

Цели и КПЭ внутреннего аудита: взгляд профессионального сообщества

Докладчик: Далиненко А.Б.

Руководитель Службы системной аналитики внутреннего контроля Банка ВТБ (ПАО)

Член Совета Ассоциации “Институт внутренних аудиторов”

- Ассоциация “Институт внутренних аудитором” в мае 2025 года провела опрос профессионального сообщества по рыночным практикам постановки целей и ключевых показателей эффективности для внутреннего аудита
- В опросе приняло участие 128 респондентов из числа членом ИВА и подписчиков ТГ-канала ИВА
- Примечания к опросу:
 - Участники отвечали на вопрос, исходя из своей практики
 - На вопросы предлагалось отвечать максимально открыто, приводя примеры, где это возможно
 - Если стандартные варианты ответов не были применимы к практике участника, то по ряду вопросов была возможность указать свой вариант ответа
 - В зависимости от вопроса, были доступны варианты ответов с одиночным и множественным выбором
 - Результаты опроса являются анонимными



ТГ-канал ИВА

Информация об участниках опроса

Ваша основная профессия (одиночный выбор)

Варианты ответа:	Участники	
внутренний аудитор	110	86%
представитель смежной профессии и прочее	16	13%
член совета директоров	2	1%

Большая часть участников опроса является внутренними аудиторами

Уровень вашей должности (одиночный выбор)

Варианты ответа:	Участники	
руководитель высшего звена	40	31%
руководитель среднего звена	47	37%
руководитель операционного уровня	22	17%
исполнитель	19	15%

Руководителями являются 109 (85%) участников, при этом 87 (68%) участников являются руководителями среднего и высшего звена

Информация об участниках опроса

Основное направление деятельности вашей организации (одиночный выбор)

Варианты ответа:	Участники	
Финансовый сектор	29	22,7%
Промышленность и машиностроение	24	18,8%
Добыча и переработка полезных ископаемых	14	10,9%
Торговля оптовая и розничная	12	9,4%
Энергетика	10	7,8%
Строительство и инжиниринг	9	7,0%
Телекоммуникации и связь	7	5,5%
Информационные технологии	6	4,7%
Транспорт и перевозки	6	4,7%
Сельское хозяйство	4	3,1%
Внешний аудит и консалтинг	2	1,6%
Инвестиции и управление активами	2	1,6%
Здравоохранение	1	0,8%
Образование и наука	1	0,8%
Несколько направлений деятельности	1	0,8%

Топ-6 направлений составляют почти 77% от всего количества участников

Общая численность работников вашей организации/группы (одиночный выбор)

Варианты ответа:	Участники	
более 100000	10	8%
50000-100000	12	9%
10000-50000	34	27%
1000-10000	42	33%
менее 1000	30	23%

Организации с численностью до 50 000 сотрудников составляют 83% участников

Итоги опроса

1. Для подразделения ВА и/или руководителя ВА поставлены формализованные цели? (одиночный выбор) *Участники, ответившие “Нет”, не отвечали на последующие вопросы опросника

Варианты ответа:	Участники	
Да	111	86,7%
Нет	17	13,3%

Основные отмеченные причины:

1. Нет практики постановки целей в целом в компании
2. Динамичная среда – цели меняются по мере необходимости
3. В качестве ориентира выступают решения/ожидания собственника
4. Цель – это выполнение плана

2. В отношении поставленных целей (всех или части) установлены ключевые показатели эффективности? (одиночный выбор) *Вопрос был доступен для 111 участников, ответивших положительно на предыдущий вопрос о наличии целей

Варианты ответа:	Участники	
Да	96	86,5%
Нет	15	13,5%

Основные отмеченные причины:

1. Отсутствие необходимости/запроса свыше
2. Сложности с измеримостью
3. Отсутствие необходимой методологии

Итоги опроса

Положительные ответы о наличии целей в разрезе направлений деятельности организаций:

Направление деятельности	Количество	Доля
Внешний аудит и консалтинг	2	100,0%
Добыча и переработка полезных ископаемых	14	100,0%
Здравоохранение	1	100,0%
Образование и наука	1	100,0%
Сельское хозяйство	4	100,0%
Телекоммуникации и связь	7	100,0%
Транспорт и перевозки	6	100,0%
Энергетика	10	100,0%
Финансовый сектор	27	93,1%
Промышленность и машиностроение	21	87,5%
Информационные технологии	5	83,3%
Строительство и инжиниринг	6	66,7%
Торговля оптовая и розничная	7	58,3%
Инвестиции и управление активами	0	-
Несколько направлений	0	-

Более 80%
положительно

Менее 80%
положительно

Положительные ответы о наличии целей в разрезе численности организаций:

Численность	Количество	Доля
более 100000	9	90,00%
50000-100000	12	100,00%
10000-50000	33	97,06%
1000-10000	37	88,10%
менее 1000	20	66,67%

Отсутствие формализованных целей наиболее характерно для организаций с численностью менее 1000 работников

Итоги опроса

Положительные ответы о наличии КПЭ в разрезе направлений деятельности организаций:

Направление деятельности	Количество	Доля	
Внешний аудит и консалтинг	2	100,0%	Более 80% положительно
Здравоохранение	1	100,0%	
Сельское хозяйство	4	100,0%	
Телекоммуникации и связь	7	100,0%	
Энергетика	10	100,0%	
Промышленность и машиностроение	19	90,5%	
Финансовый сектор	24	88,9%	
Торговля оптовая и розничная	6	85,7%	
Транспорт и перевозки	5	83,3%	
Информационные технологии	4	80,0%	
Добыча и переработка полезных ископаемых	10	71,4%	Менее 80% положительно
Строительство и инжиниринг	4	66,7%	
Образование и наука	0	-	

Положительные ответы о наличии КПЭ в разрезе численности организаций:

Численность	Количество	Доля
более 100000	9	100,00%
50000-100000	12	100,00%
10000-50000	28	84,85%
1000-10000	31	83,78%
менее 1000	16	80,00%

Итоги опроса

3. Для кого именно поставлены цели? (множественный выбор)

Варианты ответа:	Участники	
Для подразделения ВА в целом	66	59,5%
Для руководителя ВА	70	63%
На индивидуальном уровне для сотрудников ВА	63	57%

В 38 ответах (34%) КПЭ устанавливаются и для подразделения в целом, и для руководителя

В 32 ответах (29%) цели устанавливаются для руководителя, но не для подразделения

В 28 ответах (25%) цели устанавливаются для подразделения, но не для руководителя

4. На какой период устанавливаются цели? (одиночный выбор)

Варианты ответа:	Участники	
Год	96	86,5%
Полугодие	3	2,7%
Квартал	6	5,4%
Комбинированный подход	6	5,4%

Наиболее частой практикой является постановка целей на год

Итоги опроса

5. Кто принимает решение об утверждении целей для подразделения ВА и/или руководителя ВА?
(множественный выбор)

Варианты ответа:	Участники	
Решение принимает совет директоров / комитет по аудиту совета директоров	77	69%
Решение принимает менеджмент либо менеджмент напрямую влияет на решение	26	23%
Менеджмент дает предложения, но не участвует в принятии решения о выборе целей	17	15%

В 75 ответах (68%) решение принимает только совет директоров

В 2 ответах (2%) и совет директоров, и менеджмент

В 24 ответах (22%) только менеджмент

6. Кто принимает решение по оценке выполнения целей руководителя и/или подразделения ВА? (множественный выбор)

Варианты ответа:	Участники	
Решение принимает совет директоров / комитет по аудиту совета директоров	81	73%
Решение принимает менеджмент либо менеджмент напрямую влияет на оценку	31	28%
Менеджмент дает обратную связь, но не принимает участия в решении об оценке	18	16%

В 71 ответе (64%) решение принимает только совет директоров

В 10 ответах (9%) и совет директоров, и менеджмент

В 21 ответе (19%) только менеджмент, без совета

Итоги опроса

7. На что ориентированы цели подразделения ВА и/или руководителя ВА? (множественный выбор)

Варианты ответа:	Участники	
Показатели текущей операционной деятельности ВА (например, выполнение плана, скорость и сроки выполнения задач)	97	87,4%
Увеличение ценности / создание добавленной стоимости для организации в целом (например, повышение удовлетворенности клиентов, увеличение производительности, снижение затрат)	46	41,4%
Уровень квалификации персонала (например, сертификации, программы обучения, уровень текучести кадров)	42	37,8%
Повышение качества (выполнение программы обеспечения и повышения качества ВА, прохождение оценок качества ВА)	35	31,5%
Использование и развитие технологий (например, автоматизация процессов ВА, использование цифровых инструментов анализа данных)	31	27,9%
Выполнение регуляторных требований и отраслевых стандартов	31	27,9%
Затрудняюсь ответить	2	1,8%

Абсолютным лидером является фокус на показатели операционной деятельности

Присутствует значительный фокус на создание добавленной стоимости

Прим. у трети респондентов, цели ориентированы на получение профессиональной сертификации и программу оценки и повышения качества

Из 31 ответа, 14 (45%) даны представителями Финансового сектора

Итоги опроса

8. Какие именно используются КПЭ (только при положительном ответе о наличии поставленных КПЭ)? (множественный выбор)

Варианты ответа:	Участники	
Процент выполнения плана аудита	75	78,1%
Своевременность выпуска аудиторских заключений (отчетов)	41	42,7%
Уровень удовлетворенности стейкхолдеров	36	37,5%
Количество проведенных аудитов	31	32,3%
Количество/доля выполненных рекомендаций	26	27,1%
Соблюдение выделенного времени на выполнение аудиторского задания	24	25,0%
Экономический эффект от деятельности ВА, включая любые виды экономии затрат и дополнительного дохода	24	25,0%
Полнота охвата рисков, присущих деятельности организации	20	20,8%
Результаты внутренней / внешней оценки ВА	20	20,8%
Выполнение программы обеспечения и повышения качества	20	20,8%
Количество / доля рекомендаций, принятых менеджментом	16	16,7%
Количество замечаний регуляторов, не выявленных ранее ВА	13	13,5%
Уровень существенности наблюдений / комментариев	10	10,4%
Количество запросов от совета директоров и/или менеджмента на проведение аудиторских заданий, включая консалтинг	10	10,4%
Уровень технологического развития ВА	9	9,4%
Исполнение утвержденного бюджета	4	4,2%
Количество сделанных наблюдений / комментариев	3	3,1%
Стоимость функции ВА по сравнению с передачей на аутсорсинг	1	1,0%

КПЭ по выполнению плана – абсолютный лидер



Из 9 ответов, 7 от участников из Финансового сектора



Итоги опроса

9. Какие именно используются КПЭ (только при положительном ответе о наличии поставленных КПЭ)? (множественный выбор)

Варианты ответа:	Участники	
Процент выполнения плана аудита	75	78,1%
Своевременность выпуска аудиторских заключений (отчетов)	41	42,7%
Уровень удовлетворенности стейкхолдеров	36	37,5%
Количество проведенных аудитов	31	32,3%
Количество/доля выполненных рекомендаций	26	27,1%
Соблюдение выделенного времени на выполнение аудиторского задания	24	25,0%
Экономический эффект от деятельности ВА, включая любые виды экономии затрат и дополнительного дохода	24	25,0%
Полнота охвата рисков, присущих деятельности организации	20	20,8%
Результаты внутренней / внешней оценки ВА	20	20,8%
Выполнение программы обеспечения и повышения качества	20	20,8%
Количество / доля рекомендаций, принятых менеджментом	16	16,7%
Количество замечаний регуляторов, не выявленных ранее ВА	13	13,5%
Уровень существенности наблюдений / комментариев	10	10,4%
Количество запросов от совета директоров и/или менеджмента на проведение аудиторских заданий, включая консалтинг	10	10,4%
Уровень технологического развития ВА	9	9,4%
Исполнение утвержденного бюджета	4	4,2%
Количество сделанных наблюдений / комментариев	3	3,1%
Стоимость функции ВА по сравнению с передачей на аутсорсинг	1	1,0%

Показатели текущей операционной деятельности



Увеличение ценности/создание добавленной стоимости



Обеспечение и повышение качества



Итоги опроса

10. Влияет ли результат оценки выполнения целей на материальную мотивацию руководителя и сотрудников ВА? (одиночный выбор)

Варианты ответа:	Участники	
Влияет	98	88%
Не влияет	13	12%

В подавляющем числе случаев оценка целей имеет влияние на материальную мотивацию

11. Какие основные сложности возникают при оценке выполнения целей / КПЭ для ВА? (множественный выбор)

Варианты ответа:	Участники	
Сложности отсутствуют	43	39%
Отсутствие достаточных критериев для объективной оценки качественных показателей	40	36%
Ограниченность ресурсов	29	26%
Нехватка достоверной информации для оценки количественных показателей	18	16%
Вариант "Иное"	7	6%
Затрудняюсь ответить	6	5%



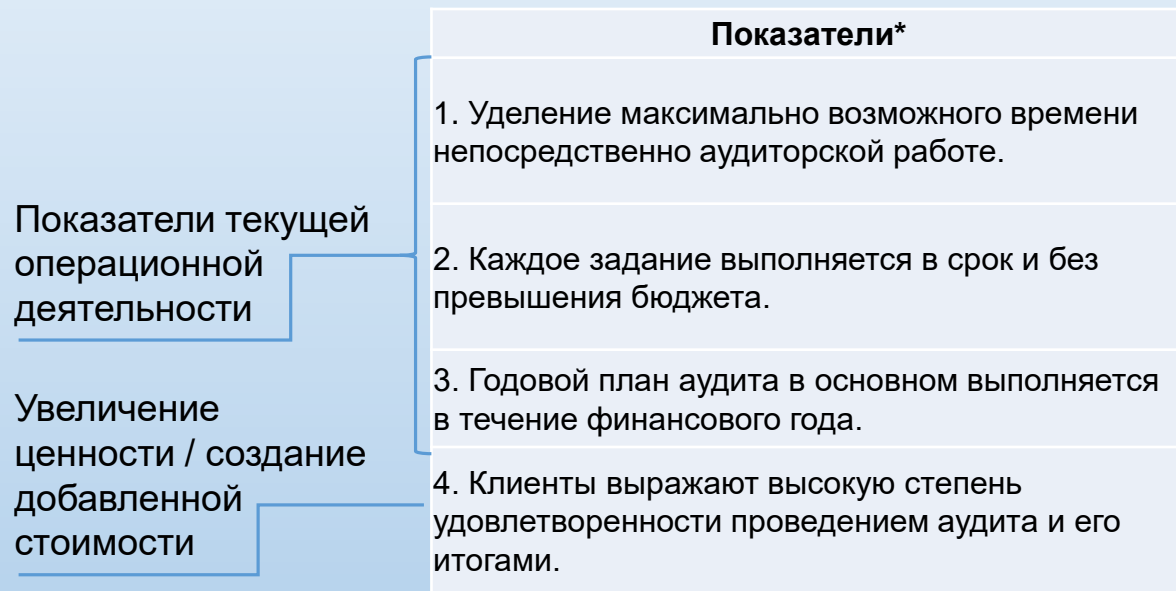
В основном наличие внеплановых задач

Краткое обобщение ключевых наблюдений по итогам опроса

- (1) В большинстве случаев для подразделения ВА и/или руководителя ВА поставлены формализованные цели (86,7% положительных ответов)
- (2) При наличии поставленных целей, в большинстве случаев также устанавливаются ключевые показатели эффективности (86,5% положительных ответов)
- (3) Цели, как правило, устанавливаются на период 1 год (86,5% ответов)
- (4) Утверждение целей для подразделения ВА и/или руководителя ВА, а также принятие решения по оценке их исполнения обычно осуществляет совет директоров (69% и 73% ответов, соответственно). Тем не менее, в значительном количестве случаев, существует практика утверждения (22% ответов) и оценки (19% ответов) менеджментом организации, без участия совета
- (5) Цели в основном сфокусированы на показатели текущей операционной деятельности (87,4% ответов). Присутствует значительный фокус на создание ценности/добавленной стоимости (41,4% ответов)
- (6) Наиболее популярный КПЭ – процент выполнения плана аудита (78,1% ответов). Ключевые фокусы направленности наиболее часто применяемых КПЭ: показатели текущей операционной деятельности, создание ценности/добавленной стоимости, обеспечение качества
- (7) В подавляющем большинстве случаев результат оценки выполнения целей имеет прямое влияние на материальную мотивацию руководителя и сотрудников ВА (88% ответов)
- (8) У большинства респондентов отсутствуют сложности при оценке выполнения целей / КПЭ (39% ответов). Вместе с тем, значительная доля респондентов (36% ответов) отмечают, что испытывают сложности с отсутствием достаточных критериев для объективной оценки качественных показателей

Подходы к постановке целей из зарубежной практики: примеры из государственного сектора

Централизованное агентство по внутреннему аудиту (GIAA) Великобритании



В Великобритании нет системы вознаграждения, напрямую связанной с КПЭ.

Служба внутреннего аудита (IAS) Европейской комиссии



В Европейской Комиссии не существует прямых связей между КПЭ и системой вознаграждений.

*Информация о показателях и задачах на слайде составлена на основе документа, подготовленного Сообществом по внутреннему аудиту (СВА) сообщества по взаимному изучению и обмену опытом в управлении государственными финансами PEMPAL <https://www.pempal.org/ru/knowledge-product/ключевые-показатели-эффективности-для-внутреннего-аудита>

Подходы к постановке целей из зарубежной практики: обобщение на основе доступных публикаций

Факторы

Внутренние

Уровень компетенций ВА
Размер подразделения ВА
Организационная среда
Ограничения деятельности ВА
Соответствие применимым требованиям
ВА как площадка для подготовки менеджеров
Характеристики аудируемых
Независимость ВА
Объективность ВА
Объем консультационных услуг
Аутсорсинг ВА
Качество аудиторской работы
Лидерский стиль руководителя ВА
Техническая оснащенность

Связанные с внешними сторонами

Поддержка ВА со стороны менеджмента
Взаимодействие с внешним аудитом
Сотрудничество с Советом директоров
Информация и коммуникация
Наличие мониторинга исполнения рекомендаций
Зрелость контрольной среды
Культурные аспекты

Индикаторы

Объективно измеряемая эффективность

Степень выполнения плана ВА
Время, требуемое для выполнения плана
Показатель внедрения рекомендаций ВА
Время, требуемое для выпуска отчета
Время, требуемое для устранения замечаний
Общее управление временем
Экономическая ценность аудита (рост доходов, экономия затрат)
Количество аудиторских обнаружений

Воспринимаемая (perceived) эффективность

Воспринимаемая эффективность ВА
Степень удовлетворенности стейкхолдеров
Воспринимаемая добавленная стоимость для организации

Показатели текущей операционной деятельности

Увеличение ценности/создание добавленной стоимости

Результаты опроса и зарубежные подходы

- Ключевые фокусы внимания КПЭ в представленных зарубежных практиках **в государственном секторе** в целом имеют аналогичную направленность, что и отмеченные респондентами в ходе проведенного опроса: показатели текущей операционной деятельности, создание ценности/добавленной стоимости, обеспечение качества
- В представленной зарубежной практике государственного сектора отмечается отсутствие прямой связи между КПЭ и системой вознаграждения, в отличие от результатов опроса, где в 88% ответов отмечено прямое влияние результатов оценки на материальную мотивацию
- В обобщении зарубежных подходов к определению эффективности функции ВА можно выделить факторы (элементы, влияющие на эффективность внутреннего аудита), и индикаторы (набор наблюдаемых и измеряемых показателей, определяющих эффективность). При этом целевые показатели устанавливаются как в отношении индикаторов, так и могут устанавливаться в отношении отдельных факторов
- Ключевые фокусы внимания индикаторов в зарубежных подходах направлены на показатели текущей операционной деятельности и создание ценности/добавленной стоимости, что в целом соответствует направленности КПЭ по итогам опроса. Тем не менее, в результатах опроса отмечается значительное смещение фокуса целей в сторону операционной эффективности (87,4% ответов), по сравнению с созданием ценности/добавленной стоимости (41,4% ответов)