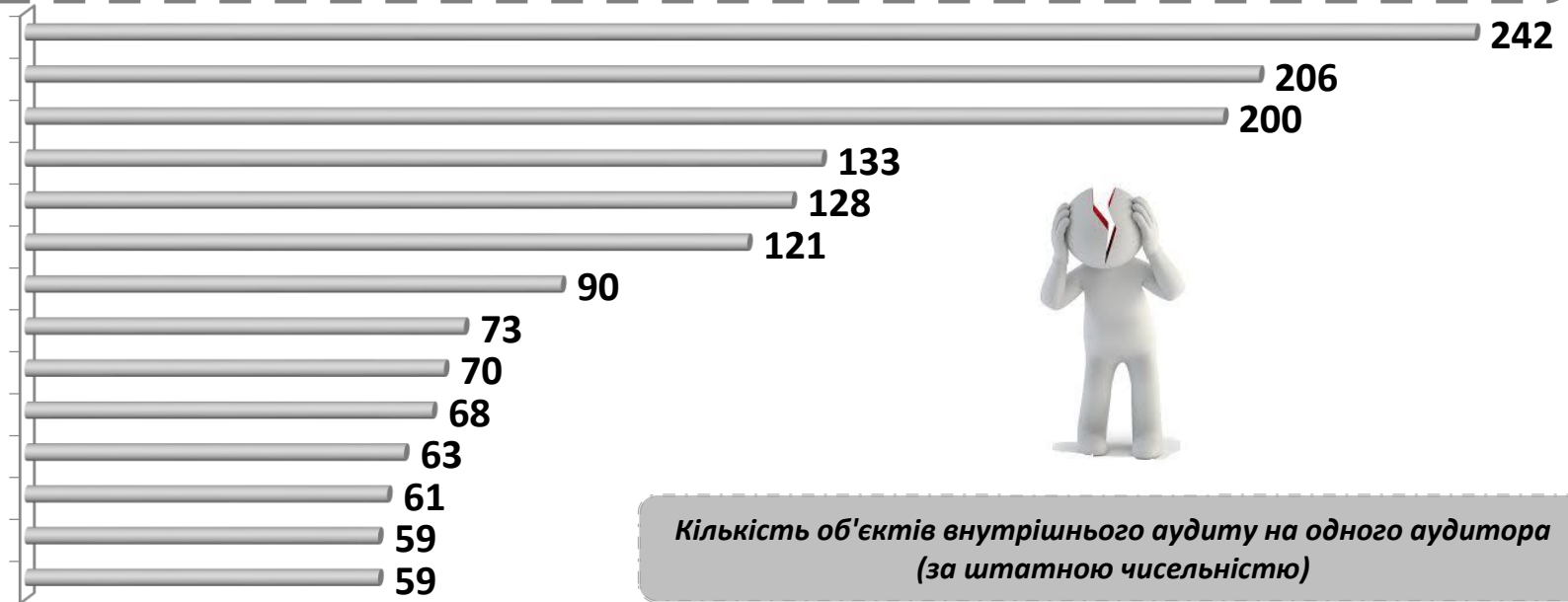
Тернопільська ОДА

Житомирська ОДА

Міністерство закордонних справ

Державна регуляторна служба

Державне агентство з управління зоною відчуження



Кількість об'єктів внутрішнього аудиту на одного аудитора (за штатною чисельністю)



ЯКІСТЬ ФУНКЦІЇ ВА: ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ

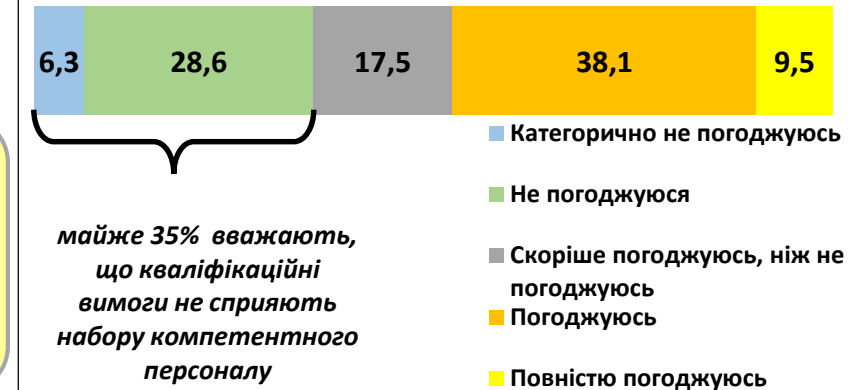
Проблеми в частині підбору та кількості персоналу:

☑ обмеження для залучення персоналу для потенційно нових видів аудиту, а також для набору спеціалізованих/профільних фахівців через встановлені вимоги до виду освіти

☑ високий рівень плинності кадрів (у невеликих підрозділах – до 50 %) та звільнення осіб, які мають досвід у сфері внутрішнього аудиту

☑ брак видимої перспективи кар'єрного росту для потенційних кандидатів (особливо у малочисельних підрозділах), а також недостатньо конкурентні зарплати державних службовців

Визначені кваліфікаційні вимоги сприяють набору компетентного персоналу (опитування)





ЯКІСТЬ ФУНКЦІЇ ВА: УМІННЯ ТА КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Проблеми в частині компетентності персоналу:

☑ неможливість/складність спеціалізації кадрового потенціалу для задоволення потреб у різних видах/напрямах аудиторської діяльності (у малочисельних підрозділах)



☑ необхідність удосконалення навичок керівників підрозділів ВА для «управління функцією аудиту» (особливо зважаючи на слабку комунікацію між керівниками підрозділів ВА та вищим керівництвом)

☑ брак достатніх спеціальних та експертних знань щодо конкретних об'єктів аудиту в середовищі органу

☑ потреба у подальшому розвитку спеціальних аудиторських вмінь/навичок

☑ потреба у покращенні підходів до формування аудиторських груп на практиці (на основі характеру й складності аудиту та загального набору навичок, необхідних для його виконання)

☑ окремі внутрішні аудитори загалом не мають достатніх професійних знань, навичок та потенціалу для здійснення аудиторської діяльності

**Керівники
підрозділів ВА
(25 % опитаних)**
«вбачають наявність
недоліків у формуванні
аудиторських груп...»

**Керівники
підрозділів ВА
(майже 5 % опитаних)**
«вважають недостатніми
професійні знання та
навички аудиторів...»



ЯКІСТЬ ФУНКЦІЇ ВА: НАВЧАЛЬНА СПРОМОЖНІСТЬ

Ринок професійних навчань недостатній для задоволення потреб з навчання у сфері ВА

Внутрішній аудит покладається здебільшого на тренінги, що проводить ЦПГ, та власну спроможність (самоосвіта та внутрішні тренінги)



Бракує сталої навчальної спроможності (наприклад, навчального центру) для внутрішніх аудиторів

Професійний розвиток внутрішніх аудиторів відбувається переважно за підтримки міжнародної допомоги

Потенційна потреба в навчанні залишається високою

Потреба у проходженні тренінгів працівниками підрозділів внутрішнього аудиту за різними рівнями та темами навчальної програми:

Система ЦОВВ
76-98 %
працівників

Система ОДА
36-59 %
працівників

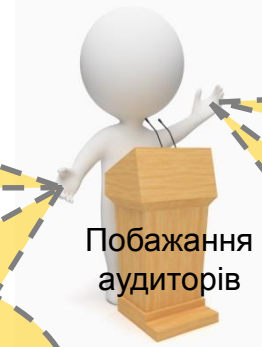
Існує потреба в подальшій методологічній та іншій підтримці

«підтримка у підвищенні обізнаності керівництва щодо ролі ВА...»

«практична підтримка проведення нових видів аудиту (пілоти)...»

«методологічні вказівки та посібники...»

«платформа для обміну практичним досвідом між підрозділами...»



Побаження аудиторів



ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ



Підрозділи внутрішнього аудиту стикаються з проблемами в частині якості та кількості персоналу



Високий рівень плинності кадрів та вакансій у поєднанні з малочисельними підрозділами ускладнює належне виконання внутрішнім аудитом своїх функцій та ролі



Підрозділам внутрішнього аудиту подекуди бракує належних умінь, компетенції та знань, щоб відповідати потребам установи з аудиту (як окремим внутрішнім аудиторам, так і кваліфікаційної спроможності окремим підрозділам загалом)

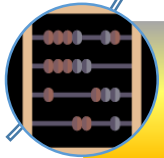


Ринок професійних навчань недостатній для задоволення потреб з навчання у сфері внутрішнього аудиту. Бракує сталої навчальної спроможності (наприклад, навчального центру) для внутрішніх аудиторів



Недостатність ресурсного забезпечення діяльності з внутрішнього аудиту (зокрема, матеріально-технічного, програмного забезпечення, коштів на відрядження тощо)

(менше третини підрозділів ВА задоволені ресурсним забезпеченням)



Чинний формат звітності не задовольняє в повному обсязі потребу ЦПГ та керівників підрозділів ВА в інформації про здійснення діяльності з внутрішнього аудиту та стан розвитку цієї функції



РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЇ ВА: ВНУТРІШНІ РЕГЛАМЕНТИ

основні внутрішні регламенти розроблено та затверджено в усіх органах, де функціонують підрозділи ВА

6 органів
(40 %)

розроблено додаткові регламенти з окремих аспектів ВА

11 органів
(73 %)

внутрішніми регламентами врегульовано ключові аспекти діяльності з ВА та визначені повноваження є достатніми

ВНУТРІШНІ РЕГЛАМЕНТИ



не врегульовано або не достатньо регламентовано окремі аспекти діяльності/процеси з ВА

5 органів
(33 %)

неповнота визначення обов'язків і функцій у посадових інструкціях

2 органи
(13 %)

права та обов'язки працівників звужені порівняно із передбаченими національним законодавством

1 орган
(6 %)

застосовується термінологія або унормовуються аспекти діяльності, які не передбачені законодавством

3 органи
(20 %)

не забезпечено оновлення внутрішніх регламентів при внесенні змін до законодавства з питань ВА

9 органів
(60 %)



РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЇ ВА: ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ З ВА

**ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ З ВА
БАЗУЄТЬСЯ НА ОЦІНЦІ РИЗИКІВ**

Фактичний стан

Формальний підхід до визначення критеріїв відбору об'єктів аудиту до плану

(за одним-двома критеріями - не проведення аудитів протягом тривалого часу та/або обсягами фінансування)

7 органів

Суттєве коригування планів діяльності з внутрішнього аудиту, що свідчить про відсутність системного підходу

36 % органів у I півр., 43 % - у II півр. 2017 року

4 органи - повністю змінено початковий варіант плану

5 органів - змінено понад 50% об'єктів

Для досліджень відбираються одні й ті ж самі теми аудитів

майже 30 % опитаних

Результати опитування



Аудиторська діяльність базується на оцінці ризикових сфер організації



майже 70% підрозділів здійснюють оцінку ризиків

Піврічні плани базуються на оцінці ризиків



- Категорично не погоджуюсь
- Не погоджуюся
- Скоріше погоджуюсь, ніж не погоджуюсь
- Погоджуюсь
- Повністю погоджуюсь



РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЇ ВА: ПРОВЕДЕННЯ АУДИТІВ НА ПРАКТИЦІ

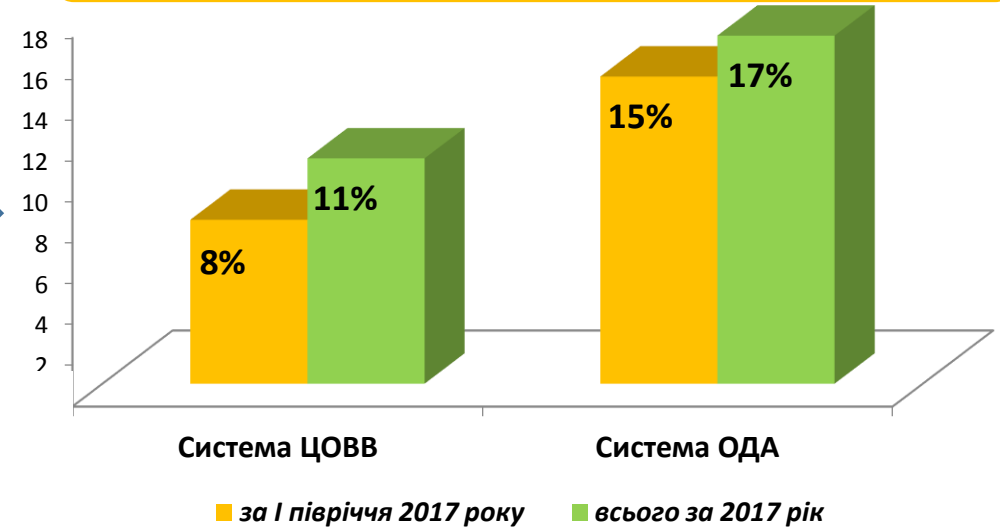
☑ аудит відповідності та фінансовий аудит є основними видами аудиту, що проводяться

☑ внутрішній аудит мало зосереджується на системному підході, при якому повністю чи частково досліджується система ВК (ФУК)

☑ робота більше базується на реагуванні на інциденти та пошуку порушень

? наскільки ВА додає цінності організації відповідно до визначення, сформульованого у Бюджетному кодексі: «удосконалення і запобігання»

Частка внутрішніх аудитів ефективності в загальній кількості проведених аудитів



! зосереджуючись більше на пост-контролі функції ВА складно розвиватись у напрямку запобігання недолікам та удосконалення діяльності установи («функція, яка дивиться у майбутнє, ризик-орієнтована, націлена на удосконалення»)



РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ ВА (виявлені порушення та недоліки)

порушення, що призвели до втрат ресурсів,
млн грн



Незаконні, нецільові витрати, недостачі, недоотримання ресурсів

Фінансові аудити / аудити відповідності

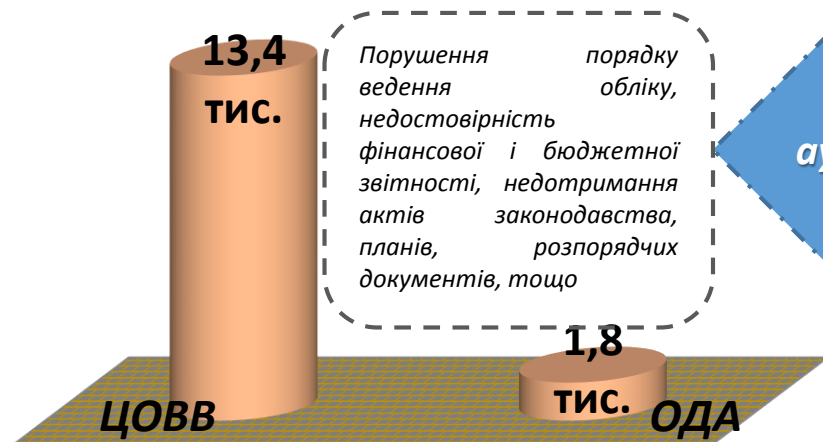
Фінансові аудити / аудити відповідності

порушення, що не призвели до втрат,
кількість



Завищення зобов'язань, завищення потреби в бюджетних коштах, заниження вартості активів, лишки, відволікання коштів у дебіторську заборгованість, утримання понаднормативних одиниць, тощо

нефінансові порушення, кількість

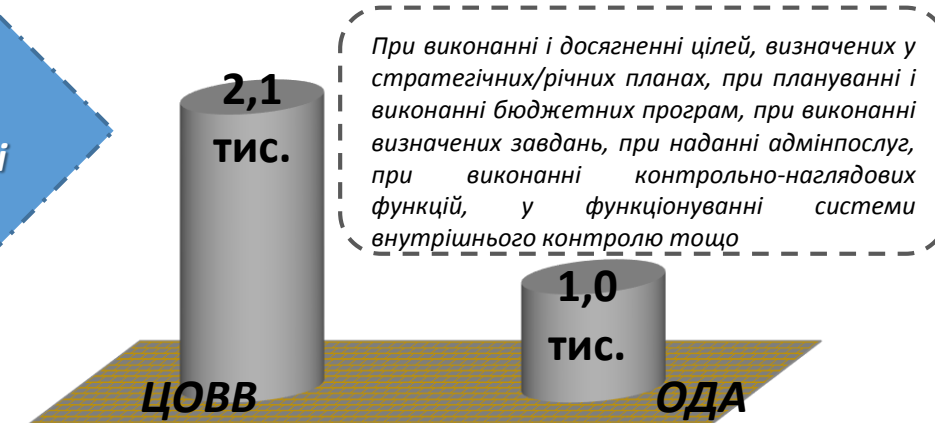


Порушення ведення фінансової і бюджетної звітності, недостовірність актів законодавства, планів, розпорядчих документів, тощо

Фінансові аудити / аудити відповідності

Аудити ефективності

недоліки та проблеми
(зокрема у системі ВК), кількість



При виконанні і досягненні цілей, визначених у стратегічних/річних планах, при плануванні і виконанні бюджетних програм, при виконанні визначених завдань, при наданні адмінпослуг, при виконанні контрольно-наглядових функцій, у функціонуванні системи внутрішнього контролю тощо



ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ



У більшості підрозділів ВА достатньо внутрішніх регламентів з питань внутрішнього аудиту, а визначені у них повноваження в цілому є достатніми для реалізації цієї функції.
Проте в окремих випадках є певні недоліки щодо якості цих регламентів



Планування діяльності з ВА повинно базуватись на оцінці ризиків у діяльності установи.
Проте, на сьогодні ризик-орієнтований підхід є здебільшого формальним та бракує системного аналізу ризиків, який би здійснювався як керівництвом, так і підрозділом внутрішнього аудиту



Функція ВА здебільшого зосереджується на аудитах відповідності/фінансових. Системний підхід до проведення аудиту щодо дослідження системи ВК поки що не дуже розповсюджений.
Проведення аудитів часто базується на реагуванні на інциденти та пошуку порушень.
Це не сприяє «доданій вартості» функції ВА для установи



Національні стандарти внутрішнього аудиту базуються на правилах і вимагають їх дотримання. В окремих аспектах вони занадто деталізовані.
Є необхідність удосконалення/уточнення окремих питань і процедур



ГАРАНТУВАННЯ ЯКОСТІ ВА

✓ **якість роботи підрозділу ВА періодично піддається внутрішньому моніторингу, проте в окремих установах такі заходи взагалі не здійснюються**

✓ **проведення внутрішніх оцінок якості та складання програм забезпечення і підвищення якості внутрішнього аудиту часто є формальним**

✓ **окремі підрозділи взагалі не проводили внутрішні оцінки якості протягом останніх років (насамперед, це малочисельні підрозділи)**

✓ **у багатьох випадках внутрішні заходи з гарантування якості (внутрішні оцінки якості) належним чином не документуються, а отже, не є відстежуваними**

✓ **відсутні чіткі показники для внутрішніх заходів моніторингу, які б дозволили вищому керівництву оцінити ефективність функціонування підрозділу ВА**

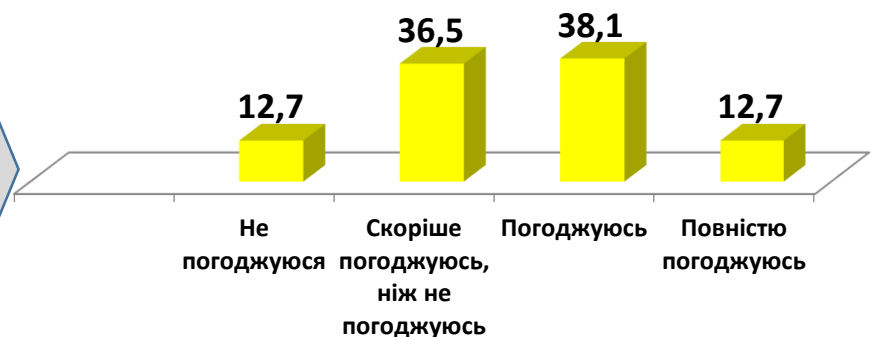
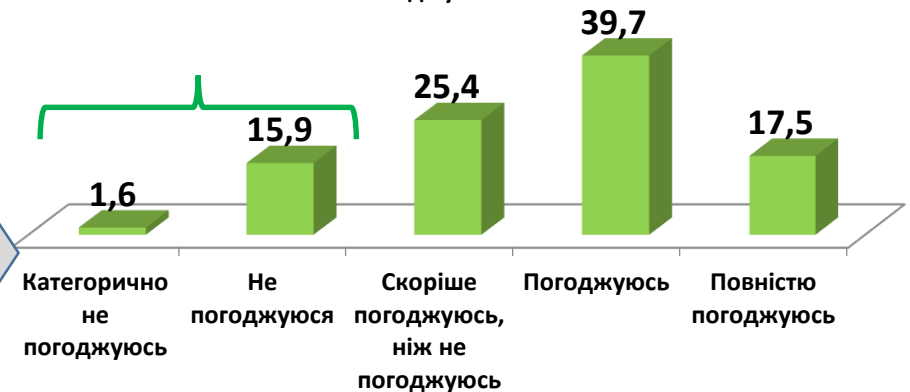
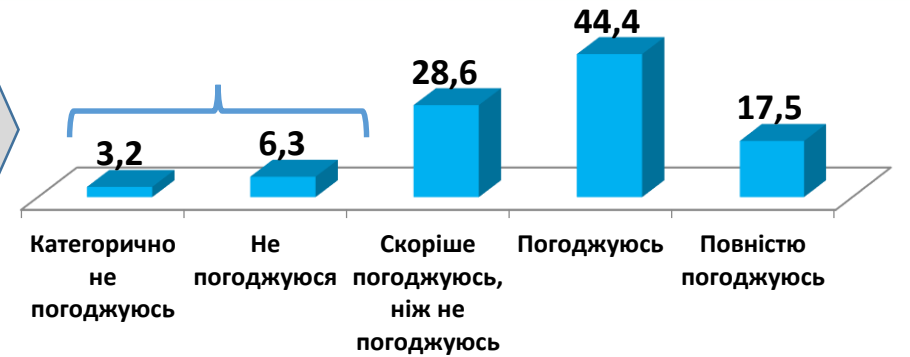
✓ **відсутні внутрішні платформи для обговорення та вирішення питань, пов'язаних з управлінням і контролем та внутрішнім аудитом**

заходи внутрішнього моніторингу не здійснюються майже у 9,5% органів



внутрішні оцінки якості не документуються 17,5% органів

на думку лише половини респондентів визначені індикатори дозволяють об'єктивно оцінити роботу підрозділу





ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ



Внутрішні оцінки якості здебільшого проводяться керівниками підрозділів внутрішнього аудиту шляхом періодичних оглядів та обговорень результатів аудиторської роботи.

У частині з розглянутих установ цей процес не документується.



Підхід до зовнішніх оцінок якості наразі на етапі удосконалення.

Новий порядок було видано після переходу ЦПГ до Міністерства фінансів. За ним має слідувати перегляд загальної методології оцінки якості



Внутрішній моніторинг діяльності з внутрішнього аудиту не базується на чітких показниках і організований переважно у вигляді звітів про діяльність описового характеру



Бракує механізмів/платформ для обговорення результатів аудиту і ширших питань, пов'язаних з управлінням і контролем



Непроведення або формальне проведення внутрішніх оцінок якості, слабкі заходи з гарантування якості внутрішнього аудиту в окремих органах загалом, мають наслідком відсутність заходів, спрямованих на розвиток та удосконалення діяльності з внутрішнього аудиту



ОРГАНІЗАЦІЙНІ ВІДНОСИНИ: ЗВ'ЯЗКИ З КЕРІВНИЦТВОМ

У багатьох органах налагоджено канали зв'язку підрозділу ВА з вищим керівництвом установи.
Проте існує ряд проблемних аспектів:

⊗ часто керівнику підрозділу ВА важко отримати безпосередній доступ до найвищого керівництва



⊗ вище керівництво не завжди долучається до планування діяльності з ВА

Керівник підрозділу ВА:
«формально підрозділ підпорядкований керівнику, але всі питання вирішуються виключно на рівні його заступника...»

Керівник підрозділу ВА:
«впродовж двох років не було жодної зустрічі керівника підрозділу ВА з керівником установи...»

Керівники підрозділів ВА (65% опитаних):
«керівництво інформує підрозділ ВА про ризикові аспекти, які можуть бути включені в плани...»

Керівник підрозділу ВА:
«керівник установи лише формально затверджує поданий проект плану...»

⊗ звітування підрозділу ВА про свою діяльність вищому керівництву в деяких органах є формальним

Керівники підрозділів ВА (24% опитаних):
«керівництво установи визначає теми для аудитів...»

Керівники підрозділів ВА (76% опитаних):
«результати діяльності періодично обговорюються з керівництвом...»

Керівники підрозділів ВА (46% опитаних):
«з вищим керівництвом періодично обговорюється управління, ВК і ризики ...»

⊗ в деяких органах є незацікавленість керівництва у результатах діяльності з внутрішнього аудиту



ОРГАНІЗАЦІЙНІ ВІДНОСИНИ: ЗВ'ЯЗКИ З КЕРІВНИЦТВОМ



Роль ВА та його ключові функції: погляд керівників органів

Керівник органу:
«ВА – функція, що має надавати інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень та удосконалення діяльності...»

Керівник органу:
«ВА – незалежна оцінка аспектів, які можуть становити ризик для установи...»

Керівник органу:
«ВА – діяльність, спрямована на запобігання і виявлення порушень...»

Керівники підрозділів ВА (35% опитаних):
«керівництво залучає внутрішній аудит у разі будь-яких змін, які виникають в діяльності органу...»

вище керівництво у більшості випадків не сприймає внутрішній аудит у зв'язці (і як частину) загальної системи внутрішнього управління і контролю

Керівники підрозділів ВА (13% опитаних):
«керівництво НЕ ПОТРЕБУЄ нашої допомоги/думки...»

Керівник органу:
«ВА – контрольна діяльність, що спрямована на виявлення фінансових порушень ...»

Керівник органу:
«я надаю перевагу інформації від зовнішніх контролюючих органів та незалежних аудиторів...»

Керівник органу:
«вважаю недоцільним функціонування підрозділу ВА з огляду на незначну чисельність органу та мережу підконтрольних установ...»



ОРГАНІЗАЦІЙНІ ВІДНОСИНИ: ЗВ'ЯЗОК З ІНШИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ

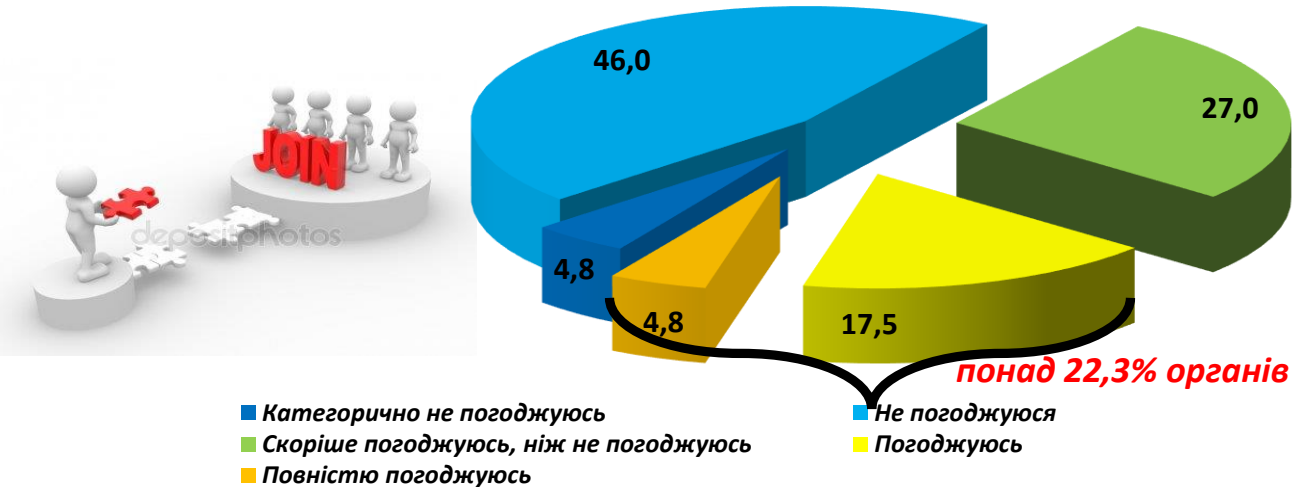
☑ залишається недостатнє розуміння ролі ВА та ототожнення його з інспекційною діяльністю

☑ у багатьох установах підрозділи ВА відчують себе дещо ізольованим від діяльності інших підрозділів

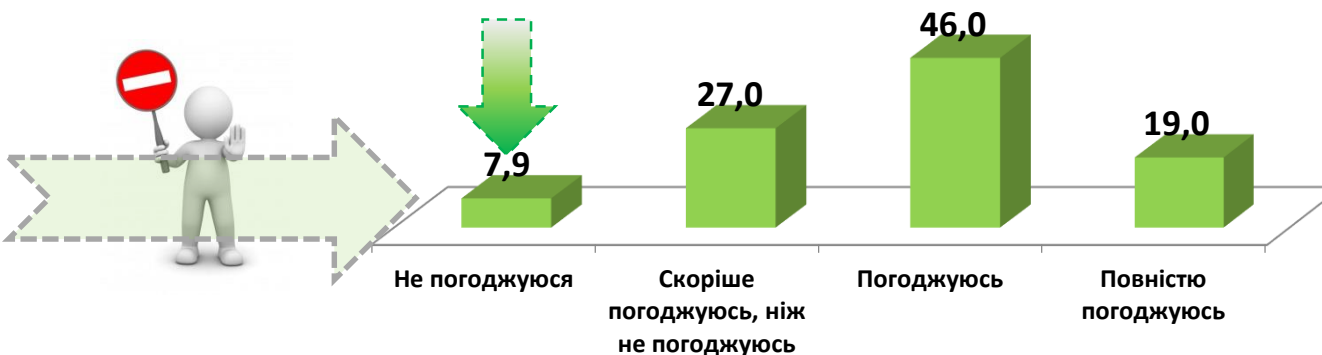
☑ в аспектах ВК (ФУК) взаємодія між підрозділами ВА та іншими підрозділами (між трьома лініями оборони) досить слабка

☑ робочі відносини на основі взаємодовіри поки що не скрізь налагоджені (випадки обмеження об'єктами аудиту доступу внутрішніх аудиторів до інформації)

Підрозділ ВА є дещо ізольованим в організації



Підрозділ ВА має повний доступ до інформації, персоналу, активів



! після проведення внутрішнього аудиту (особливо ефективності) відношення операційного керівництва до внутрішнього аудиту змінюється у бік сприйняття його саме як функції, спрямованої на допомогу в удосконаленні/налагодженні діяльності («порадника та консультанта»)



ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ



Очікування вищого керівництва суттєво впливають на роботу внутрішнього аудиту і характер роботи, яку виконують внутрішні аудитори. Очікування керівництва (і сприйняття ролі внутрішнього аудиту) суттєво відрізняються від установи до установи



Налагоджені канали зв'язку підрозділу внутрішнього аудиту з вищим керівництвом установи в окремих випадках є досить формальними та досить часто керівнику підрозділу внутрішнього аудиту важко отримати безпосередній доступ до найвищого керівництва



Близько двадцяти відсотків опитаних на інтерв'ю вищих керівників зауважили, що їм бракує довіри до функції внутрішнього аудиту і її кваліфікації. Вони віддають перевагу органам зовнішнього контролю



В багатьох органах поки що залишається слабка взаємодовіра і незначна співпраця та обмін інформацією між підрозділами внутрішнього аудиту і рівнями операційного керівництва



У деяких випадках керівництво сприймає і використовує функцію внутрішнього аудиту як функцію внутрішнього контролю. Термінами трьох ліній оборони: третя лінія використовується як друга лінія