

# МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЖУРНАЛ ГОСУДАРСТВЕННОГО АУДИТА



## Редакционный совет

Маргит Кракер, *Президент Счетной палаты Австрии*  
Карен Хоган, *Временный Генеральный Контролер Канады*  
Неджиб Гтари, *Премьер-министр Счетной Палаты Туниса*  
Джин Л. Додаро, *Генеральный Контролер Соединенных Штатов Америки*  
Элвис Аморозо, *Генеральный Контролер Венесуэлы*

## Президент

Джеймс-Кристиан Блоквуд (США)

## Вице-президент

Майкл Хикс (США)

## Редактор

Хизер Сантос (США)

## Авторы специальных материалов

Лорел Володер (США)  
Мишель Уэзерс (США)

## Администрирование

Питер Ноупс (США)  
Майкл Хаски (США)

## Внешние редакторы

Секретариат АФРОСАИ  
Секретариат АРАБОСАИ  
Секретариат АЗОСАИ  
Секретариат КАРОСАИ  
Секретариат ЕВРОСАИ  
Секретариат ОЛАСЕФС  
Секретариат ПАСАИ

Генеральный секретариат ИНТОСАИ

Генеральное ревизионное управление Канады  
Генеральное аудиторское управление Туниса  
Генеральное аудиторское управление Венесуэлы  
Счетное управление правительства США

# МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЖУРНАЛ —ГОСУДАРСТВЕННОГО АУДИТА—

Лето 2020 года  
Выпуск 47, № 3

Международный журнал государственного аудита издается ежеквартально от имени ИНТОСАИ (Международной организации высших органов аудита) на арабском, немецком, английском, французском и испанском языках. Журнал является официальным органом ИНТОСАИ и призван содействовать распространению методик и процедур государственного аудита. Содержащиеся в нем заявления и мнения отражают личные взгляды редакторов или авторов отдельных материалов, но не обязательно отражают официальную точку зрения Организации.

Редакция предлагает присылать статьи, специальные репортажи и информационные материалы, на адрес редакции:

U.S. Government Accountability Office  
441 G Street, NW, Room 7814  
Washington, D.C. 20548  
U.S.A.

E-mail: [intosajournal@gao.gov](mailto:intosajournal@gao.gov)

Online: <http://intosajournal.org/our-submissions/journal-submission/>

Журнал является учебным пособием, поэтому в первую очередь рассматриваются материалы по аудиту в государственном секторе, ориентированные на практику. К ним относятся тематические исследования, презентации новых методов аудита или подробные презентации программ обучения для аудиторов. Мы сознательно обходимся без теоретически ориентированных материалов. С руководящими принципами предоставления материалов можно ознакомиться [по ссылке](#).

Журнал доступен бесплатно для членов ИНТОСАИ и других заинтересованных сторон. С ним также можно ознакомиться в электронном виде по ссылке [www.intosajournal.org](http://www.intosajournal.org) или [www.intosai.org](http://www.intosai.org) а также запросить в редакции по ссылке [intosajournal@gao.gov](mailto:intosajournal@gao.gov).

# СОДЕРЖАНИЕ

- 4 Редакционная статья
- 6 Самое новое в одном обзоре
- 19 Тематические очерки
- Более эффективная аудиторская работа: выводы из поведенческой экономики*
- Профессиональный скептицизм: Модель для аудита государственного сектора*
- 27 Новости сообщества ИНТОСАИ
- 48 Фокус на увеличение потенциала
- 51 Фокус на науку и технологии

СПЕЦИАЛЬНАЯ ТЕМА:  
АУДИТ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ РАЗУМ



## УСТРАНЕНИЕ ПОСЛЕДСТВИЙ КОРОНАВИРУСА НА НАЦИОНАЛЬНОМ И ГЛОБАЛЬНОМ УРОВНЯХ

*Джин Л. Додаро, Генеральный контролер США и глава  
Счетного управления правительства США*

Пандемия коронавируса создала значительные проблемы для здравоохранения, глобальной экономики, наших правительств, Высших органов аудита (ВОА) и граждан, интересам которых мы служим.

Как независимая, непартийная, объективная организация, Счетное управление правительства США (ВОА) обеспечивает надзор за принятием федеральных мер в ответ на пандемию коронавируса. ВОА имеет опыт анализа вопросов, связанных с пандемией и связанными с ней последствиями. Законопроект о реагировании на коронавирусную инфекцию стоимостью 2,6 трлн. долл. США, который получил название «The CARES Act», требует от ВОА постоянного мониторинга и отчетности о готовности страны к пандемии, ответных мерах и восстановлении

после пандемии.

ВОА анализирует влияние коронавируса на систему здравоохранения, национальную безопасность и экономику и изучает такие области, как тестирование на вирусы, управление национальными закупками и распределение оборудования, наличие средств индивидуальной защиты, инфекционный контроль в домах престарелых, вопросы, связанные с оборонным производством, усилия по оказанию помощи в получении студенческих займов, пособия по безработице, программы по гарантированию зарплаты, а также использование средств различными учреждениями.

В качестве главы ВОА я обеспечил плавный переход на удаленный режим работы почти на 100 процентов, чтобы продолжать поддерживать Конгресс США и американский народ, сохраняя при этом наши

основные ценности - подотчетность, честность и надежность.

Хотя политика ВОА США в области дистанционной работы и инфраструктура информационных технологий позволяют нам выполнять нашу миссию и придерживаться текущих рекомендаций в области здравоохранения, направленных на замедление распространения вируса, через взаимодействие с международными партнерами, я понимаю, что некоторые ВОА не располагают ресурсами или инфраструктурой для аналогичного перехода и работы в таких условиях.

В свете этих обстоятельств Международная организация высших органов аудита (ИНТОСАИ) под эгидой Политического и финансово-административного комитета (ПФАК) создала неформальную краткосрочную инициативу во главе с ВОА США и в сотрудничестве с Председателем ПФАК д-ром Хуссамом Алангари, Президентом Главного аудиторского бюро Саудовской Аравии. Данная инициатива заключается в следующем:

- Содействие в поддержании бесперебойного функционирования ИНТОСАИ и отдельных ВОА; и
- Обмен информацией, связанной с аудитом, и инструментами обучения.

Инициатива также разрабатывает для внешних партнеров, таких как Организация Объединенных Наций и Всемирная организация здравоохранения, документ о накопленном опыте, основанный на коллективном практическом опыте и ориентированный конкретно на сдерживание распространения заболевания. ВОА США обладает обширными знаниями и опытом, накопленными в ходе осуществления ранее принятых ответных мер в связи с национальными и глобальными чрезвычайными ситуациями, которые послужили основой для разработки нынешних мер и возможностей по борьбе с этой глобальной пандемией, что еще раз подчеркивает важность и ценность документа о накопленном опыте для ВОА.

ВОА будут иметь еще большее значение и ценность сейчас и в будущем, особенно при аудите национальных мер реагирования на пандемию коронавируса. Инициатива играет важную роль в оказании помощи ВОА во всем мире в деле дальнейшего служения гражданам и правительствам, а также в обмене

передовым опытом и его изучении.

Инициатива уже запустила специальный веб-сайт— [intosai-covid19.org](http://intosai-covid19.org)—обеспечивающий актуальные и своевременные ресурсы, включающие существующие международные стандарты Высших органов аудита по проведению аудита, связанного со стихийными бедствиями, и ценные ссылки на информацию и учебные пособия, связанные с пандемиями.

---

*«ВОА будут иметь еще большую ценность и значение сейчас и в будущем, особенно при аудите национальных мер реагирования на пандемию коронавируса».*

---

Наряду с неоценимым вкладом со стороны ВОА и партнеров ИНТОСАИ, Инициатива использует ведущую роль ВОА США в ИНТОСАИ в качестве Председателя «Журнала ИНТОСАИ», Председателя Рабочей группы по финансовой модернизации и нормативной реформе (FMRR), Вице-председателя по Взаимодействию ИНТОСАИ с донорскими орга-

низациями, а также Вице-председателя рабочих групп по большому количеству и влиянию науки и технологий на аудит.

Я особенно обеспокоен последствиями пандемии для финансовых рынков и глобальной экономики, поэтому созвал в мае виртуальное совещание FMRR для детального анализа этих вопросов. Кроме того, «Журнал ИНТОСАИ» по-прежнему стремится к тому, чтобы члены ИНТОСАИ и более широкие круги, занимающиеся вопросами подотчетности, оставались связанными друг с другом в этих сложных условиях.

В ближайшее время Инициатива перейдет к более долгосрочным действиям - Экспертной группе по стратегической роли ВОА в решении проблем, вызванных пандемией коронавируса, созданной Счетной палатой Российской Федерации в качестве Председателя Наблюдательного комитета ИНТОСАИ по возникающим вопросам (SCEI). В качестве Вице-председателя SCEI ВОА США стремится к постоянному участию и взаимодействию.

Я признаю, что всем ВОА пришлось адаптироваться к меняющимся глобальным и национальным потребностям и приоритетам. Я глубоко огорчен последствиями пандемии, но несмотря на это, я оптимистично настроен на будущее и уверен, что мы найдем пути для того, чтобы максимально увеличить ценность нашей деятельности для наших правительств и наших граждан по мере того, как мы будем добиваться повышения уровня подотчетности правительств, что является для нас предметом общей заинтересованности.

# НОВОСТИ ОТ ВОА ИЗ РАЗНЫХ СТРАН МИРА

## Новости из Швейцарии

### АУДИТОРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ИЗ-ЗА КОРОНАВИРУСА

В конце марта 2020 года в связи с распространением коронавируса в Швейцарии Федеральное аудиторское управление (ВОА) приостановило большую часть проверок, сохранив при этом вы-сокоприоритетные аудиты.

Целью этой переориентации является использование децентрализованных групп для монито-ринга мер, принимаемых Федеральным советом в ответ на пандемию, в частности, мер по под-держке предприятий, выплате компенсаций по потере заработка, страхованию от безработицы, а также культурных и спортивных сообществ.

### АДАПТИВНОСТЬ АУДИТОРСКОГО ПОДХОДА

ВОА Швейцарии скорректировал свой подход к аудиту в соответствии со своими полномочиями, включив в него критический взгляд на правовые основы, связанные с кризисом, с тем чтобы улучшить надзор и координацию национальных мер реагирования.

Переориентация уже повысила качество работы федеральной администрации и подтвердила парламенту, что выделенные средства (более 72 млрд. швейцарских франков к концу мая) поз-воляют достичь намеченных целей.

Новый подход позволяет оперативно проводить выборочные проверки перед расходованием средств, и ВОА приступил к проведению специального анализа данных в целях выявления по-тенциальных случаев мошенничества и доведения их до сведения соответствующих органов власти. Эти меры обеспечивают дополнительную безопасность и помогают избежать последу-ющих корректив.

### ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

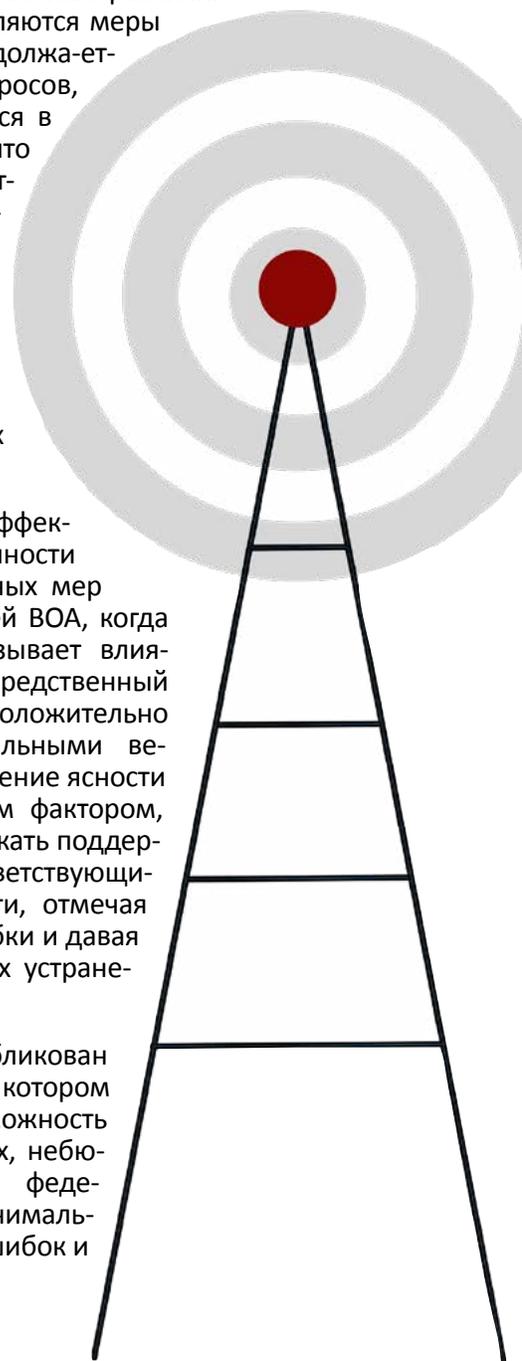
В марте ВОА опубликовал [промежуточный доклад](#) о национальных усилиях по борьбе с пандемией. В докладе говорится о том, что меры, связанные с коронавирусом, влекут за собой широкое

использование контактов, форм и соглашений, а также об увеличении числа новых процедур и беспрецедентных объемов процессов, требующих принятия быстрых ответных мер.

ВОА отметил кантональные различия в том, как осуществляются меры реагирования. Продолжа-ет-ся эскалация запросов, которые не решаются в полном объеме, что повышает вероят-ность ошибок и не-равного обраще-ния, что, в свою очередь, увеличи-вает вероятность последующих об-ращений и вероят-ность ресурсоемких исправлений.

Для повышения эффек-тивности и действенности федеральных ответных мер в связи с пандеми-ей ВОА, когда это возможно, оказывает влия-ние и вносит непосредственный вклад, что было положительно воспринято федеральными ве-домствами. Обеспечение ясности остается решаю-щим фактором, и ВОА будет продолжать поддер-живать связь с соответствующи-ми органами вла-сти, отмечая обнаруженные ошибки и давая рекомендации по их устрани-нию.

В июне был опубликован второй [доклад](#), в котором обсуждается возможность достижения быстрых, небю-рократизированных феде-ральных мер с минималь-ным количеством ошибок и правонарушений.



## Новости из Канады



### КАРЕН ХОГАН НАЗНАЧЕНА ГЕНЕРАЛЬНЫМ АУДИТОРОМ КАНАДЫ

В июне 2020 года генеральным аудитором Канады была назначена Карен Хоган.

Она имеет более чем 25-летний профессиональный стаж в области аудита, степень бакалавра и диплом магистра в области учета Университета Конкордия в Монреале.

В совершенстве владея двумя языками, она является членом Ордена дипломированных профессиональных бухгалтеров Квебека (*Ordre des comptables professionnelles agrées du Québec*), а также Сертифицированных профессиональных бухгалтеров Онтарио (*Chartered Professional Accountants of Ontario*).

Г-жа Хоган начала свою карьеру в частном секторе, работая сначала аудитором в бухгалтерской фирме в Монреале, а затем менеджером в другой частной фирме в Тандер-Бей и Оттаве.

Она пришла на работу в Управление Генерального аудитора (ВОА) Канады в 2006 году, а с января 2019 года занимает должность помощника Генерального аудитора.

За время работы в ВОА она помогла сформировать организационные изменения и стратегическое направление деятельности. Ее работа включала в себя:

- Руководство аудитом консолидированной финансовой отчетности правительства Канады;
- Содействие подготовке нового доклада, призванного помочь парламентариям и канадцам понять сложные финансовые вопросы и важность финансовых аудитов для Канады; и
- Помощь в разработке и реализации новой стратегии управления кадровым потенциалом для ВОА.

Г-жа Хоган поддерживает установление стандартов в Канаде в качестве члена Дискуссионной группы по вопросам учета в государственном секторе.

Помимо работы и в дополнение к ней она, вместе со своим мужем, занимается воспитанием двоих детей, активно участвует в жизни общества, входит в состав совета директоров некоммерческой организации и поддерживает соревнования по плаванию, как сертифицированный специалист по плаванию..

Генеральный аудитор Канады является **парламентским должностным лицом**. Он назначается на невозобновляемый 10-летний срок по решению палаты общин и сената.

В обязанности Генерального аудитора входит аудит деятельности федеральных и территориальных органов власти и предоставление парламенту и законодательным органам независимой информации, гарантий и консультаций в отношении управления государственными средствами.

Для получения более подробной информации о г-же Хоган, о ВОА Канады и его работе посетите **веб-сайт ВОА**.

## Новости из Франции



Пьер Московиси, Первым Президентом Счетной палаты. Фотография Эломбарда, Кур-де-Комптес.

### ПЬЕР МОСКОВИСИ НАЗНАЧЕН ПЕРВЫМ ПРЕЗИДЕНТОМ СЧЕТНОЙ ПАЛАТЫ

3 июня 2020 года Президент Республики назначил Пьера Московиси Первым Президентом Счетной палаты, Высшего органа аудита Французской Республики. Он сменил на этом посту Дидье Миго, который в настоящее время является Президентом Высшего органа по обеспечению прозрачности в государственной жизни.

Г-н Московиси имеет ученую степень в области макроэкономики и философии и является выпускником Парижского института политических исследований. Он поступил на работу в Счетную палату в качестве младшего менеджера по аудиту после окончания Национальной школы управления в 1984 году.

В 1988 году г-н Московиси был назначен техническим советником Министра национального образования, молодежи и спорта, а в 1990 году возглавил Департамент модернизации государственной службы и финансовых ресурсов Высшего комитета по стратегическому планированию.

В 1994 году он был избран членом Европейского парламента, а в 1997 году - членом Национальной ассамблеи Франции в департаменте Ду. В это же время он был назначен Министром иностранных дел Европы.

В ноябре 2002 года г-н Московиси вернулся в Счетную палату и в 2004 году был вновь избран членом Европейского парламента, где в конечном итоге занял пост Вице-президента.

Дважды переизбирался членом Национальной ассамблеи Франции в департаменте Ду в 2007 и 2012 годах, с 2008 по 2012 год он председательствовал в коммуне Монбельяр, где был назначен министром экономики и финансов на период до 2014 года.

С ноября 2014 года по ноябрь 2019 года занимал должность Еврокомиссара по экономическим и валютным вопросам, а затем вернулся в Счетную палату.

Он является аффилированным профессором Института политических исследований в Париже и приглашенным профессором Колумбийского университета в Нью-Йорке и Европейского колледжа в Брюгге.

Г-н Московиси является кавалером ордена Почетного легиона.



## ЛИТВА ПРИВЕТСТВУЕТ НОВОГО ГЕНЕРАЛЬНОГО АУДИТОРА

«Повышение эффективности и диджитализация процессов аудита, сокращение времени аудита, внедрение передовых технологических решений и информационных технологий, открытых данных и инициатив по искусственному интеллекту - все это будет способствовать повышению эффективности аудита и достижению более высокого качества аудита», - считает новый Генеральный аудитор Литовской Республики Миндаугас Мачьяускас, говоря о своем видении Государственного контроля Литовской Республики (ВОА).

«Не стоит гнаться за высокоскоростным судном, которое движется быстрыми темпами вперед», - сказал он о своем намерении продолжить работу своего предшественника Арунаса Дулкаса по обеспечению максимальной публичности деятельности ВОА.

Он также подчеркнул важность представления общественности примеров наилучшей практики, а не просто акцентирования внимания на проблемах, выявленных в проверяемых органах.

Имея более чем 18-летний опыт работы на различных должностях в ВОА, в том числе в качестве Заместителя Генерального аудитора в период с 2018 по 2020 год, он привносит в институт широкий спектр знаний в области общественного аудита и лидерства. Имеет степень магистра государственного управления и является членом Аудиторского комитета Европейского инвестиционного банка с июля 2016 года.

Генеральный аудитор назначается на пятилетний срок Парламентом Литовской Республики (по рекомендации Президента Республики) и руководит тремя отдельными независимыми организациями, действующими под эгидой ВОА: классическим Высшим органом аудита, институтом инвестиционного аудита Европейского Союза и независимым фискальным учреждением.

## Новости из Вьетнама

### ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АУДИТОРСКИЙ ОФИС ВЬЕТНАМА ПРОДОЛЖАЕТ УКРЕПЛЯТЬ ПРОЦЕСС РАЗВИТИЯ С УЧЕТОМ ВНЕСЕННЫХ В КОНСТИТУЦИЮ ИЗМЕНЕНИЙ

*д-р Данг Ван Хай, заместитель генерального директора, Департамент по правовым вопросам, Государственный аудиторский офис Вьетнама*

Созданный в 1994 году Государственный аудиторский офис Вьетнама (ВОА) стал независимым учреждением в январе 2014 года благодаря новой конституционной поправке, которая укрепила правовой статус, независимость и деятельность ВОА Вьетнама.

В июне 2015 года Национальное собрание утвердило новый Закон о государственном аудите, который включает поправки и дополнения, касающиеся ряда аспектов государственного аудита, в том числе юридической силы аудиторского заключения; доступа к национальной базе данных проверяемых организаций и связанных с аудитом учреждений, организаций и физических лиц; права налагать административные взыскания; а также положения о том, что проверяемые учреждения, организации и физические лица могут подавать жалобы на оценки и заключения ВОА.

С момента превращения ВОА в независимое учреждение Генеральный аудитор осуществил многочисленные инициативы по совершенствованию стандартов аудита, процессов и документации, таких как Система государственных стандартов аудита - комплексная система, применимая ко всем видам аудита, разработанная в соответствии с международными стандартами Высших органов аудита (ИССАИ) и вьетнамскими законами и практикой. ВОА постепенно укрепляет доверие к своей работе со стороны правительства и граждан; повышает качество и эффективность аудита; расширяет аудиторские операции; расширяет сферу охвата аудита; а также диверсифицирует формы и методы аудита.

В целом, качество и эффективность аудита привели к позитивным, всесторонним изменениям и способствовали укреплению финансовой дисциплины, эффективному использованию ресурсов и более активным инициативам по борьбе с коррупцией. В результате проведения аудита увеличились

доходы государственного бюджета и сократились расходы, что оказало положительное влияние на решения Национального Собрания и правительства по улучшению экономических и финансовых механизмов, политики и законов. Хотя ВОА добился многих положительных результатов, некоторые виды аудиторской практики показали слабые места, которые можно объяснить недавними изменениями в законах, неэффективной организационной структурой и плохо функционирующими механизмами координации между органами надзора, инспекции, оценки, аудита и контроля.

Для устранения этих проблем ВОА рекомендуется:

- **Усиление правовой базы ВОА** путем проведения аудита в соответствии с Конституцией и практикой Международной организации высших органов аудита (ИНТОСАИ); проведение аудита всех государственных органов, отвечающих за расходы государственного бюджета, государственных предприятий, занимающихся изучением и использованием земли и природных ресурсов, и проектов государственно-частного партнерства; а также дополнение положений о санкциях за нарушения Закона о государственном аудите.
- **Консолидация организационной структуры ВОА** путем развития более эффективного централизованного управления в целях недопущения дублирования функций; оказания содействия центральным и региональным специализированным подразделениям; создания дополнительных региональных отделений; и формирования ресурсной базы из компетентных аудиторов, придерживающихся этических норм.
- **Совершенствование профессиональной квалификации, потенциала и этики** путем оптимизации процесса набора, подготовки и обучения кадров.
- **Модернизация методов аудита и повышение квалификации аудиторской практики путем:**
  - Популяризации предварительных проверок в целях совершенствования управления активами и их использования в государственном бюджете;
  - Утверждения методологии планирования аудита на основе оценки рисков и выявления ключевых проблем;
  - Создания информационной базы данных по субъектам аудита;
  - Определения области аудита в соответствии с возможностями;

- Особого внимания к аудитам по темам, представляющим общественный интерес;
- Расширения использования информационных технологий при проведении аудита и аудиторских мероприятий;

- Повышения качества аудита при одновременном акценте на всестороннем контроле за аудитом и усилении ответственности аудиторов; и
- Повышения ценности аудиторских отчетов.

## Новости из Алжира

### ВОА АЛЖИРА ОРГАНИЗУЕТ ТРЕНИНГ СОВМЕСТНО С ВОА НИДЕРЛАНДОВ В РАМКАХ ПРОГРАММЫ СОТРУДНИЧЕСТВА «SHARAKA».



В рамках программы сотрудничества «Sharaka» Счетная палата Нидерландов (ВОА Нидерландов) совместно со Счетной палатой Алжира (ВОА Алжира) в январе были организованы два учебных курса, в которых приняли участие магистры и аудиторы ВОА Алжира, а также эксперты из ВОА Нидерландов. По окончании тренингов участники представили Президенту Счетной палаты Алжира рекомендации по вопросам совершенствования работы по аудиту эффективности и перспектив сотрудничества на будущее.

Семинар «Аудит эффективности» был посвящен изучению инструментов, необходимых для овладения механизмами аудита эффективности, поддержке выбранной темы аудита – «Утилизация бытовых отходов» и разработке плана аудита. На втором учебном курсе «Аудит достижения Целей устойчивого развития (ЦУР)» особое внимание было уделено ЦУР 3 - «Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте». На этом семинаре, тесно связанном с проведенной ВОА Алжира оценкой Алжирской национальной перинатальной программы, были даны сведения о важных моментах создания, осуществления и контроля политики в области

здравоохранения, а также о разработке стратегии и методов сбора и анализа информации.



### ВОА АЛЖИРА УЧАСТВУЕТ В ЗАСЕДАНИИ АРАБОСАИ

Делегация ВОА Алжира под председательством Президента ВОА Абделькадера Бенмаруфа приняла участие в 60-м заседании Исполнительного совета Арабской организации высших органов аудита (АРАБОСАИ) в режиме видеоконференции 20 апреля 2020 года. Это заседание было проведено в рамках деятельности по обеспечению непрерывности технической поддержки со стороны членов АРАБОСАИ во время пандемии коронавируса.

### ВОА АЛЖИРА РЕАЛИЗУЕТ ПРОЦЕДУРЫ ПО АДАПТАЦИИ К ПАНДЕМИИ КОРОНАВИРУСА

#### *Технические и логистические решения для удаленной работы*

Комитет по программе и докладам ВОА Алжира продолжил в 2020 году проведение заседаний по рассмотрению ежегодных докладов, стремясь к своевременному принятию докладов при соблюдении необходимых мер по защите персонала. Специалистам по аудиту было разрешено работать дистанционно из дома, используя решения в области информационных технологий (ИТ) для общения и обмена документами. Кроме того, ВОА оказывал транспортную поддержку тем, кто должен отчитываться перед отделением за

обеспечение бесперебойного обслуживания, например сотрудникам регистрационных служб, секретариата и ИТ.

**Меры по профилактике заболевания и защите персонала**

В соответствии с рекомендациями Всемирной организации здравоохранения и Алжирского министерства здравоохранения, демографической политики и больницы реформы ВОА осуществлял индивидуальные и коллективные профилактические меры. ВОА настоятельно призвал к социальному дистанцированию; регулярному мытью рук и использованию дезинфицирующего средства для рук на основе алкоголя после прикосновения к предметам; тщательной очистке рабочих мест; сокращению числа поездок; и использованию электронных средств связи.

Соответствующие административные ведомства регулярно проводят уборку и дезинфекцию рабочих мест и кабинетов, и в соответствии с правительственными мерами по предотвращению распространения болезни, по состоянию на 22 марта 2020 года ВОА предоставил 50% сотрудников внеочередной оплачиваемый отпуск. Все визиты были приостановлены - заинтересованные стороны были перенаправлены на онлайн-ресурсы ВОА,

такие как веб-приложение для консультаций в режиме виртуального каталога, которое включает в себя службу электронных сообщений.

**РУКОВОДСТВО ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ДЛЯ ПАРТНЕРОВ**

ВОА Алжира сформулировал рекомендации, которые другие Высшие органы аудита (ВОА) могут счесть полезными для улучшения аудиторской деятельности в период кризиса:

- Пандемия коронавируса дает возможность пересмотреть методы работы и разработать цифровые решения для более эффективных операций, аудиторской деятельности и выпуска документальной продукции; и
- Учитывая глубину нынешнего кризиса в области здравоохранения, ВОА, в рамках конкретных мандатов, могут счесть целесообразным определить приоритеты аудита государственных программ, связанных с пандемией, сосредоточив внимание на программном финансировании, эффективности и возможности внести вклад в усилия по реализации ЦУР.

**Новости из Латвии**



**ВОА ЛАТВИИ АНАЛИЗИРУЕТ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОГРЕСС В ОБЛАСТИ СОКРАЩЕНИЯ УРОВНЯ БЕДНОСТИ**



**Что мы аудировали и почему**  
 «Ликвидация нищеты во всех ее формах и повсеместно» - первая из 17 Целей устойчивого развития (ЦУР), занимающая центральное место

в Повестке Дня до 2030 года в области устойчивого развития.

В 2010 году Европейский союз (ЕС) подчеркнул необходимость искоренения нищеты в своей «Стратегии Европы 2020», в которой каждое государство-член ЕС принимает свои собственные национальные цели. В Латвии это обязательство входит в ключевую долгосрочную и среднесрочную государственную политику страны. Аналогичным образом, сокращение масштабов нищеты является постоянной темой большинства мероприятий, которые государство планирует осуществить.

Недавно Высший орган аудита Латвии (ВОА) провел аудит Национальной политики интеграции, чтобы оценить, насколько эта политика помогла реализации задач по сокращению бедности. ВОА Латвии всесторонне оценил систему социальной поддержки, проанализировав действия правительства по сокращению бедности, которые включали в себя широкий спектр мер - от определения задач и выявления групп населения, подвергающихся наибольшему риску до оказания реальной поддержки.

#### **Определены проблемы, связанные с государственными и муниципальными функциями**

Выводы аудита показали, что инициативы по борьбе с бедностью лишь частично охватили тех, кто больше всего нуждается в социальной поддержке. Целенаправленные и скоординированные действия необходимы во всех соответствующих областях государственной политики, включая безработицу, государственные социальные пособия, социальную помощь, социальное обеспечение, равные возможности для инвалидов, налогообложение, образование, здравоохранение и экономику.

Однако не было разработано никакой государственной политики или рамок для координации необходимых усилий. В ходе аудита было установлено, что меры, принимаемые национальными, региональными и местными органами власти в целях выявления и удовлетворения потребностей тех, кто нуждается в социальной поддержке, часто дублируют друг друга или противоречат друг другу.

#### **Рекомендации**

ВОА Латвии рекомендовал всем соответствующим государственным учреждениям при выполнении и оценке задач включать национальные целевые показатели сокращения масштабов нищеты. Согласование всех секторов и организаций - с ЦУР, «Стратегией Европы 2020» и национальной государственной политикой высокого уровня - на основе единого плана действий может помочь в достижении целей сокращения масштабов нищеты.

При разработке будущей политики, направленной на сокращение бедности в стране, ВОА Латвии рекомендовал провести анализ государственных, региональных и местных систем социальной поддержки, механизмов, затрат и того, насколько хорошо реализованные меры решают проблемы тех, кто наиболее финансово уязвим и испытывает социальную изоляцию. Такой анализ позволил бы выявить любые упущения и определить, какая помощь необходима для поддержки.

Будущий вызов для Латвии будет заключаться в том, чтобы решить, как лучше всего бороться с бедностью, будь то сохранение единой системы пособий (зная, что увеличение существующей помощи и/или введение новой помощи будет значительно ограничено нехваткой финансовых ресурсов) или постепенное внедрение системы целевых в зависимости от уровня доходов.

Выводы аудита побудили ВОА Латвии предоставить 12 рекомендаций по улучшению политики Министерству социального обеспечения (учреждение, ответственное за координацию единой политики социальной интеграции) и четыре рекомендации Кабинету министров.

ВОА Латвии указал, что выявленные недостатки могут быть устранены путем улучшения сотрудничества между всеми учреждениями, ответственными за осуществление политики социальной интеграции. Резюме доклада можно найти [здесь](#).

## Новости из Египта

### ВОА ЕГИПТА УЧАСТВУЕТ В РЕГИОНАЛЬНЫХ СОВЕЩАНИЯХ И СИМПОЗИУМАХ



Египетское государственное управление по вопросам подотчетности (ВОА) приняло участие в нескольких виртуальных мероприятиях, включая 16-е заседание Комитета по повышению потенциала Арабской организации высших органов аудита (АРАБОСАИ) и 15-е заседание Комитета АРАБОСАИ по профессиональным стандартам и стандартам надзора 14 мая 2020 года, а также 2-е заседание Комитета АРАБОСАИ по аудиту Целей устойчивого развития, которое состоялось 21 мая 2020 года.

ВОА также участвовал в работе дистанционного симпозиума по теме: «Последствия пандемии коронавируса: Задачи и приоритетные области финансового аудита», организованного ВОА Туниса, Генеральным секретариатом АРАБОСАИ, 4 июня 2020 года. Делегаты ВОА, Алаа эль-Дин Абдель-Рахман и Мохамед Гомаа, выступили с докладом на тему: «Подготовка финансовой отчетности в соответствии с международными стандартами отчетности и с учетом пандемии коронавируса».

### ПРЕДСЕДАТЕЛЬСТВО ВОА ЕГИПТА В СОВЕТЕ ВНЕШНИХ АУДИТОРОВ КОМЕСА

ВОА Египта председательствует в Совете внешних аудиторов Общего рынка Восточной и Южной Африки (КОМЕСА) в 2018 финансовом году. Дата проведения аудиторской проверки счетов еще не определена. Совет завершил разработку своего устава, а также всех необходимых инструментов аудита, и секретариат КОМЕСА принимает необходимые меры для получения одобрения генеральных аудиторов всех государств - членов КОМЕСА.

### ВОА УЧАСТВУЕТ В ПРОВЕДЕНИИ ПРОМЕЖУТОЧНОГО АУДИТА В АФРИКАНСКОМ СОЮЗЕ

ВОА Египта является постоянным членом Совета Внешних аудиторов Африканского союза и принял участие в проведении промежуточного аудита счетов Африканского союза за 2019 финансовый год в Аддис-Абебе, Эфиопия, и Найроби, Кения, с 11 по 29 февраля 2020 года. Заключительная ревизия, которая первоначально должна была состояться в апреле, была отложена в связи с пандемией коронавируса.

## Новости из Мьянмы

### ВОА МЬЯНМЫ ПРОВОДИТ ВИРТУАЛЬНЫЙ ТРЕНИНГ ПО МЕЖДУНАРОДНЫМ СТАНДАРТАМ

Управление Генерального аудитора Союза Мьянмы (ВОА) организовало виртуальный учебный курс по Международным стандартам учета в государственном секторе (МСУГС) и Международным стандартам финансовой отчетности (МСФО). Поскольку ВОА продолжает осуществлять планы по преобразованию правительственной системы учета из кассового метода в метод начисления, обучение МСУГС имеет важное значение. Понимание требований МСФО не менее важно, поскольку с 2022-2023 финансового года все

государственные предприятия, государственные экономические предприятия, а также малые и средние организации должны соответствовать требованиям МСФО.

ВОА успешно запустил первый базовый курс МСУГС 29 февраля 2020 года. Однако из-за пандемии коронавируса обучение пришлось прекратить в очной форме и продолжить в виртуальном формате. В результате перехода на интерактивное обучение число слушателей курса увеличилось (со 100 до 245 сотрудников из штаб-квартиры ВОА, различных региональных аудиторских управлений, министерства планирования, финансов и промышленности и министерства образования,

которое на экспериментальной основе готовит финансовые отчеты в соответствии с требованиями учета по кассовому методу в рамках МСУГС). Курс МСУГС, который продлится до 27 декабря 2020 года, предоставляет слушателям 147 часов лекций, посвященных применимым стандартам учета в частном и государственном секторах и требованиям МСУГС, касающимся кассового метода и метода начисления.

Первый курс по МСФО прошел 26 мая 2020 года для 80 участников ВОА. Пятимесячный курс включает 120

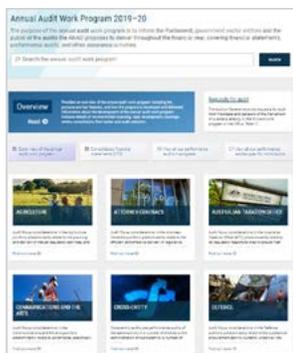
лекционных часов для совершенствования знаний, понимания и формирования аналитических навыков по МСФО.

Эти курсы построены по образцу «подготовки инструкторов» и направлены на повышение эффективности внедрения и соблюдения МСУГС и МСФО, поскольку их участники будут распространять знания, полученные в ходе обучения на курсах в соответствующих департаментах и регионах. Эти курсы значительно способствуют переходу на новую систему учета, а также развитию потенциала ВОА.

## Новости из Австралии

### ВОА АВСТРАЛИИ РЕГУЛИРУЕТ АУДИТОРСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ВНЕДРЯЕТ НОВЫЕ МЕРЫ ПО ПРОТИВОДЕЙСТВИЮ ВЛИЯНИЮ ПАНДЕМИИ КОРОНАВИРУСА

Пандемия коронавируса и ответные меры правительства Австралии оказывают значительное влияние на риски в государственном секторе страны. Это изменение рискованной среды непосредственно влияет на работу, проводимую Австралийским национальным аудиторским управлением (ВОА) по аудиту эффективности, финансовому аудиту и другим видам деятельности по обеспечению достоверности данных.



Ежегодная рабочая программа по аудиту ВОА (AAWP) на 2020-2021 годы включает стратегию ВОА по аудиту мер, связанных с коронавирусом, и предназначена для: реагирования на интересы и приоритеты Парламента Австралии; обеспечения сбалансированной программы деятельности, основанной на риске; и содействия подотчетности, прозрачности и улучшениям в области государственного управления. Стратегия является гибкой моделью и будет продолжаться

развиваться по мере того, как правительство будет объявлять новые инициативы или корректировать существующую политику с целью решения проблем, связанных с изменением ситуации с пандемией и ее влиянием на граждан и экономику Австралии.



ВОА также создал на своем веб-сайте страницу с описанием деятельности, связанной с коронавирусом, по ссылке: <http://www.anao.gov.au/work-program/covid-19>.

#### Аудит эффективности

Будет проведено три этапа аудита эффективности мер, связанных с коронавирусом, в

рамках всего сектора:

- *Первый этап:* проведение аудиторских проверок на раннем этапе с акцентом на управление рисками, экстренные закупки и координацию;
- *Второй этап:* анализ готовности, планирование и осуществление мер; и
- *Третий этап:* оценка реагирования всего сектора и эффективности достижения поставленных целей.

#### Финансовый аудит

Ситуация с коронавирусом представляет новые ключевые области риска для аудиторских операций ВОА и процессов подготовки финансовой отчетности. Учитывая развивающийся характер реагирования на

коронавирус, ВОА пересматривает и уточняет планы проведения аудиторских проверок на циклы аудита финансовой отчетности на 2019-2020 годы и на 2020-2021 годы. Потенциально возникающие риски могут потребовать от аудиторских команд изменения подходов к аудиту.

### **Аудиторские выводы**

В апрельском выпуске 2020 года аудиторского заключения ВОА под названием: [«Быстрое осуществление инициатив правительства Австралии»](#)

освещаются ключевые тезисы из отчетов Генерального аудитора, в которых рассматривается быстрое осуществление правительственных инициатив.

Основное внимание уделяется основным выводам, извлеченным из аудиторских проверок деятельности по быстрому реагированию в прошлом, которые, вероятно, будут применимы в большей степени к государственной службе Австралии, поскольку она поддерживает национальные меры по борьбе с пандемией коронавируса.

## News from Guatemala

### **УПРАВЛЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО КОНТРОЛЕРА СЧЕТОВ ГВАТЕМАЛЫ ПРИНИМАЕТ МЕРЫ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ СВЯЗАННЫХ С ПОСЛЕДСТВИЯМИ ПАНДЕМИИ КОРОНАВИРУСА**

В связи с неизбежным появлением, распространением и последствиями пандемии коронавируса в Гватемале президент Республики и Совет министров объявили чрезвычайное положение в стране в марте 2020 года. Эта декларация включала в себя положения о социальном дистанцировании, которое предотвращает большую концентрацию людей и ограничивает их передвижение.

Когда было объявлено чрезвычайное положение, Управление Главного контролера счетов - Высший орган аудита (ВОА) Гватемалы - проводил 554 аудита, касающиеся доходов и расходов государственного бюджета на 2019 финансовый год.



Эдвин Умберто Салазар Херес, доктор философии, Генеральный контролер счетов, воспользовался институциональной независимостью и юридическими полномочиями, позволяющими в соответствии с превентивными мерами против коронавируса в электронном виде сообщать результаты аудита, а также позволяющими проверяемым лицам отвечать на них, представляя в электронном виде комментарии, аргументы, доказательства и подтверждающие документы.

ВОА Гватемалы также реализовал инициативы по эффективному продолжению операций и принял практические меры по сдерживанию распространения вируса, включая технологические решения по укреплению практики удаленной работы.

В целях укрепления правительственных программ поддержки граждан во время пандемии ВОА Гватемалы выпустил «Стратегический план контроля в рамках чрезвычайной ситуации в области здравоохранения из-за коронавируса». В плане намечены меры по контролю государственных средств; одновременные финансовые аудиты, аудиты соответствия и аудиты эффективности; и методы эффективного содействия добросовестности, прозрачности и подотчетности.

ВОА Гватемалы уже осуществляет надзор за различными национальными программами по борьбе с пандемией коронавируса, инициированными Президентом Республики.

Для получения дополнительной информации, пожалуйста, перейдите по ссылке: [www.contraloria.gob.gt](http://www.contraloria.gob.gt).



На фото: (левая часть) Эдвин Умберто Салазар Херес, доктор философии, Генеральный контролер счетов, представляет «Бюджетный расчет по государственным доходам и расходам в 2019 году». (правая часть) Группа аудиторов ВОА Гватемалы совершает поездки на места в рамках различных национальных программ по борьбе с пандемией коронавируса, инициированных Президентом Республики.

## Новости из Турции

### СЧЕТНАЯ ПАЛАТА ТУРЦИИ ПРАЗДНУЕТ 158-Ю ГОДОВЩИНУ



Счетная палата Турции (ВОА) отметила 29 мая 2020 года свою 158-ю годовщину.

Счетная палата, созданная в 1862 году во времена Османской империи, как Высший орган аудита Турции, на самом деле имеет историю, насчитывающую

1180 лет, учитывая ее существование как органа аудита со времен исторических турецких государств, которым Счетная палата обязана своими современными знаниями и опытом. Нынешняя система начиналась с Контрольного суда, органа аудита династий Караханидов, Газневидов и Великих Сельджуков.

ВОА проводит аудит доходов, расходов и имущества государственной администрации от имени Великого

национального собрания Турции и осуществляет руководство деятельностью государственных учреждений в целях содействия повышению эффективности управления государственными финансами и качества государственных услуг, оценки деятельности государственных организаций и разработки механизмов подотчетности и финансовой прозрачности для обеспечения эффективного и результативного использования средств.

Используя свою прочную базу знаний и организационную структуру, ВОА продолжает сотрудничество на региональном и глобальном уровнях. Помимо председательства в Европейской организации высших органов аудита, ВОА играет активную роль в других международных организациях для передачи знаний и опыта будущим поколениям с учетом современных требований и с целью «выхода за пределы уровня современных цивилизаций».

### ВОА ПРОВОДИТ ОЦЕНКУ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА В ХОДЕ РЕГУЛЯРНЫХ АУДИТОРСКИХ ПРОВЕРОК



ВОА продолжает укреплять свой корпоративный потенциал для эффективного и надежного аудита. В соответствии со Стратегическим планом ВОА на 2019-2023 годы, ВОА провел оценку качества завершенных регулярных аудитов (финансовых аудитов и аудитов соответствия) с целью оценки актуальности, адекватности и эффективности политики и процедур.

В соответствии с Международными стандартами высших органов аудита (ИССАИ) 140 и 2220 группа из шести аудиторов, имеющих независимый, достаточный и надлежащий опыт и полномочия, провела оценку обеспечения качества.



Цель оценки заключалась в том, чтобы (1) оценить, в какой степени группы аудиторов следовали международным стандартам аудита и правилам внутреннего аудита, и

(2) определить пути улучшения аудиторской работы ВОА.

Двадцать один аудит был отобран случайным образом (по одному от каждой группы аудиторов), а затем рассмотрен с использованием инструментов оценки соответствия, основанных на Руководстве по регулярному аудиту ВОА и ИССАИ.



Оценка включала изучение текущих и прошлых аудиторских материалов, рабочих документов и основных процессов, а также проведение интервью с аудиторскими группами.

В конце оценки был подготовлен общий оценочный отчет вместе с индивидуальными обзорными отчетами по каждому аудиторскому досье, которые были представлены руководству ВОА.

В рамках процесса аудита ВОА планирует ежегодно проводить оценки гарантии качества по отдельным аудиторским проверкам.

# БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНАЯ АУДИТОРСКАЯ РАБОТА: выводы из поведенческой экономики

ОСТЕРЕГАЙТЕСЬ  
ПРЕДРАССУДКОВ



*Лорен Ягер, Доктор философии, инструктор, Центр повышения квалификации аудиторов Счетного управления правительства Соединенных Штатов Америки*

В области поведенческой экономики сформировались ценные представления о том, когда (и как) люди совершают систематические ошибки в принятии решений из-за когнитивных предубеждений и заблуждений. Эти представления могут углубить понимание различных факторов, влияющих на принятие решений, и особенно важных для аудиторской работы, цель которой - быть независимой и объективной.

В 2002 году психолог Даниэль Канеман получил Нобелевскую премию по экономике за работу, связанную с человеческим суждением и принятием решений, а его книга «Думай медленно... решай быстро» стала обязательным предметом чтения по многим дисциплинам в колледжах и университетах. Экономист Ричард Талер получил эту же премию в 2017 году за попытки установить, что принятие

решений является предсказуемо иррациональным способом, идущим вразрез с традиционной экономической теорией. Просто наблюдая за коллегами, оба исследователя обнаружили, что даже хорошо информированные, хорошо образованные профессионалы подвержены систематическим ошибкам и предвзятости. Поведенческая экономика связывает эти ошибки с особенностями проектирования человеческого разума, и в результате мы все можем допустить подобные ошибки..

Хотя поведенческая экономика лучше объясняет процесс принятия решений в самых разных ситуациях, не всегда легко применить эти знания в рабочей среде. Одна из проблем заключается в том, что эта область породила большое количество когнитивных предубеждений и заблуждений, влияющих на нас, которые могут быть огромными при попытке определить, какие предубеждения и заблуждения наиболее применимы в профессиональной среде. Вторая проблема заключается в том, что было мало попыток сопоставить предубеждения и заблуждения с типичными задачами и решениями аудита.

**ТАБЛИЦА 1: ПРИМЕНЕНИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ЗНАНИЙ В ПРОЦЕССЕ АУДИТА**

	<i>Планирование ошибочно</i>	<i>Интервью vs Данные</i>	<i>Ошибка распределения</i>
<b>Определение:</b>	Тенденция недооценивать время, необходимое для завершения проектов	Уделение слишком большого внимания информации из интервью	Тенденция находить смысл даже при просмотре разрозненных данных
<b>Соответствие:</b>			
<i>Аудит деятельности отделений</i>	Управление проектами	Наем персонала	Актуальность выводов аудита
<i>Аудиторский надзор за проектами</i>	Надзор за проектами	Опираясь на интервью с экспертами или авторитетными лицами	Обоснование объективности учреждения
<b>Как подать информацию:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использовать базовые данные</li> <li>• Рассматривать планы в качестве наилучших сценариев</li> <li>• Провести предварительные обсуждения</li> <li>• Уменьшить объем проекта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проверить все сгенерированные в ходе интервью гипотезы на основании достоверных, надежных данных</li> <li>• Провести открытое обсуждение предположений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рассмотреть несколько объяснений, включая случайные</li> <li>• Проверить соответствие гипотез с данными, когда это возможно</li> <li>• Объединять различные мнения</li> </ul>

В этой статье рассматриваются как проблемы, так и попытки помочь аудиторам применить ключевые идеи для более критического мышления путем:

- Выявления соответствующих предвзятостей и заблуждений, влияющих на принятие решений, и
- Предложения способов, которые можно использовать в процессе аудита.

Какие когнитивные отклонения могут повлиять на решения аудитора по планированию, использованию свидетельских показаний или разработку выводов и сообщений? Каким образом аудитор может минимизировать эти эффекты? В Таблице 1 «Применение поведенческих представлений в процессе аудита» приведено несколько примеров и рекомендаций.

**Ошибочное планирование**

Ошибка в планировании - это ключевое понимание поведенческой экономики, когда команды постоянно недооценивают время, необходимое для завершения проекта, что часто приводит к нерациональному использованию ресурсов или напрасной трате сил.

Г-н Канеман рассказывает о своем опыте руководства

командой, которой была поручена разработка новой учебной программы. Группа, игнорируя предыдущий опыт ее членов (базовая информация), пропустила предполагаемую дату завершения проекта на несколько лет - настолько с большим отставанием от графика, что фактически завершенная учебная программа так и не была использована.

В аудиторской работе, как правило, доступна соответствующая базовая информация, полученная в ходе предыдущих аудитов, но при этом аудиторы все равно становятся жертвами оптимизма, что исследователи находят столь распространенным в процессе планирования. Ошибочное планирование при проведении многих видов аудита, включая привлечение органов, как правило, приводит к тому, что проекты занимают больше времени, приносят меньше результатов и обходятся дороже, чем изначально планировалось.

В ходе исследований были выявлены методы, позволяющие устранить эту ошибку в планировании. Один из них заключается в сборе данных по предыдущим проектам для составления сметы новых проектных графиков и бюджетов. Хотя важно обеспечить более реалистичные графики, исследование также показывает, что использование

краткосрочных и промежуточных этапов имеет важное значение для сохранения целенаправленности проектов, осуществляемых группами специалистов.

Другие методы включают вопрос о том, отражают ли планы проектов наилучшие (а не вероятные) сценарии, и проведение предварительных заседаний, на которых участникам предлагается представить, что новые проекты осуществляются с опозданием на несколько месяцев, и определить потенциальные причины.

### **Интервью против данных**

Поведенческая экономика дает аудиторам второе ключевое понимание общей тенденции отводить больше внимания интервью и свидетельским показаниям, чем документам и данным. Хотя в рамках аудита свидетельские показания автоматически перечисляются ниже документальных подтверждений и данных, результаты исследования дают дополнительные основания для осмотрительности.

Один набор предубеждений, связанных с свидетельскими показаниями, касается опрашиваемого. Исследования показывают, что воспоминания о событиях часто бывают ошибочными (даже при попытке быть правдивыми). Ненадежность таких данных документирована настолько хорошо, что Министерство юстиции разработало более строгие руководящие принципы по использованию опознавательных знаков и фотографий для уменьшения риска вынесения неправомерных обвинительных приговоров.

Вторая группа факторов предвзятости касается лиц, проводящих собеседование (членов аудиторской группы). К ним относятся предвзятость в отношении полномочий, когда группа опрашивает высокопоставленных должностных лиц, или необъективность в отношении подтверждения, когда больше внимания уделяется интервью, подтверждающим наши первоначальные гипотезы.

В обоих случаях специалисты по исследованию предупреждают от использования свидетельских

показаний, что подтверждает важность сбора как можно большего количества систематических доказательств, особенно для проверки первоначальных гипотез, выдвинутых в ходе интервью, на основе соответствующих и надежных данных.

### **Ошибка атрибуции**

Психолог Пол Нисбетт, также активно занимающийся поведенческой экономикой, считает, что фундаментальная ошибка приписывания является самой серьезной из всех предрассудков. В своих исследованиях г-н Нисбетт демонстрирует отсутствие причинно-следственной связи во многих случаях - только случайные вариации данных.

«Мы - превосходные генераторы причинно-следственных связей. Когда мы находимся под воздействием, мы редко нуждаемся в объяснении», - отмечает г-н Нисбетт в своей книге «Разум: Инструменты для умного мышления».

Конкретные фундаментальные ошибки атрибуции включают в себя видение шаблонов в данных и событиях, когда их нет, пренебрежение статистическими или вероятностными эффектами и использование схем или стереотипов при вынесении суждений.

Например, сравнивая процент рождаемости среди мужчин в малых и крупных больницах в Китае, было бы намного легче найти маленькие больницы со средним месячным значением в 70% или выше (точно так же, как подбрасывание монеты десять раз приводит к гораздо более вероятным результатам 7 или более раз (17,2%), чем подбрасывание монеты 20 раз и достижение 14 или более раз (5,8%)). Этот пример иллюстрирует, как человек может пропустить разные размеры выборки, определить причинное объяснение и выдвинуть гипотезу о необходимости какого-либо вмешательства.

---

*Мы не можем отключить нашу установку на формирование гипотез... мы можем повысить нашу осведомленность, поощрять альтернативные объяснения и обеспечить, чтобы любые причинно-следственные толкования были полностью подкреплены фактами.*

---

Продолжение на странице 26

# ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СКЕПТИЦИЗМ: МОДЕЛЬ ДЛЯ АУДИТА ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА

Д-р Хамид Реза Ганджи, Ассистент профессора, факультет учета, Университет Альзахры, и д-р Горбан Эскандари, Старший аудитор, Верховный аудиторский суд Ирана

Профессиональный скептицизм является ключевым элементом в высококачественном аудите, так как он гарантирует, что суждения аудитора будут менее искажены личными предубеждениями. Согласно стандартам аудита, профессиональный скептицизм включает в себя наличие любознательного мышления и критическую оценку аудиторских данных. Однако общепринятого определения профессионального скептицизма не существует. В результате, способы, которыми аудиторы проявляют профессиональный скептицизм, варьируются.

В ходе обсуждений в аудиторском сообществе были выявлены два основных подхода к профессиональному скептицизму: «нейтралитет», при котором аудитор не предполагает, что руководство является нечестным или бесспорно предполагает прямоту действий, и «предполагаемое сомнение», при котором аудитор предполагает некоторый уровень небрежности, некомпетентности или нечестности со стороны составителей финансовой отчетности, если только доказательства не свидетельствуют об обратном. Специалисты еще не пришли к консенсусу в отношении того, какой из этих двух подходов является наиболее подходящим для аудита.

## ***Исследование по определению модели профессионального скептицизма***

Регулирующие органы, нормотворческие организации и учёные-исследователи признали необходимость лучше определить, что представляет собой профессиональный скептицизм, и разработать модель того, как аудиторы могут его применять. С этой целью в данном докладе рассматривается, как аудиторы в Иране определяют профессиональный скептицизм, как они применяют его при взаимодействии с различными клиентами и как аудиторские организации могут лучше подчеркнуть важность профессионального скептицизма.

Более ранние исследования предоставили концептуальные рамки для понимания профессионального скептицизма, рассмотрев стандарты аудита и проверив отношения между профессиональным скептицизмом и другими переменными. Это исследование способствует дискуссии и

выводам о профессиональном скептицизме на основе того, как он на самом деле реализуется иранскими аудиторами и аудиторскими фирмами.

**Методика исследования**

В исследовании использовался основанный на теории подход, предусматривающий систематический сбор и анализ данных для разработки теории. Было проведено 28 полуструктурированных интервью с независимыми аудиторами, занимающими должности различного организационного уровня, такими как менеджеры, руководители и старшие аудиторы.

Участники (члены Иранской ассоциации дипломированных государственных бухгалтеров и Верховного аудиторского суда Ирана) отбирались по методу выборки-снежный ком, где участники помогали набирать других участников. Участникам было задано несколько вопросов, связанных с профессиональным скептицизмом, в том числе с определением понятия, его применением в конкретных ситуациях, а также с условиями, которые были сочтены необходимыми для его использования.

На основе собранных и проанализированных данных интервью была разработана модель парадигмы для определения концепций и взаимосвязей в рамках одного основного явления (см. рис. 1). Для оценки достоверности и надежности интервью членов исследования и профильных экспертов попросили проанализировать методологию, модель и общие выводы.

**Результаты исследования**

Данные показали «предположительное сомнение» как наиболее распространенную манеру, при которой иранские аудиторы проявляют профессиональный скептицизм. Результаты также показали:

- Факторы, заставляющие аудиторов или аудиторские фирмы испытывать предполагаемые сомнения по отношению к клиенту, включают информационную асимметрию, уровень аудиторского риска и характеристики клиента.
- Позиция предполагаемого сомнения может убедить аудиторов или аудиторские фирмы использовать стратегии, такие как надзор и проверка работы; гарантия того, что группа по взаимодействию укомплектована квалифицированными аудиторами, которые хорошо подходят клиенту; проверка доказательств; оспаривание объяснений клиента; отслеживание противоречивых доказательств; и корректировка планов по мере необходимости.
- На выбор стратегии аудиторами или аудиторскими фирмами влияют многие факторы, в том числе сложность аудиторского процесса; уровень независимости и объективности аудитора; а также характеристики аудитора, клиента, свидетельства и внешнее окружение.
- Применение этих стратегий привело к улучшению качества аудита, повышению эффективности, защите и укреплению профессиональной репутации аудиторской фирмы, а также снижению рисков для аудиторов и аудиторских фирм.

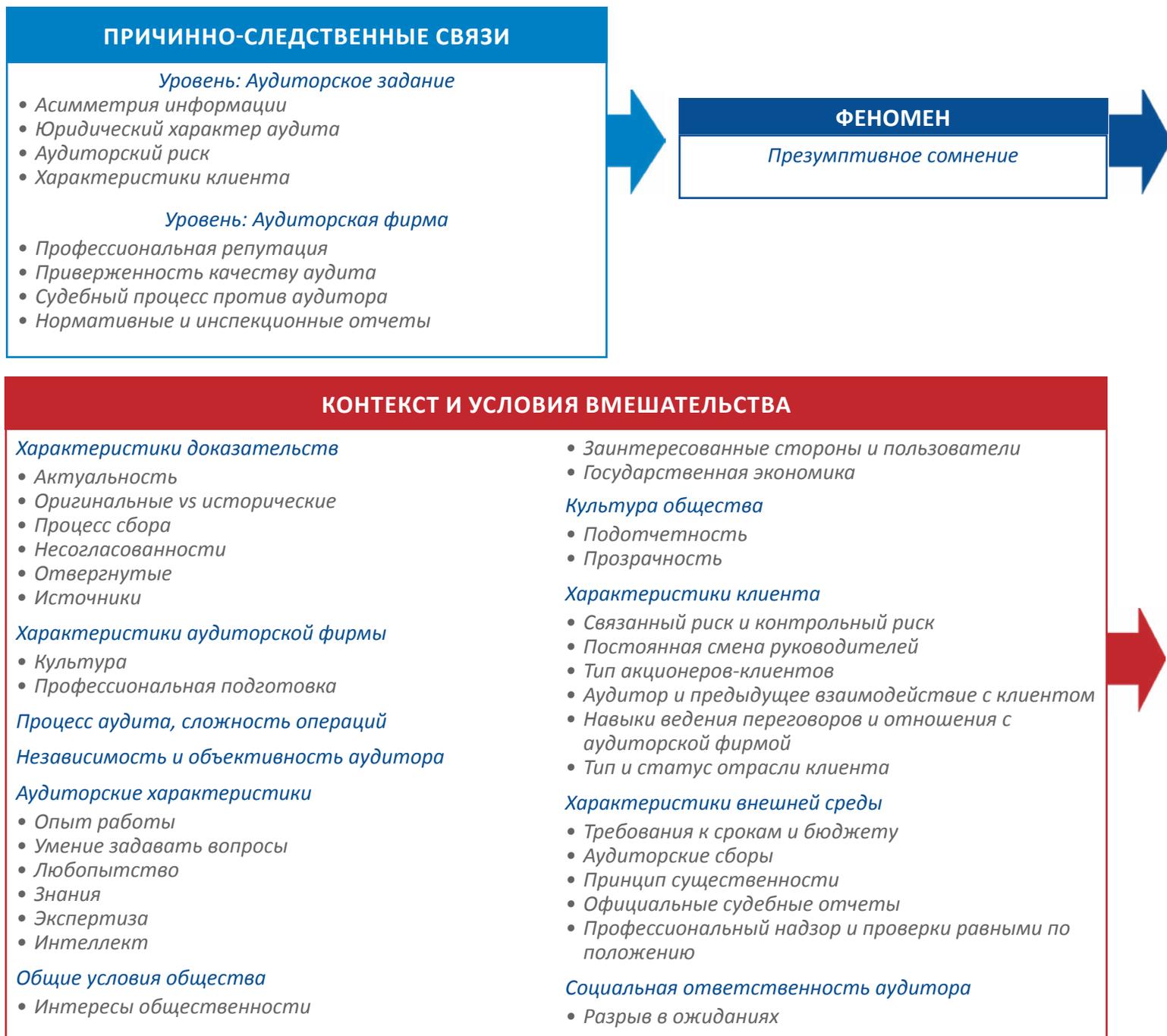
**РИСУНОК 1: МОДЕЛЬ ПАРАДИГМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СКЕПТИЦИЗМА**



Рисунок 2 представляет собой модель парадигмы профессионального скептицизма, в которой подробно описываются причинно-следственные связи; основное явление; контекст и условия вмешательства; стратегии действий; и последствия, адаптированные к данным исследования. В ней также представлен полный перечень идентифицированных контекстных и промежуточных

условий, влияющих на стратегии действий, которые могут использоваться аудиторами и аудиторскими фирмами при проявлении профессионального скептицизма. Некоторые вопросы, выявленные в ходе интервью, не были подчеркнуты в предыдущих исследованиях, такие как информационная асимметрия, профессиональная репутация, процесс сбора свидетельств, уровень

РИСУНОК 2: АДАПТИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ ПАРАДИ



существенности и тип акционера.

Высшие органы аудита в других странах могут счесть целесообразным включить модель парадигмы в деятельность, направленную на укрепление профессионального скептицизма. ВОА могут адаптировать характеристики к конкретному контексту

или использовать результаты в качестве примера в модулях профессиональной подготовки.

Для получения более подробной информации об этом исследовании, модели парадигмы, а также полного списка ссылок, свяжитесь с автором по адресу [h.ganji@alzahra.ac.ir](mailto:h.ganji@alzahra.ac.ir).

## ПАРАДИГМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СКЕПТИЦИЗМА

**СТРАТЕГИИ ДЕЙСТВИЙ**

*Уровень: Аудиторское задание*

- *Подтверждающие доказательства*
  - *Оценка системы внутреннего контроля*
  - *Повышение точности исследования*
  - *Проверка достоверности доказательств*
- *Анализ доказательств*
  - *Использование аналитических процедур*
  - *Вызов клиента Пояснения*
  - *Отслеживание противоречивых доказательств*
- *Надзорная и аналитическая работа*
  - *Назначение соответствующих конкретных задач для членов*
  - *Повышение профессиональной подготовки во время работы на местах*
  - *Мониторинг со стороны старших аудиторов*

*Уровень: Аудиторская фирма*

- *Понимание Клиента*
  - *Связанные риски*
  - *Внутренний контроль*
  - *Бизнес, тип промышленности и статус*
- *Группа по взаимодействию*
  - *Квалифицированный персонал*
  - *Пригодность для клиента*
  - *Ротация персонала и рабочей группы*
- *Подготовка и корректировка плана*
  - *Мозговой штурм группы по взаимодействию*
  - *Изменение аудиторских процедур*
  - *Акцент на критическом мышлении при оценке данных*



**КОНСЕКВЕНЦИИ**

*Уровень: Аудиторское задание*

- *Улучшение качества аудита*
  - *Повышение соответствия стандартам аудита*
  - *Высокое качество доказательств*
  - *Повышение эффективности выявления существенных неточностей*
- *Снижение аудиторского риска*
  - *Снижение риска необнаружения*
  - *Улучшение суждений и выводов*
  - *Более подходящие заключения*
- *Повышение эффективности аудита*
  - *Достижение большей цели аудита*

*Уровень: Аудиторская фирма*

- *Снижение риска*
  - *Защищенная, высокая профессиональная репутация*
  - *Сокращение нормативных и инспекционных действий в отношении аудиторов*
  - *Более интенсивная работа на местах*
- *Экономическая эффективность*

*Продолжение со страницы 21*

Г-н Нисбетт также говорит о том, как мы используем системы схем или стереотипов-правил и шаблонов, чтобы помочь нам разобраться и действовать правильно в различных ситуациях. Однако мы, как правило, не знаем, как схема может повлиять на наши решения, например, на вопросы, связанные с пособиями на образование, мы получим больше голосов, если местом голосования будет школа.

Исследования также показали, что мы склонны отбрасывать информацию о базовом уровне (вероятности) после проведения интервью, даже несмотря на то, что информация о базовом уровне часто гораздо более предсказуема, чем основанные на схемах суждения.

Мы не можем отключить нашу установку на формирование гипотез, и формирование гипотез может быть полезным на ранних стадиях процесса аудита. Тем не менее, мы можем повысить осведомленность относительно данной тенденции, поощрять альтернативные объяснения и обеспечить, чтобы любые причинно-следственные связи, включенные в отчеты, были полностью подкреплены фактами.

### **Резюме**

Нобелевская премия по экономике, как правило, присуждается спустя десятилетия после публикации оригинальных работ, когда становится ясно, что идеи оказали влияние на мышление во всех областях науки. В случае поведенческой экономики последствия работы были гораздо шире, так как идеи распространились и на многие другие области и профессии, например, на аудит. Поскольку тщательное и критическое мышление является важным аспектом аудиторской работы, более глубокое осознание этих понятий принесло бы пользу аудиторской профессии.

### **Источники**

*Адам Алтер, «Вытрезвитель с розовыми стенами», 2014 год.*

*Когнитивно-биологический кодекс, Джон Манугиан III, в «Визуальном капиталисте», 25 сентября 2017 года.*

*Даниэль Канеман, «Думай медленно... решай быстро», 2013 год.*

*Пол Нисбетт, «Образ мышления: Инструменты для умного мышления», 2016 год.*



# НОВОСТИ

# СООБЩЕСТВА ИНОСАМИ



*Experientia mutua omnibus prodest*



## КОРОНАВИ- РУС: УЧЕТ ГЕНДЕРНЫХ АСПЕКТОВ ПРИ ПРОВЕ- ДЕНИИ АУДИТОВ

*Мари-Элен Берубе, программный специалист по гендерному равенству и этике, Канадский фонд аудита и отчетности, и Петра Ширнхофер, менеджер, Отдел стратегической поддержки, Инициатива развития ИНТОСАИ*

Влияние пандемии коронавируса затрагивает всех людей во всем мире. В силу существующего неравенства многие последствия, в том числе для здоровья, экономики и социальной сферы, наиболее тяжело сказываются на женщинах, девочках и маргинализированных группах населения. Первые данные свидетельствуют о том, что кризис усугубляет существующее неравенство и подрывает с таким трудом достигнутый прогресс в области гендерного равенства и прав женщин.

Высшие органы аудита (ВОА) могут помочь обратить эту тенденцию вспять. Поскольку ВОА привлекают правительства к ответственности за национальные меры по борьбе с пандемией, применение гендерного подхода к аудиту может помочь определить, каким образом затронуты женщины, девочки и маргинализированные группы населения, и может привести к выработке обоснованных рекомендаций, которые помогут усовершенствовать государственные программы.

В этой статье рассматривается вопрос о том, как ВОА могут сыграть позитивную роль во время этого кризиса и изменить к лучшему жизнь всех граждан..

### ***Почему гендерные вопросы актуальны во время кризиса***

Во время пандемии наблюдается ряд медицинских, экономических и социальных последствий для граждан, особенно для женщин, девочек и маргинализированных групп населения, таких как инвалиды, расовые меньшинства и сообщества лесбиянок, геев, бисексуалов, трансгендеров/транссексуалов и интерсексуалов.

С начала пандемии коронавируса правительства отмечают эскалацию гендерного насилия и жестокого обращения с детьми во время изоляции; усиление тревоги и стресса, испытываемого передовыми работниками (которыми в основном являются женщинами); и рост безработицы (женщины особенно подвержены риску, поскольку они занимают большинство неформальных и низкооплачиваемых должностей, не имеющих гарантированных рабочих мест).

Во многих странах последствия пандемии усугубляют обстановку нищеты, отсутствия безопасности и

причинят еще больший вред женщинам и девочкам, которые уже сталкиваются с различными формами неравенства и дискриминации.

Во избежание риска усиления гендерного неравенства жизненно важное значение имеют социальная защита и поддержка. Исследования показывают, что во время кризиса возрастает вероятность того, что девочки бросают школу, чтобы выполнять неоплачиваемую работу по поддержке семьи, а также увеличивается вероятность беременности и случаев сексуального насилия. Исследования также показывают, что закрытие школ и детских садов непропорционально сильно скажется на женщинах, поскольку во многих обществах бремя неоплачиваемой работы и ухода за членами семьи в значительной степени ложится на женщин и девочек.

Правительства могут эффективно реагировать на это, проводя гендерный анализ, используя инструменты составления бюджета с учетом гендерных аспектов и принимая меры для того, чтобы голоса женщин, девочек и маргинализированных групп учитывались в процессах принятия решений. Такие действия помогают предотвратить укрепление существующих гендерных стереотипов и усугубление неравенства, могут превратить меры реагирования на пандемию в возможности, которые бросают вызов гендерному неравенству и меняют сложившуюся ситуацию.

#### **Как ВОА могут изменить ситуацию**

По мере того, как правительства стремятся осуществлять крупномасштабные ответные меры в связи с кризисом, ВОА, как никогда ранее, являются оплотом подотчетности (см. раздел [“Подотчетность в период кризиса”](#), опубликованный Инициативой развития ИНТОСАИ). В последние несколько месяцев ВОА во всем мире прилагают усилия для сохранения устойчивости и гибкости, и многие из них доработали или переориентировали приоритеты и подходы в области аудита в трудных условиях (отмечая особое значение использования подхода, основанного на аудите с учетом рисков). Благодаря учету гендерного аспекта в аудиторской деятельности ВОА могут оказывать правительствам помощь в обеспечении того, чтобы национальные меры реагирования отражали потребности и мнения женщин, девочек и маргинализированных групп.

В последнее время многие ВОА применяют гендерный подход при проведении аудиторских проверок,

особенно при проверке готовности реализации Целей устойчивого развития (ЦУР). Гендерное равенство и инклюзивность закреплены в Повестке дня до 2030 года по устойчивому развитию, которая учитывает все слои общества независимо от расы, пола, этнической принадлежности и идентичности.

По мере того как ВОА приступают к аудиту национальных мер реагирования на пандемию коронавируса, не менее важно учитывать вопросы гендерного равенства и инклюзивности на протяжении всего процесса аудита. Это повышает результативность аудиторских проверок, помогает определить, получают ли граждане одинаковую помощь, и помогает ВОА выносить обоснованные рекомендации по улучшению ситуации. Основные аспекты работы ВОА включают в себя:

**Планирование и анализ**—Изучение вопроса о том, проводили ли правительства гендерный анализ при разработке ответных мер на пандемию, и изучали ли они различные воздействия, которые могут оказать влияние на женщин, девочек и маргинализированные группы.

**Принятие решений**—Понимание того, как принимаются правительственные решения, кто участвует в процессах принятия решений и какие механизмы существуют для обеспечения надлежащей представленности женщин, девочек и маргинализированных групп.

**Соответствие законодательным и нормативным требованиям**—Оценка того, в какой степени новые правительственные меры и программы соответствуют правам человека, правам женщин и существующим законам, и нормативным актам о гендерном равенстве, которые охватывают многие области, такие как бытовое и гендерное насилие, сексуальные домогательства, трудовые стандарты и медицинское обслуживание.

**Мониторинг и оценка**—Определение эффективности сбора правительствами детальных данных о доступности программ поддержки для граждан, а также использование данных для мониторинга различных результатов для разных групп.

Эти ключевые выводы позволяют ВОА формулировать вопросы при аудите национальных мер реагирования на пандемию коронавируса, например:

## **Пакеты мер социальной защиты и экономического стимулирования**

- Являются ли денежные выплаты, другие меры социальной защиты и пакеты мер экономического стимулирования эффективными и действенными для охвата целевых групп?
- Оказывают ли правительства финансовую поддержку маргинализированным группам, работающим в секторах, не имеющих положений о медицинском страховании и социальной защите?
- Каким образом правительства оказывают поддержку родителям - главным образом женщинам и одиноким родителям, чья работа в основном неоплачиваемая?

## **Системы и программы здравоохранения**

- Поскольку, согласно отчетам Всемирной организации здравоохранения, мужчины чаще умирают от коронавируса, а женщины составляют около 70% работников здравоохранения и социальных работников во всем мире, каким образом правительства реагируют на уникальные потребности каждого пола?
- Каким образом правительства оказывают поддержку другим важнейшим службам, таким как доступ к услугам по охране материнского и психического здоровья?

## **Насилие по признаку пола**

- Признавая возросшие уровни бытового и гендерного насилия в период изоляции, каким образом правительства решают вопросы профилактики, а также осуществляют и поддерживают меры по управлению рисками?
- Предоставляют ли правительства услуги (линии помощи, приюты, программы по охране психического здоровья), направленные на удовлетворение всех потребностей граждан?

Проведение аудиторских проверок с учетом гендерного фактора обеспечивает доступ к детализированным данным в разбивке по половому признаку, возрасту, местоположению и другим категориям. Эта информация помогает устранять пробелы в данных и побуждает правительства собирать больше статистических данных, чтобы улучшить информационную базу для будущей работы.

Информационно-разъяснительная работа ВОА с соответствующими заинтересованными сторонами (такими как правительства, партнеры по развитию, организации гражданского общества и группы, работающие над вопросами гендерного равенства, прав женщин и интеграции) имеет большое значение для применения гендерного подхода при любом аудите. Активный диалог способствует пониманию общих ответных мер, оценке первичных рисков и проведению аудиторской работы, приносящей максимальную пользу.

## **Вывод**

Поскольку пандемия коронавируса держит мир в жестких рамках, оказывая мощное глобальное социально-экономическое воздействие, подотчетность и надзор по-прежнему имеют решающее значение.

ВОА, благодаря своевременным и актуальным аудиторским проверкам и докладам, могут существенно влиять на национальные меры реагирования на пандемию. Тем не менее, для того чтобы действительно изменить жизнь всех граждан к лучшему, включение гендерного аспекта в аудиторскую работу имеет крайне важное и особое значение в период кризиса, когда обостряются недостатки в области здравоохранения, а также экономические и социальные проблемы.

Пандемия коронавируса - это сложный период для всех. Он требует от нас участия в построении более равноправных и устойчивых обществ в будущем, используя все имеющиеся у нас возможности.

## **Контакты**

Для получения более подробной информации об этом материале свяжитесь с Мари-Элен Берубе по адресу [mhberube@caaf-fcar.ca](mailto:mhberube@caaf-fcar.ca) или Петрой Ширнхофер по адресу [petra.schirnhofer@idi.no](mailto:petra.schirnhofer@idi.no).

## **Дополнительные материалы по теме**

Узнайте больше о коронавирусе и его влиянии на гендерную проблематику в следующих публикациях «ООН-женщины (2020)»:

- [Краткий обзор политики: Влияние коронавируса на женщин](#)
- [Коронавирус: Новые гендерные данные и почему они имеют значение](#)

### ИНИЦИАТИВА РАЗВИТИЯ ИНТОСАИ (IDI)

IDI оказывает поддержку ВОА в развивающихся странах в устойчивом повышении эффективности и потенциала. В этой работе IDI стремится применять гендерный подход и повышать осведомленность о важности гендерного равенства в сообществе Международной организации высших органов аудита (ИНТОСАИ) и среди партнеров. IDI является организацией, ориентированной на удовлетворение потребностей, которая при необходимости адаптирует механизмы предоставления услуг, с тем чтобы они были более эффективными во время кризисов, и уже расширила возможности для электронного обучения и использования цифровых технологий. IDI выполняет специальную гендерную функцию и вновь демонстрирует свою твердую приверженность применению гендерного подхода в предстоящей работе.

Запланированный IDI пилотный проект по аудиту случаев насилия сексуальными партнерами женщин, связанный с задачей 5.2 ЦУР, будет включать в себя результаты и выводы, полученные во время пандемии коронавируса. IDI также намерена провести совместный аудит систем здравоохранения, связанный с задачей ЦУР 3D «Укрепление потенциала всех стран, в частности развивающихся, в области раннего предупреждения, снижения рисков и управления национальными и глобальными рисками для здоровья», в ходе которого гендерные аспекты и вопросы инклюзивности будут включены в основную деятельность и визуализированы как часть воздействия аудиторской проверки. При проведении обоих аудитов будет использоваться Модель аудита ЦУР (ISAM), разработанная IDI.

Сотрудничество и взаимодействие имеют ключевое значение, и IDI призывает все ВОА и их партнеров к совместной работе в целях содействия продвижению с таким трудом достигнутых результатов в области гендерного равенства.

### КАНАДСКИЙ ФОНД АУДИТА И ОТЧЕТНОСТИ (СААФ)

СААФ - некоммерческая организация, занимающаяся продвижением и укреплением аудита эффективности работы государственного сектора, надзора и подотчетности в Канаде и за рубежом посредством исследований, образования и обмена знаниями.

В рамках своей международной программы, которая финансируется правительством Канады, СААФ помогает ВОА наращивать потенциал аудита эффективности работы с упором на аудит гендерного равенства и ЦУР. СААФ разработал несколько соответствующих ресурсов, включая «Practice Практическое руководство по аудиту ЦУР: Гендерное равенство» и курс «Аудит гендерного равенства». СААФ также начинает работу по актуализации гендерной проблематики с целью содействия гендерному равенству и расширению прав и возможностей женщин в отделениях организации.

На протяжении всей фазы пандемии СААФ адаптировался к новым методам работы и изыскивал инновационные способы обеспечения преимуществ для своих членов и партнеров, что включает в себя серию веб-семинаров, начатую в апреле, хранение ресурсов по коронавирусу для аудиторов и комитетов по надзору, а также предложения по обучению в режиме реального времени. Дополнительную информацию можно получить по адресу: [www.caaf-fcar.ca](http://www.caaf-fcar.ca).



# КАРОСАИ ПРОВОДИТ ИССЛЕДОВАНИЕ ДЛЯ ЛУЧШЕГО ПОНИМАНИЯ ВОЗДЕЙСТВИЯ ПАНДЕМИИ КОРОНАВИРУСА

## **Введение**

Пандемия коронавируса — это не просто кризис здравоохранения, она оказывает влияние на политические, социальные, экономические, религиозные и финансовые структуры всего мира. Воздействие пандемии также повлекло за собой изменения в аудиторской практике.

Организация высших органов аудита стран Карибского региона (КАРОСАИ) в мае 2020 года провела опрос с целью изучения последствий пандемии коронавируса для членов Высших органов аудита (ВОА) в регионе и распространения информации о стратегиях и рекомендациях по сокращению последствий пандемии, предоставлению ВОА возможности и далее проводить высококачественные аудиторские проверки, а также содействию более активному участию заинтересованных сторон.

Двадцать два из 23-х ВОА КАРОСАИ приняли участие в опросе. Общие результаты опроса показали, что ВОА, как и весь остальной мир, были в той или иной степени затронуты, и пандемия особенно подчеркнула озабоченность ВОА в отношении информационных технологий (ИТ), нехватки знаний и киберугроз.

## **Оперативное воздействие**

Поскольку значительная часть сотрудников ВОА работают на удаленной или посменной основе для поддержания физического дистанцирования, некоторые ВОА сообщили о прекращении деятельности по причине отсутствия портативного ИТ-оборудования и удаленного доступа к внутренним файлам и документам проверяемых организаций.

## **Реагирование на воздействия**

Все ВОА, участвовавшие в опросе, приняли меры по

защите персонала, включая применение руководящих принципов, опубликованных министерством здравоохранения; обеспечение соблюдения мер по дистанцированию; предоставление дезинфицирующих средств для рук и масок; а также распространение текущей информации по вопросам здравоохранения и безопасности.

Кроме того, ВОА отметили, что они поощряют работу на удаленной основе, использование прикладных программ управления работой коллектива и использование скользящего графика работы для удовлетворения потребностей персонала при одновременном дистанцировании.

Несколько ВОА смогли оперативно внедрить новые методы аудита в целях повышения эффективности процесса управления. Два ВОА проводят аудит в режиме реального времени государственных пакетов мер по оказанию помощи в рамках коронавируса, а шесть ВОА проводят аудит выпуска пакетов мер стимулирования. Некоторые ВОА отметили практические усилия по повышению осведомленности граждан путем распространения информации о пандемии и ее последствиях.

## **Полученные выводы**

Большинство ответивших определили технические средства как неисследованные, что свидетельствует о необходимости более глубокого понимания различных технологий в целях повышения эффективности выполнения полномочий ВОА.

Респонденты признали важное значение технологий для аудиторской работы в качестве средства повышения эффективности, содействия проведению обзоров с широким охватом аудиторских проверок и поддержки работы в дистанционном режиме, а также

признали необходимость разработки надежных планов обеспечения преемственности, с тем чтобы они сохраняли свою актуальность во время кризисов и бедствий.

Согласно одной из ответных мер, для повышения эффективности в условиях пандемии ВОА необходимо обладать практическими знаниями в области проведения дистанционных аудиторских проверок (либо с использованием методов аудита в режиме реального времени, либо с использованием методов аудита, применяемых в прошлом).

В ответах также подчеркивалась необходимость подготовки персонала по новейшим методам аудита, что позволило бы укрепить потенциал ВОА в области проведения высококачественных аудиторских проверок, улучшить взаимодействие с заинтересованными сторонами и добиться большего аудиторского эффекта.

### **Заключение**

Пандемия коронавируса заставила ВОА быстро принять новый способ взаимодействия друг с другом, пересмотреть концепцию физического рабочего пространства, рассмотреть вопрос о том, как наилучшим образом реагировать на изменения, происходящие в государственном секторе и пересмотреть то, как выполняется работа на ежедневной основе.

Операции ВОА в рамках этой новой реальности означают более широкое использование информационных технологий и аналитики данных для облегчения удаленной работы и аудита в режиме реального времени. Кроме того, правительства могут оказывать ВОА помощь путем предоставления необходимых ресурсов, которые способствуют укреплению потенциала и институциональному развитию.

## ПАСАИ ПРИВЕТСТВУЕТ НОВОГО ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ДИРЕКТОРА



Управляющий совет Тихоокеанской ассоциации высших органов аудита (ПАСАИ) приветствует Эстер Ламеко-Путуа, которая 8 июня 2020 года приступила к исполнению своих новых обязанностей в качестве главного исполнительного директора секретариата ПАСАИ. Эстер является дипломированным бухгалтером. Она проработала в государственном секторе Самоа

25 лет, в том числе на должностях в Канцелярии Контролера и Генерального аудитора. В течение последних девяти лет она занимала должность главного исполнительного директора Национального резервного фонда Самоа.

Она привнесла в ПАСАИ богатый опыт в области аудита, финансового менеджмента, управления, государственной политики, бизнес-стратегии,

развития и сыграла важную роль в осуществлении позитивных изменений при одновременном повышении эффективности работы и укреплении потенциала подразделений, в которых она работала.

Управляющий совет прощается и выражает большую признательность уходящему в отставку Главному исполнительному директору Тиофилуси Тиуэти за его приверженность и преданность делу и признает значительные достижения Секретариата, достигнутые под его руководством. Управляющий совет желает Тиофилуси Тиуэти успехов в его будущих начинаниях и надеется, что он будет и далее использовать свои богатые знания и опыт для содействия развитию в Тихоокеанском регионе.

Ежегодный конгресс ПАСАИ был перенесен с августа 2020 года, на более поздний срок. Новая дата будет утверждена позднее в этом году.

## ПРИЗНАНИЕ ДОСТИЖЕНИЙ КОНТРОЛЕРА И ГЕНЕРАЛЬНОГО АУДИТОРА САМОА



Дипломированные бухгалтеры Австралии и Новой Зеландии (CA ANZ) отметили 220 членов за выдающиеся достижения в бухгалтерской профессии и общинах, которым они служат, а также за их вклад в профессиональную деятельность.

Фуймаоно Камилло Афеле,

Контролер и Генеральный аудитор Ревизионного управления Самоа и представитель Тихоокеанской ассоциации высших органов аудита (ПАСАИ) в Управляющем совете Международной организации высших органов аудита, был в числе тех, кто удостоен почетной награды за самоотверженную работу в Ревизионном управлении Самоа, а также за его вклад в реализацию концепции ПАСАИ, направленной на повышение прозрачности и подотчетности на

региональном уровне.

Имея более чем 20-летний опыт аудиторской работы, он входит в состав Управляющего совета секретариата ПАСАИ и является членом Комитета по обзору практики Института бухгалтеров Самоа, Консультационного комитета Ассоциации генеральных аудиторов Содружества по финансовым вопросам и Международной ассоциации сертифицированных специалистов по борьбе с мошенничеством (ACFE). Он также получил награду ACFE «За выдающиеся достижения в работе с общественностью» в 2018 году.

Недавно Ревизионное управление Самоа также было отмечено как организация по утвержденному обучению (АТЕ), и теперь оно может предоставлять опыт работы и обучение, которые соответствуют требованиям к практическому опыту для поступления в CAANZ в качестве сертифицированного бухгалтера.

## ЗАСЕДАНИЕ ПОДКОМИТЕТА ИНТОСАИ ПО СТАНДАРТАМ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В БУХАРЕСТЕ

3-4 марта 2020 года в Бухаресте (Румыния) состоялось заседание Подкомитета по стандартам внутреннего контроля Международной организации высших органов аудита (ИНТОСАИ) - как раз перед тем, как пандемия коронавируса внесла свои коррективы в участие в международных мероприятиях. В этом двухдневном мероприятии приняли участие почти 30 делегатов, представлявших Высшие органы аудита (ВОА) из всех стран мира. Среди заинтересованных сторон, присутствовавших на мероприятии, были

Секретариат Комитета по профессиональным стандартам (PSC), Форум ИНТОСАИ по разработке профессиональных документов (FIPP), Институт внутренних аудиторов, а также Сертифицированный институт государственных финансов и бухгалтерского учета. В работе также участвовал Подкомитет ИНТОСАИ по аудиту эффективности, который вносит ключевой вклад в проекты и перспективы аудита эффективности деятельности.



Дискуссии в ходе мероприятия были посвящены отношениям между FIPP и PSC, текущим проектам и роли подкомитета в реформированном нормотворческом процессе ИНТОСАИ.

Участники активно обсуждали прогресс, достигнутый в понимании, консолидации и совершенствовании руководства по внутреннему контролю в ходе аудиторской проверки. Проект, предварительно озаглавленный «Руководство по аудиту системы внутреннего контроля», направлен на поддержку аудиторских проверок систем внутреннего контроля путем предоставления принципов, основанных на общем понимании и изучении систем внутреннего контроля в отношении рисков. Цель проекта заключается в том, чтобы обратить внимание подкомитета на то, что проверяется (как это отражено в правительственных руководствах и стандартах), и в то же время внести свой вклад в защиту интересов общественности. Проект также предполагает использование инструментов информационных технологий с целью предоставления специализированной поддержки для удовлетворения текущих потребностей аудиторов.

Делегаты также обсудили «Руководство по вопросам доверия к работе внутренних аудиторов», которое в настоящее время находится на начальной стадии разработки. Документ включает двойную перспективу BOA и внутреннего аудита: односторонние

отношения (использование отчетов о внутреннем аудите, выводов и анализов в аудиторской работе) и двусторонние отношения (координация внешней и внутренней аудиторской работы). Обсуждения в ходе мероприятий и последующий диалог с подразделениями, отвечающими за соответствие FIPP, привели к принятию ряда решений, направленных на предотвращение дублирования, учет практики FIPP и обеспечение того, чтобы проект имел аналогичную направленность деятельности. Дальнейшая работа, запланированная и утвержденная на заседании, потребует гибкости в связи с последствиями пандемии коронавируса.

Основным результатом заседания стало определение роли подкомитета после реформы нормотворческого процесса ИНТОСАИ, поскольку подкомитет стремится сконцентрировать внимание на горизонтальных вопросах, выходящих за рамки внутреннего контроля, например, на рассмотрении того, как стандарты и руководства реализуются различными правительствами.

Подкомитет надеется принять у себя следующее заседание, которое первоначально было запланировано на май-июнь 2021 года (с учетом ситуации в мире).



SAI  
YOUNG  
LEADERS



## ЛИДЕРСТВО В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ: МОЛОДЫЕ ЛИДЕРЫ ВОА ДЕЛЯТСЯ ОПЫТОМ, ПОЛУЧЕННЫМ В РЕЗУЛЬТАТЕ КОРОНАВИРУСА



«Истинное испытание лидерства - это то, как хорошо ты справляешься с кризисом» — Брайан Трейси, мотивационный оратор.

Лидерство является ключевым фактором изменений, роста и эффективности деятельности Высших органов аудита (ВОА). В 2015 году в рамках Инициативы развития ИНТОСАИ (IDI) была запущена программа «Молодые лидеры ВОА» (SYL), направленная на воспитание молодых лидеров и создание условий для индивидуального роста и вклада в развитие ВОА. Вторая группа SYL была

собрана в 2018 году, и 21 молодой лидер из всех регионов ИНТОСАИ продолжает следовать по пути IDI SYL.

Программа развития ООН считает пандемию коронавируса «определяющим фактором глобального кризиса в области здравоохранения нашего времени и величайшей проблемой, с которой мы столкнулись со времен Второй мировой войны». ВОА, в свете новых норм удаленной работы и более гибкой рабочей политики, будут в значительной степени зависеть от адаптационного потенциала руководства в управлении этим кризисом.

Чтобы лучше понять влияние пандемии на лидерство, молодые лидеры IDI BOA делятся своими личными взглядами и опытом в отношении стиля лидерства, эффективно вовлекая коллективы и качества, которые считаются необходимыми для выхода из глобального кризиса в области здравоохранения.

Несмотря на географическую разбросанность, появились общие темы, включая использование сходных стилей лидерства во время кризиса, с

акцентом на эмпатию по отношению к членам команды в попытке создать более безопасную, доверительную рабочую среду, и признание четкой, частой коммуникации и гибкости остаются важнейшими компонентами в демонстрации приверженности делу. Молодые руководители BOA считают, что истинное лидерство означает стремление быть лучше во всех сферах жизни, как в профессиональном, так и в личном плане, а также расширить возможности окружающих.

*«Это было для меня эмоциональным испытанием, однако, этот опыт научил меня минимизировать давление, которое я оказываю на себя, и справляться с ежедневными вызовами по мере их возникновения».*

Малебого Сана Могани, BOA Ботсваны



**Как новая реальность повлияла на стиль лидерства в организациях, включая BOA?**

Пандемия существенно повлияла на деятельность BOA в Ботсване. Руководство отложило осуществление оперативного плана в связи с изоляцией с апреля до середины мая 2020 года, и в целях сокращения числа сотрудников в отделениях организация обеспечила ряд возможностей, таких как удаленная работа, посменная работа и сокращенное рабочее время. В связи с ограничениями на личные встречи руководители стали активнее участвовать в виртуальных мероприятиях. Уровень эмпатии вырос, а некоторые сроки были смягчены по мере того, как организация училась справляться с новой ситуацией.

**Как эти изменения повлияли на способность эффективно руководить и взаимодействовать с командами в условиях кризиса?**

Полученный опыт был нелегким, и в связи с тем, что несколько сотрудников работали посменно, было трудно координировать усилия по осуществлению проектов

и работу группы аудиторов. Сотрудники испытывают тревогу, что вызывает сочувствие. Эффективное планирование и выполнение обязанностей было сопряжено с трудностями из-за постоянной изоляции, поэтому мы делаем все, что в наших силах, в отведенное для этого время. Вокруг пандемии существует много неопределенности. Для меня это было эмоционально тяжело, однако этот опыт научил меня минимизировать давление, которое я оказываю на себя, и справляться с ежедневными трудностями по мере их возникновения.

**Какие качества, по вашему мнению, понадобятся лидеру, чтобы пройти через этот глобальный кризис в области здравоохранения?**

Адаптируемость и открытый ум являются ключом к пониманию людей вокруг вас, а готовность пробовать новые возможности, дает возможность показать себя хорошим лидером в этом кризисе. Сочувствие также необходимо, чтобы помочь другим людям с переходом к новой реальности и, кроме этого, максимально возможное количество встреч с членами команды. Честность остается первостепенной задачей, особенно если учесть, что во время кризиса мы работаем с большей степенью независимости.

*«Хороший лидер - сильный лидер - создает позитивную, оптимистичную и мотивирующую атмосферу на рабочем месте».*

Сью Су, ВОА Китая



**Как новая реальность повлияла на стиль лидерства в организациях, включая ВОА?**

Коммуникация остается наиболее очевидным видом воздействия, переходя в более электронную и опосредованную форму. До начала пандемии работа часто была

организована в результате посещения офиса. Теперь это происходит по электронной почте в ожидании ответов членов группы, и это отставание изменило оперативный ритм работы группы. Эта новая реальность требует от руководителей, которые должны «думать наперед» и иметь заранее подготовленные, продуманных планов до назначения работы. Поскольку коллеги, находящиеся в других провинциях и городах (за пределами штаб-квартиры ВОА в Пекине), физически не могут вернуться, было заранее подготовлено несколько планов работы по проведению аудита, содержащих подробное руководство, методологии и наборы инструментов.

**Как эти изменения повлияли на способность эффективно руководить и взаимодействовать с командами в условиях кризиса?**

Несмотря на то, что я являюсь рациональным и спокойным лидером, кризис заставил меня осознать, как важно быть равнодушным, понимающим и

поддерживающим человеком. Эмоциональная связь является основой сильной команды, и пандемия коронавируса показала мне, что, как лидер, нормально оказывать эмоциональную поддержку членам команды. Делясь опытом и историями, произошедшими во время кризиса, мы с членами моей команды стали лучше понимать друг друга. Лучше быть лидером, который по-настоящему заботится о людях, стоящих за работой.

**Какие качества, по вашему мнению, понадобятся лидеру, чтобы пройти через этот глобальный кризис в области здравоохранения?**

В Китае существует популярная старая поговорка: «Надейся на лучшее и готовься к худшему». Надежда ценится во время кризиса, а хороший лидер - сильный лидер - создает на рабочем месте позитивную, оптимистичную и мотивирующую атмосферу. Пандемия коронавируса - это беспрецедентный глобальный вызов с высокой степенью риска. Поэтому лидеры должны стремиться к снижению паники и неопределенности путем обмена знаниями и принятия соответствующих мер для решения проблем по мере их возникновения.

Сейчас настали трудные времена для всех людей в мире. В сердцах такого большого числа людей царят боль и печаль. Мы должны быть едины и сострадательны и найти время, чтобы помочь друг другу, чтобы стать одним миром, одной семьей.

*«Принятие новых обстоятельств, таких как те, которые мы переживаем во время пандемии коронавируса, поможет нам лучше понять непредвиденные ситуации, а также действия и реакции тех, с кем мы работаем».*

Эрик Альвардо Муньос, ВОА Коста-Рики



**Как новая реальность повлияла на стиль лидерства в организациях, включая ВОА?**

Мы должны понимать, что стиль лидерства может повлиять на качество работы и жизни и может быть использован в качестве

мощного инструмента для навигации в эту новую эру, в которой изменения и переменчивость продолжают ускоряться и усиливаться. Роль лидерства сегодня более важна и трудна, так как новая реальность еще не определена, и стили лидерства должны адаптироваться к новым обстоятельствам и потребностям.

**Как эти изменения повлияли на способность эффективно руководить и взаимодействовать с командами в условиях кризиса?**

Руководство, уровень командной работы и эффективности проектов тесно взаимосвязаны - все это касается отношений, разговоров и взаимодействия с людьми. Сейчас, в эпоху постоянных перемен, правильная передача идей затруднена из-за отсутствия невербальной коммуникации, которая является важным аспектом, предлагающим контекст для задач и деятельности. Например, на встрече, проведенной физически в офисе, я вижу жесты товарищей по команде и реакции, которые виртуальное общение не может полностью обеспечить. Это требует от нас более полной уверенности и ясности в словах.

**Какие качества, по вашему мнению, понадобятся лидеру, чтобы пройти через этот глобальный кризис в области здравоохранения?**

Устойчивость, адаптивность и гибкость - важнейшие лидерские качества. Принятие новых обстоятельств, таких как те, которые мы переживаем во время пандемии коронавируса, поможет нам лучше понимать неожиданные ситуации, а также действия и реакции тех, с кем мы работаем.

Лидеры должны стремиться к укреплению и применению эмоционального мышления, эмпатии и навыков социального управления. Кроме того, улучшение навыков общения может помочь лидерам четко понимать сообщения и воздействовать на других людей.

*«Эффективное руководство крайне важно в критические моменты, особенно в условиях затяжного кризиса, как, например, пандемия коронавируса. Сильные лидерские качества имеют ключевое значение, так как фрагментарное руководство ведет к фрагментации организаций».*

Абдурахман Баджи, ВОА Гамбии



**Как новая реальность повлияла на стиль лидерства в организациях, включая ВОА?**

Пандемия коронавируса помогла нам настроить стили общения, благодаря чему частое общение может улучшить взаимопонимание.

Кризис также укрепил связи в команде и продемонстрировал важность заботы о благополучии команды.

**Как эти изменения повлияли на способность эффективно руководить и взаимодействовать с командами в условиях кризиса?**

Моя команда нуждается во мне сейчас больше, чем когда-либо! Оставаться сильным - значит поддерживать их. Я стараюсь подавать пример и делегировать полномочия другим. Расширение прав и возможностей дает энергию для принятия мер и отвлечения внимания от негативных последствий пандемии.

Во время кризиса я напоминаю своей команде о необходимости следовать руководству по охране труда и технике безопасности, а также о том, что нужно делать. Слишком большое беспокойство по поводу пандемии коронавируса является утомительным, и мы мало что можем с этим поделать. Единство команды жизненно важно для того, чтобы сосредоточиться на том, что действительно имеет значение - как в личном, так и в профессиональном плане.

**Какие качества, по вашему мнению, понадобятся лидеру, чтобы пройти через этот глобальный кризис в области здравоохранения?**

Эффективное руководство крайне важно в критические моменты, особенно в условиях затяжного кризиса, как, например, пандемия коронавируса. Сильные лидерские качества имеют ключевое значение, так как фрагментированное руководство ведет к фрагментации организаций. Важно отметить, что кризис является временным.

*«Более чем когда-либо от лидеров требуется продемонстрировать и вызвать чувство сопереживания, поддержки и поощрения, чтобы мотивировать персонал и позволить нам расти вместе, преодолевая невзгоды.»*

Келиша Салмон, ВОА Ямайки



**Как новая реальность повлияла на стиль лидерства в организациях, включая ВОА?**

Пандемия коронавируса, несомненно, способствовала переменам. ВОА Ямайки теперь пользуется преимуществами модели смешанной работы, которая

предлагает сотрудникам гибкий подход к работе в офисе и на дому. В начале вспышки на Ямайке руководство приняло подход, ориентированный на людей, демонстрируя сопереживание и в то же время обеспечивая непрерывную производительность в условиях новых проблем, включая приоритет безопасности сотрудников, частое общение и осуществление профилактических мер для борьбы с распространением вируса.

**Как эти изменения повлияли на способность эффективно руководить и взаимодействовать с командами в условиях кризиса?**

Ограниченность ИТ-систем и инфраструктуры создала большие трудности в достижении поставленных целей, однако она также подтолкнула к установлению связей и применению новых методов. Учитывая реалии удаленной работы, я научилась справляться со своими ожиданиями и повышать гибкость сроков, чтобы снизить

ненужный стресс, который может еще больше нарушить баланс между работой и личной жизнью. Устанавливая новые приоритеты и делегируя больше полномочий, я сосредоточилась на тех видах деятельности, которые создают краткосрочные победы для команды - помощь в укреплении доверия и повышении степени поддержки друг друга.

**Какие качества, по вашему мнению, понадобятся лидеру, чтобы пройти через этот глобальный кризис в области здравоохранения?**

Пандемия коронавируса - это беспрецедентный кризис, порождающий много неопределенности, страха и тревоги. Более чем когда-либо от лидеров требуется продемонстрировать и вызвать чувство сопереживания, поддержки и поощрения, чтобы мотивировать персонал и позволить нам расти вместе, преодолевая невзгоды. Крайне необходимо творчески подходить к выявлению и использованию возникающих возможностей, которые сводят к минимуму экономические потери и смягчают возникающие трудности. Социальная дистанцированность и гибкость на рабочем месте требуют от лидеров большего доверия ко всем заинтересованным сторонам, обеспечивая при этом сотрудникам равновесие между работой и личной жизнью.

*«Обстоятельства требуют пересмотра планов и поиска творческих путей для дистанционного обучения, работы и сотрудничества. Как команда, мы нашли способы преодолеть каждую проблему и совершенствоваться при каждой возможности.»*

Никария О. Стюарт, ВОА Ямайки



**Как новая реальность повлияла на стиль лидерства в организациях, включая ВОА?**

Это беспрецедентное и необычное время требует адаптации к более гибкому стилю руководства. Это заставляет нас улучшать и лучше

управлять отношениями с нашими разрозненными коллегами и клиентами. Это также означает, что мы должны быть более вдумчивыми в изменении критически важных операционных приоритетов, признавая при этом возросшие ожидания всех заинтересованных сторон. По мере того, как члены команды испытывают тревогу, неуверенность и страх во время пандемии, руководители

должны стремиться к тому, чтобы быть более чуткими и вдохновляющими, создавая коммуникационный баланс для построения позитивного взаимодействия, позволяющего членам команды чувствовать себя связанными друг с другом, работая в удаленном режиме.

**Как эти изменения повлияли на способность эффективно руководить и взаимодействовать с командами в условиях кризиса?**

Основное изменение заключается в руководстве командами, находящимися на удаленной работе, обеспечивая при этом сбалансированность между семейной жизнью и выполнением значимых задач. В поисках баланса между работой и личной жизнью иногда могут возникать задержки в общении, особенно в случаях временных перерывов в поддержке инфраструктуры и в удовлетворении потребностей семьи. Однако признание того, что многие члены команды обеспокоены индивидуальными обстоятельствами, вызывает сочувствие и оказывает эмоциональную поддержку благодаря более частым контактам. Текущие обстоятельства требуют пересмотра планов и поиска

творческих путей для дистанционного обучения, работы и сотрудничества. Как команда, мы нашли способы преодолеть каждую проблему и совершенствоваться при каждой возможности.

**Какие качества, по вашему мнению, понадобятся лидеру, чтобы пройти через этот глобальный кризис в области здравоохранения?**

Лидеры должны будут продолжать создавать команды победителей независимо от физического рабочего места. Это потребует от руководителей укрепления эмоционального мышления, умения быть более чуткими и вдохновляющими. Лидеры должны быть честными, сдержанными и рациональными, реагирующими на потребности членов команды в данный момент. Эффективное лидерство также требует гибкости, адаптации стилей лидерства к потребностям команды или ситуации. Лидеры, способные стимулировать открытое общение, создадут более прочные связи и улучшат отношения с членами команды, что приведет к большему успеху.

*«Я часто общаюсь с ними, передаю им четкие сообщения, устанавливаю приоритеты и уверенно принимаю решения. Как команда мы чувствуем себя полноправными хозяевами своих задач с целью достижения успеха.»*

Кендреса Мулай, ВОА Косово



**Как новая реальность повлияла на стиль лидерства в организациях, включая ВОА?**

Мы внезапно столкнулись с глобальным кризисом, который угрожает как наиболее уязвимым, так и нашим близким, и новые обстоятельства оказали на нас

непосредственное влияние как в профессиональном, так и в личном плане. Организации, включая ВОА, должны адаптироваться к новой реальности и найти альтернативные методы работы. Очень важно, чтобы лидеры уделяли особое внимание людям и взаимоотношениям при рассмотрении процессов, задач и результатов для достижения целей и сроков.

Развитие трансформационного лидерства в рамках ВОА помогло нам сбалансировать заботу о сотрудниках и поддержать их мотивацию для преодоления трудностей и достижения успеха в выполнении рабочих обязанностей.

**Как эти изменения повлияли на способность эффективно руководить и взаимодействовать с командами в условиях кризиса?**

Во время пандемии было очень трудно поддерживать целенаправленность и вовлеченность группы, что может повлиять на достижение запланированных результатов.

Ситуация все еще очень непредсказуема, поэтому я часто общаюсь с ними, передаю им четкие сообщения, устанавливаю приоритеты и уверенно принимаю решения. Как команда мы чувствуем себя полноправными хозяевами своих задач с целью достижения успеха.

**Какие качества, по вашему мнению, понадобятся лидеру, чтобы пройти через этот глобальный кризис в области здравоохранения?**

- Общение;
- Доверие;
- Сочувствие; и
- Сотрудничество.

*«Прохождение через этот глобальный кризис в области здравоохранения требует от нас большего понимания и сочувствия к другим людям, поскольку мы находимся в положении, когда мы одновременно заботимся о личных и профессиональных потребностях.»*

Мохд Назим Мат Сиам, ВОА Малайзии



**Как новая реальность повлияла на стиль лидерства в организациях, включая ВОА?**

В условиях новой реальности при проведении аудиторской работы более выгодным может оказаться подход, основанный на участии демократического руководства, учитывая, что при выполнении аудиторской работы сотрудники могут сталкиваться с самыми разными ситуациями.

Обычные методы, такие как физический осмотр документов, вряд ли окажутся эффективными во время пандемии коронавируса, поскольку работа в основном выполняется из дома.

Руководителям необходимо будет проявлять больше гибкости, координируя встречи в различные периоды времени, откладывая личные посещения и переходя к виртуальному общению.

**Как эти изменения повлияли на способность эффективно руководить и взаимодействовать с командами в**

**условиях кризиса?**

Отсутствие физического контакта и мониторинга влияет на эффективность аудиторской работы, в частности из-за переходного периода, необходимого для того, чтобы группы адаптировались к новой обстановке и приспосабливались к новому порядку работы. Работа смешалась с повседневной деятельностью, и это вызвало потребность в альтернативных методах и часах работы.

**Какие качества, по вашему мнению, понадобятся лидеру, чтобы пройти через этот глобальный кризис в области здравоохранения?**

Прохождение через этот глобальный кризис в области здравоохранения требует от нас большего понимания и сочувствия к другим людям, поскольку мы находимся в положении, когда мы одновременно заботимся о личных и профессиональных потребностях.

Приспособляемость имеет важнейшее значение - способность быстро адаптироваться к новым обстоятельствам, в том числе более широкое использование виртуальной связи, электронное принятие отчетов и рабочих документов, а также гибкость в графике работы.

*«Пандемия принесла неопределенность в отношении будущего, и лидеры могут помочь смягчить сомнения и тревогу, проявив позитивное отношение, четкую коммуникацию и показав пример в восприятии перемен.»*

Худа Сауд Аль Вахайби, ВОА Омана



**Как новая реальность повлияла на стиль лидерства в организациях, включая ВОА?**

Пандемия коронавируса затронула всех - отдельные лица и организации. Новые глобальные обстоятельства заставили изменить стиль руководства,

чтобы лучше справляться с воздействием на членов команды и выполнять требования, предъявляемые к работе. Организации, включая ВОА, стали более полно использовать электронные средства связи и дистанционную работу, что было непростой задачей для тех, кто не располагал соответствующей инфраструктурой и ресурсами.

**Как эти изменения повлияли на способность эффективно руководить и взаимодействовать с командами в условиях кризиса?**

В Омане кризис начался в середине февраля 2020 года, а в середине марта 2020 года мы начали работать удаленно. Завершена работа над планами аудита, и объем работы был распределен между членами группы. Виртуальные встречи заменили личные. Работа и процессы в области аудита, основанные на ранее установленных сроках, были в большей степени сосредоточены на выполнении задач и достижении целей.

Пандемия коронавируса дала ценные уроки лидерства,

поскольку мы приспосабливаемся к новым требованиям как в профессиональном, так и в личном плане.

**Какие качества, по вашему мнению, понадобятся лидеру, чтобы пройти через этот глобальный кризис в области здравоохранения?**

Глобальный кризис в области здравоохранения требует от лидеров выработки новых качеств, одним из которых является готовность к переменам. Пандемия принесла неопределенность в отношении будущего, и лидеры могут помочь смягчить сомнения и тревогу, проявив позитивное отношение, четкую коммуникацию и показав пример в восприятии перемен.

*«Усилия по приоритизации этого децентрализованного управления и взаимодействия требуют все большей гибкости и передовых навыков виртуального лидерства.»*

Раймонд Вератау, ВОА Папуа-Новой Гвинеи



**Как новая реальность повлияла на стиль лидерства в организациях, включая ВОА?**

Новая реальность отрицательно сказывается на качестве связи, мотивации, делегировании полномочий, расширении прав и возможностей и, что самое важное,

на видении и целях. Общее реагирование на кризис подталкивает организации и ВОА в большей степени к электронному ведению бизнеса как средству выживания при управлении предусмотренными мандатами функциями. Руководители используют возможности для творческого подхода, несмотря на возросшую сложность и дезориентацию, и усилия по приоритизации этого децентрализованного управления и взаимодействия требуют все большей гибкости и передовых навыков виртуального лидерства.

**Как эти изменения повлияли на способность эффективно руководить и взаимодействовать с командами в условиях кризиса?**

Управление оперативным риском в кризисной ситуации сопряжено с трудностями, поскольку трудно сбалансировать выполнение предусмотренных мандатом обязанностей, соблюдая при этом уставные директивы и оказывая содействие заинтересованным сторонам, оказавшимся в неблагоприятном положении

в результате пандемии. Эти изменения ограничивают возможности руководства, снижая уровень и регулярность коммуникации, что создает почву для паники, путаницы и нерешительности в принятии решений.

**Какие качества, по вашему мнению, понадобятся лидеру, чтобы пройти через этот глобальный кризис в области здравоохранения?**

Новая реальность дает лидерам возможность переосмыслить цели и смысл, а также пересмотреть систему управления. В управлении кризисом хорошая интуиция и принятие решений с учетом моральных принципов, а также управление стрессом имеют крайне важное значение, особенно при построении значимых отношений.

Приверженность и страсть подтверждают убеждения, а сильные лидеры могут вдохновлять на креативность и новаторство при распространении стратегий и достижении целей.

Поскольку новая реальность ограничивает личные контакты, руководителям понадобятся более творческие решения с использованием технологий. Регулярная, четкая, комплексная и целесообразная коммуникация имеет важное значение, а расширение прав и возможностей других и эффективное делегирование полномочий может повысить уровень лидера, особенно в кризисной ситуации.

*«Хорошие руководители знают, как адаптироваться к различным ситуациям, понимают, как подходить к проблемам с разных точек зрения, и готовы искать совета у других.»*

Мунира Снусси, ВОА Туниса



**Как новая реальность повлияла на стиль лидерства в организациях, включая ВОА?**

Пандемия коронавируса оказала жестокое воздействие на организации как в финансовом,

так и в операционном плане. Организациям, включая ВОА, пришлось внедрять превентивные процедуры для защиты персонала, и в настоящее время больше внимания уделяется контролю документации. Руководители были вынуждены принимать решения о новых методах работы и об обеспечении мобильности на рабочем месте. Пандемия также побудила ВОА пересмотреть направления деятельности и добавить аудиторские проверки, связанные с кризисными ситуациями. Эти решения, хотя и трудные, укрепляют позиции ВОА как важных, активных и эффективных учреждений, обслуживающих граждан. ВОА обладают новаторскими возможностями для реализации творческих инициатив, которые укрепляют отношения с заинтересованными сторонами.

**Как эти изменения повлияли на способность эффективно руководить и взаимодействовать с командами в условиях кризиса?**

Внедрение практики удаленной работы может вызывать опасения в плане поддержания коллективной работы и подходящего руководства ситуацией. Лидеры могут поддерживать команды, обеспечивая наличие

необходимого оборудования и программного обеспечения для эффективного выполнения работы. Сопереживание также очень важно для обеспечения участия и доверия в команде. Подробное обсуждение ежегодных программ и поощрение участия в мероприятиях, направленных на развитие навыков и наращивание потенциала, имеют большое значение.

**Какие качества, по вашему мнению, понадобятся лидеру, чтобы пройти через этот глобальный кризис в области здравоохранения?**

Крайне важно, чтобы лидеры могли говорить четко, лаконично и своевременно, а также проявлять эмпатию, чтобы вдохновлять других и способствовать командной работе. Сильные навыки управления отношениями остаются критически важными, так же как и умение мотивировать людей, сохраняя при этом самоконтроль. Руководители, отвечающие за управление другими людьми, должны обеспечить единство команды. Интеллектуальная гибкость является ключевым фактором, так как она позволяет лидерам избежать стресса, паники и переутомления, что приводит к более рациональным, определенным решениям в неопределенной обстановке. Мы все любим, когда все идет по плану. Хорошие руководители знают, как адаптироваться к различным ситуациям, понимают, как подходить к проблемам с разных точек зрения, и готовы искать совета у других. Лидер - это творческий человек, который принимает вызовы и вовлекает в свою работу все заинтересованные стороны.

*«Правильное принятие решений как никогда важно, поскольку требует от лидеров критического мышления, консультаций с экспертами и тщательного планирования, прежде чем принимать меры.»*

Эмине Эрсёз, ВОА Турции



**Как новая реальность повлияла на стиль лидерства в организациях, включая ВОА?**

Несмотря на то, что новая реальность еще не определена для обществ, экономики или организаций, существует понимание того, что мы не вернемся к старой реальности в краткосрочной

перспективе, что обуславливает необходимость поиска инновационных и эффективных способов обеспечения непрерывности деятельности. Поскольку ВОА играют важную роль в обеспечении подотчетности правительств, работа в области аудита и участие заинтересованных сторон по-прежнему имеют важнейшее значение. Эффективное планирование - например, адаптация стратегий, планов и программ аудита и использование ИТ-инструментов для облегчения удаленного аудита - поможет ВОА достигать целей во время пандемии коронавируса.

**Как эти изменения повлияли на способность эффективно руководить и взаимодействовать с командами в условиях кризиса?**

С самого начала пандемии коммуникация в организации представляла собой серьезную проблему, поскольку виртуальные заседания заменили личное общение. Возникли также трудности с руководством и привлечением членов группы, в частности с определением

и информированием о рабочих требованиях и корректировкой сроков. Это делает организацию, гибкость и приверженность делу ключевыми компетенциями руководителей. Во время пандемии коронавируса определение приоритетов целей команды и расширение прав и возможностей членов команды позволили мне продолжать работу в соответствии с графиком. Чтобы обеспечить связь между командами, я поддерживаю максимально возможную связь, используя все доступные платформы, и делаю акцент на свободу действий, чтобы помочь обеспечить своевременное выполнение всех заданий и их высокое качество.

**Какие качества, по вашему мнению, понадобятся лидеру, чтобы пройти через этот глобальный кризис в области здравоохранения?**

Лидеры всего мира сталкиваются с дилеммой обеспечения безопасности граждан и сотрудников при сохранении экономической и операционной стабильности. Прозрачная коммуникация с заинтересованными сторонами является ключом к построению и поддержанию доверия, что помогает предотвратить панику и дезориентацию. Правильное принятие решений как никогда важно, поскольку требует от лидеров критического мышления, консультаций с экспертами и тщательного планирования, прежде чем принимать меры.

# INTOSAI PFAC COVID-19 INITIATIVE

[www.intosaicovid19.org](http://www.intosaicovid19.org)

## САЙТ ИНИЦИАТИВЫ ПФАК ИНТОСАИ «COVID-19» УЖЕ ДОСТУПЕН В РЕЖИМЕ ОНЛАЙН

Инициатива Политического и финансово-административного комитета (ПФАК) Международной организации высших органов аудита (ИНТОСАИ) «COVID-19» (Инициатива) недавно запустила веб-сайт, призванный помочь ИНТОСАИ и Высшим органам аудита (ВОА) продолжать оказывать услуги гражданам и правительствам в этих новых, сложных условиях.

В ответ на глобальные последствия пандемии 13 апреля 2020 года Генеральный контролер США Джин Л. Додаро, заместитель Председателя ПФАК и глава Счетного управления правительства США, в сотрудничестве с д-ром Хуссамом Алангари, Председателем ПФАК и Председателем Главного аудиторского бюро Королевства Саудовская Аравия, объявили об Инициативе ПФАК «COVID-19».

Инициатива помогает ИНТОСАИ и ВОА поддерживать непрерывность деятельности и предлагает практическую и связанную с аудитом информацию. В рамках Инициативы будет также подготовлен документ высокого уровня с изложением накопленного опыта в области предотвращения или сведения к минимуму аналогичных ситуаций в будущем.

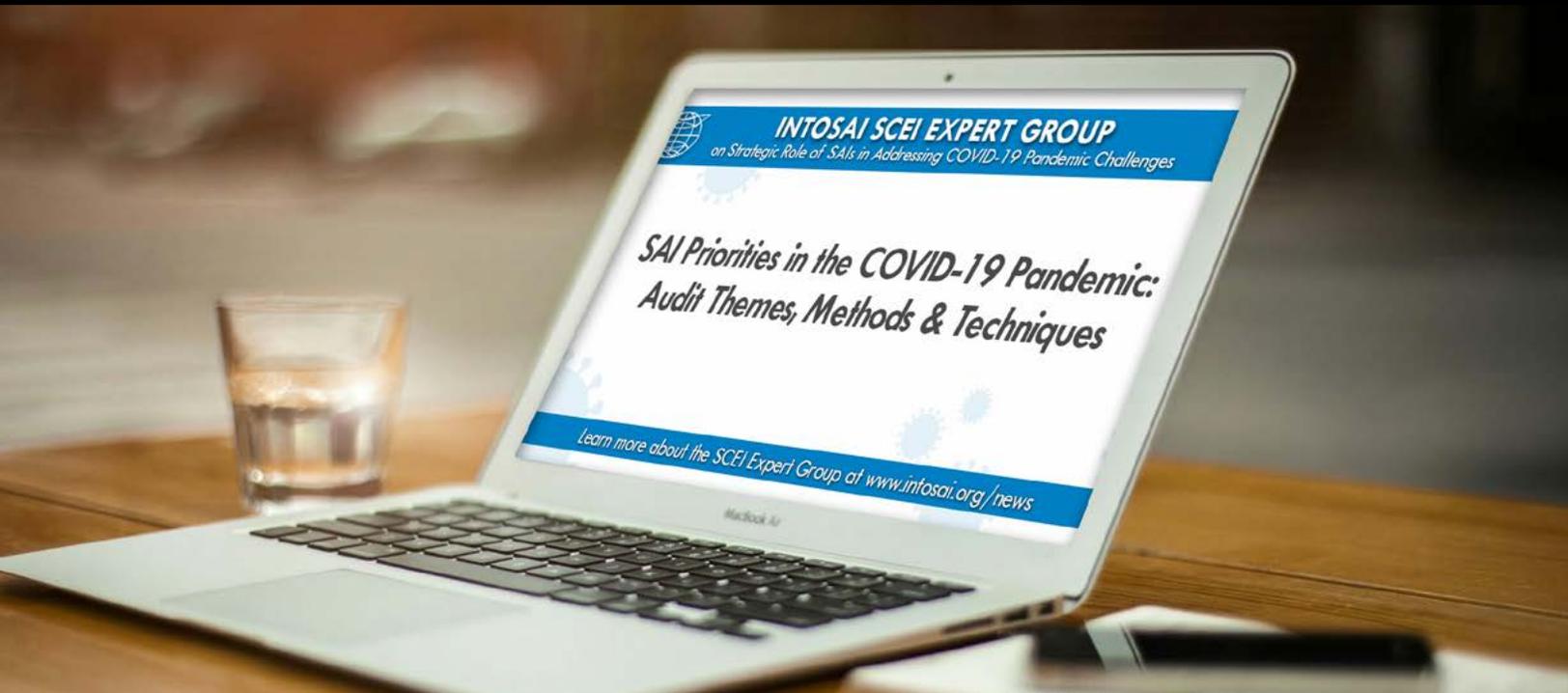
На сайте Инициативы, который зарегистрировал более 1700 посетителей с момента ее создания, размещена полезная информация об эффективной работе во время пандемии, а также ресурсы для удаленной работы с использованием технологии виртуальных совещаний,

методов аудита в режиме реального времени и подготовки персонала. Посетители также могут получить доступ к соответствующим результатам аудиторских проверок на различные темы, включая профилактику пандемии, обеспечение готовности и ответные меры; прошлые аудиторские проверки, связанные со вспышками заболеваний, такими как лихорадка Эбола; а также планы аудиторских проверок по коронавирусу и доклады, подготовленные различными ВОА. С момента запуска в середине мая число посещений сайта продолжает увеличиваться, причем среди пользователей представлены аудиторы со всего мира.

Инициатива, осуществляемая под руководством ПФАК, в скором времени будет переведена на долгосрочную основу под руководством Наблюдательного комитета по возникающим вопросам (SCEI), возглавляемого Счетной палатой Российской Федерации, а роль заместителя председателя ВОА США будет способствовать обеспечению плавного перехода.

Веб-сайт является результатом коллективного труда членов ПФАК, других ВОА и организаций-партнеров ИНТОСАИ. Инициатива приветствует любые идеи по получению информации, которая была бы полезна для всего сообщества ИНТОСАИ. Материалы могут быть отправлены по адресу: [intosaicovid19@gao.gov](mailto:intosaicovid19@gao.gov).

Посетите сайт: [www.intosaicovid19.org](http://www.intosaicovid19.org).



## SCEI ИНТОСАИ УЧРЕЖДАЕТ ЭКСПЕРТНУЮ ГРУППУ И ПРОВОДИТ ПЕРВЫЙ ВЕБИНАР

Наблюдательный комитет по возникающим вопросам (SCEI) Международной организации высших органов аудита (ИНТОСАИ) создал Экспертную группу по стратегической роли Высших органов аудита (ВОА) в решении проблем, вызванных пандемией коронавируса, в качестве долгосрочного плана действий в ответ на кризис и продолжение Инициативы ПФАК ИНТОСАИ «COVID-19».

Основные цели Экспертной группы включают создание стратегической устойчивости ИНТОСАИ, усиление влияния и увеличения эффективности ВОА, а также начало долгосрочного сотрудничества в области аудита здравоохранения.

«Экспертная группа является координационным центром по вопросам противодействия коронавирусу для всего аудиторского сообщества... никто не должен остаться в стороне», - подчеркнул Алексей Кудрин, Председатель Счетной палаты Российской Федерации, Председатель ИНТОСАИ и SCEI, в [видеообращении](#), сделанном в июне 2020 года.

Г-н Кудрин признал важность обмена информацией между ВОА и использования опыта мирового сообщества в области отчетности для разработки гибких подходов к решению аналогичных проблем в будущем. Это послужило стимулом для проведения Экспертной группой первого вебинара 22 июня 2020 года. В ходе этого мероприятия

были освещены «Приоритеты ВОА в условиях пандемии коронавируса: Темы, методы и техники аудита», в котором приняли участие более 200 делегатов, представляющих Генеральный секретариат ИНТОСАИ, Председателей Целевых комитетов, Регионы и ВОА. Участники вебинара обсудили несколько актуальных и важных тем, в частности:

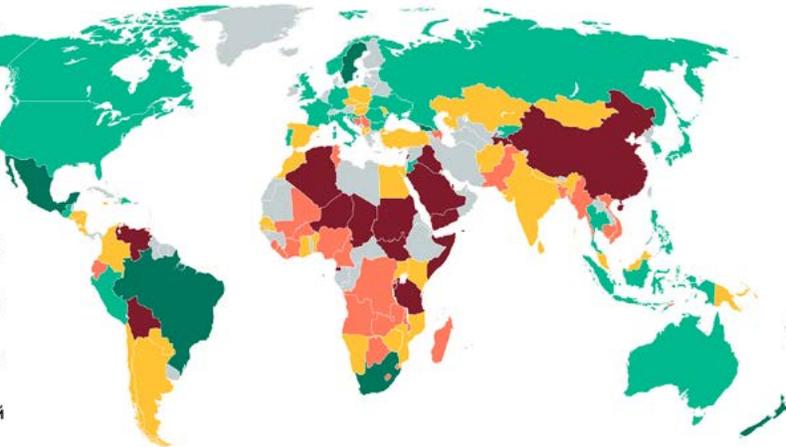
- Контроль реагирования на пандемию;
- Государственные закупки и коррупционные риски;
- Проблемы, возникшие на пике вспышки коронавируса;
- Прогнозирование последствий аудиторской работы;
- Корректировка аудиторской деятельности; и
- Анализ эволюции роли ВОА в содействии надлежащему управлению.

«В это непростое время ИНТОСАИ должна оказывать как можно более эффективную поддержку своим членам, и я убеждена, что Экспертная группа сможет эффективно поддержать ВОА в решении проблем, вызванных пандемией коронавируса», - д-р Маргит Кракер, Генеральный секретарь ИНТОСАИ и Председатель Счетной палаты Австрии.

С кратким отчетом о вебинаре Экспертной группы можно ознакомиться [здесь](#).

Глобальная карта  
уровня  
прозрачности  
бюджета по  
результатам  
Обзора в 2019

- Высокий (81-100)
- Существенный (61-80)
- Ограниченный (41-60)
- Минимальный (21-40)
- Недостаточный или нулевой (0-20)



## ПРОБЛЕМЫ В ОБЛАСТИ ПРОЗРАЧНОСТИ И КОНТРОЛЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРАВИТЕЛЬСТВ ПО РЕАГИРОВАНИЮ НА ПАНДЕМИЮ

Клэр Шутен, Старший программный специалист, Международное бюджетное партнерство, [cschouten@internationalbudget.org](mailto:cschouten@internationalbudget.org)

В условиях глобальной пандемии, которая вынуждает правительства во всем мире принимать новые меры по расходованию средств, последний [Обзор открытости бюджета \(OBS\)](#), проведенный [Международным Бюджетным Партнерством \(IBP\)](#), показывает, почему есть основания для беспокойства: четыре из пяти опрошенных правительств из 117 не смогли достичь минимального порога адекватной бюджетной прозрачности и контроля в соответствии с международными стандартами.

Слишком часто правительства не публикуют ключевые бюджетные документы, которые бы четко объясняли бюджетную политику, решения и результаты, согласно новому обзору. Во всем мире треть этих важных бюджетных документов не публикуется. Среди заметных недостающих элементов: 33% опрошенных стран не публикуют годовой отчет об аудите вовремя на сайте.

Текущие исследования, проводимые IBP и другими организациями, демонстрируют открытый бюджетный процесс - прозрачный, инклюзивный и подотчетный - предлагает многообещающий путь для процветания стран в социальном и экономическом плане.

Хотя Обзор 2019 года был завершен незадолго до наступления пандемии, он дает краткую картину текущей правительственной практики, связанной с раскрытием бюджета, возможностями для участия общественности и эффективными системами сдержек и противовесов. Компоненты и результаты опроса включают в себя:

- **Прозрачность бюджета** оценивается по общедоступности и содержанию ключевых бюджетных документов, которые, как ожидается, будут опубликованы всеми правительствами в соответствии с международными стандартами, при этом особое внимание уделяется тому, являются ли эти ключевые документы полными и своевременно ли они публикуются в режиме онлайн

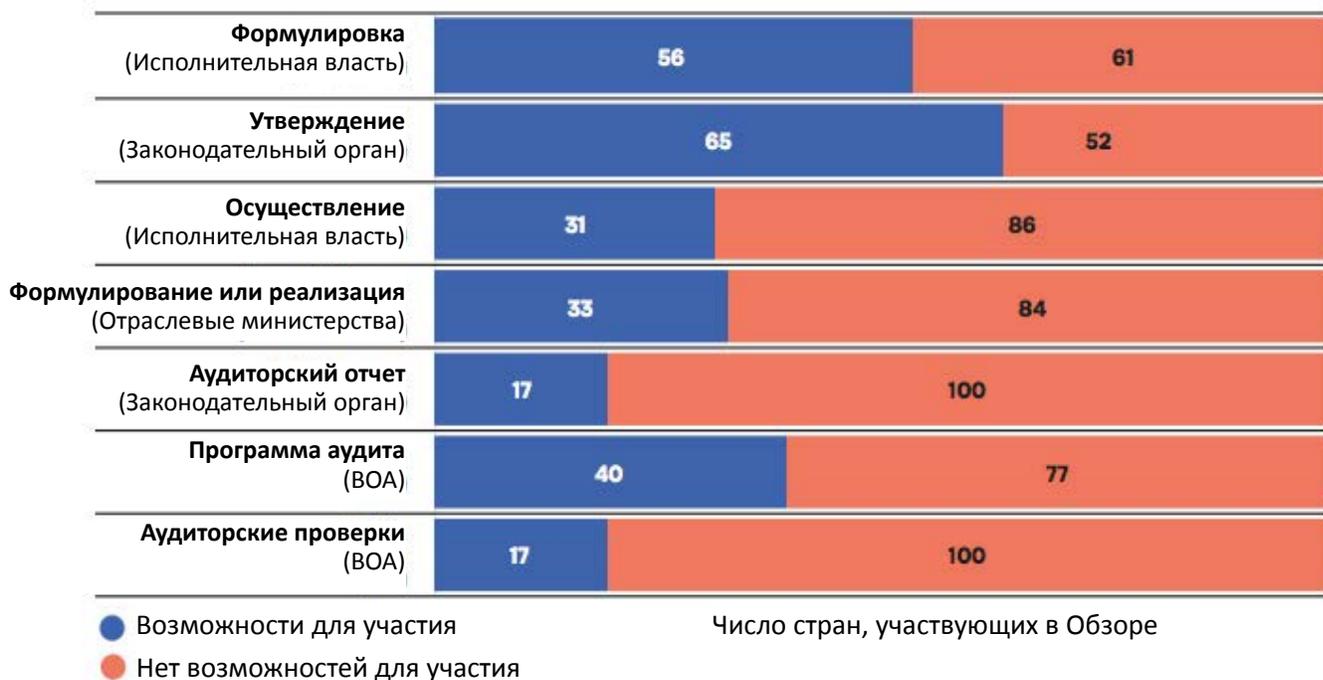
Средний глобальный балл прозрачности составил 45 из 100, что меньше 61 считавшегося минимальным порога, необходимого для проведения информированного общественного диалога.

Тридцать одно правительство набрало 61 балл и выше, что свидетельствует о том, что цель достижима различными типами правительств. Например, Гватемала, Индонезия, Кыргызская Республика и Украина достигли или превысили 61 балл в течение последних двух опросов.

Примеры высокого уровня прозрачности бюджета можно найти в шести из семи регионов мира.

- **Участие общественности**, оцениваемое на основе официальных возможностей организаций гражданского общества и отдельных лиц участвовать и вносить вклад на протяжении всего бюджетного процесса, получило удручающий средний глобальный балл: 14 из 100. Опрос рассматривает семь различных типов механизмов участия в трех государственных органах, а именно: в исполнительном, законодательном и Высшем органе аудита (ВОА). В качестве примеров можно привести консультации с общественностью, предварительное представление бюджета, составление

РИСУНОК 1: ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ УЧАСТИЯ



бюджета с привлечением широкого круга участников, консультативные советы и социальный аудит.

В четырех из пяти стран имеется, по меньшей мере, один механизм для вовлечения общественности в тот или иной момент бюджетного процесса; однако в 24 странах возможности для этого отсутствуют вообще. В одиннадцати странах-участницах Обзора 2019 года имеется пять или более различных механизмов вовлечения общественности. Лишь три страны - Новая Зеландия, Южная Корея и Соединенное Королевство - имеют возможности для участия общественности в каждом из семи типов механизмов.

В процессе аудита возможности участия общественности наиболее распространены на этапе планирования программы аудита. ВОА в 40 странах имеют тот или иной механизм участия общественности в плане аудита, но только 21 ВОА предоставляет информацию о том, как этот вклад был использован. Уровни взаимодействия общественности с аудитором в ходе этого опроса были в основном такими же, как и в ходе предыдущего, завершеного в 2017 году, который показал, что участие общественности в аудите является сильным в Латинской Америке, особенно в формировании плана аудита (в 15 из 18 стран, охваченных обзором в этом регионе, имеется механизм, позволяющий определять степень участия общественности).

По данным обзора 2019 года, участие общественности особенно не проявляется на этапах исполнения бюджета и надзора. Больше правительств взаимодействует с общественностью при составлении или утверждении бюджета (см. диаграмму 1).

- **Контроль** измеряется на основе ролей, которые играют законодательные органы и ВОА в бюджетном процессе, при этом 61 из 100 считается адекватным показателем. Из 117 охваченных обзором стран 34 имеют адекватный надзор со стороны законодательных органов, 71 - со стороны ВОА и только 30 - со стороны обоих учреждений. Ключевые последующие меры со стороны законодательной или исполнительной власти часто отсутствуют (см. диаграмму 2). В большинстве стран, в которых имеется общедоступный отчет об аудите, законодательный комитет рассматривает этот отчет, а в половине из них представитель ВОА часто дает законодательным органам соответствующие рекомендации по результатам аудиторских проверок. С другой стороны, менее трети руководителей правительств публикуют отчет, отвечающий на результаты аудита. Лишь в 17 странах, в которых имеется общедоступный аудиторский отчет, в законодательном органе также проводятся публичные слушания по результатам аудита. Почти во всех странах отсутствует по крайней мере одна последующая мера, и только в шести из них все

РИСУНОК 2: ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ ПО ОТЧЕТАМ ОБ АУДИТЕ

Последующие действия по отчетам об аудите	Конкретные действия	Доля стран, которые осуществляют последующую деятельность по результатам аудиторских проверок	
		с опубликованным аудиторским отчетом (78 стран)	в отсутствие обнародованного аудиторского отчета (39 стран)
Контроль со стороны законодательного органа	Законодательный орган рассматривает и обсуждает аудиторский отчет	82%	31%
	Представители ВОА часто (более пяти раз) представляют в законодательный орган информацию о результатах аудиторских проверок	49%	13%
	Публичные слушания, проводимые законодательным органом по аудиторским отчетам	22%	0%
Реакция руководства	Доклад об отслеживании действий по результатам аудита, публикуемый	29%	5%*
Независимые последующие действия	Доклад об отслеживании действий по результатам аудита, публикуемый ВОА или законодательным органом	54%	3%*

\*Последующие доклады, в которых отслеживаются действия по результатам аудита в тех случаях, когда сам доклад о аудите не является общедоступным, как и ожидалось, встречаются редко. Однако исследование находит несколько примеров этого в Мьянме, Анголе и Сальвадоре, где ВОА готовит аудиторский отчет, но не публикует его, а другая ветвь власти, например законодательная или исполнительная, публикует свой собственный отчет в ответ на выводы аудиторской проверки.

пять законодательных и исполнительных мер приняты: Австралия, Грузия, Канада, Новая Зеландия, Норвегия и Перу.

Сами по себе открытые бюджетные системы не могут решить проблему пандемии, но они могут укрепить связи между людьми и правительством и улучшить предоставление государственных услуг. Потребуются согласованные усилия всех заинтересованных сторон для обеспечения того, чтобы правительства достигли достаточного уровня прозрачности и подотчетности государственных фондов для содействия достижению Целей устойчивого развития и Парижского соглашения по климату, не говоря уже о том, чтобы у стран появились системы надзора для борьбы с очередным кризисом. По этой причине IBP выступил с [призывом к действию](#), чтобы побудить гражданское общество, бизнес, донорские организации и правительства работать вместе для ускорения прогресса по открытым бюджетам.

Инициатива развития ИНТОСАИ (IDI) присоединилась к IBP и организациям из более чем 100 стран мира по этому призыву к действиям. Вместе с ВОА, организациями гражданского общества и международными органами, такими как Германское сообщество в области развития и Департамент по экономическим и социальным вопросам

Организации Объединенных Наций, мы сотрудничаем в целях дальнейшего укрепления подотчетности в сфере аудита и усиления воздействия путем расширения сотрудничества между [ВОА и гражданским обществом для вовлечения граждан в этот процесс](#).

Позднее в этом году IDI и IBP выпустят доклад, в котором будут более подробно рассмотрены выводы, сделанные в рамках Обзора, а также значение аудита и надзора в экосистеме подотчетности и Повестке дня в области развития. Мы надеемся на дальнейшее взаимодействие с сообществом специалистов по государственному аудиту в целях обеспечения информированного, инклюзивного и подотчетного управления государственными финансами и получения преимуществ для всех.

*Обзор открытости бюджета является частью инициативы [Международного бюджетного партнерства](#) «Открытый бюджет», глобальной программы исследований и продвижения в целях содействия доступу общественности к бюджетной информации и принятию инклюзивных и подотчетных бюджетных систем.*



## ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ СОЗДАЕТ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ БОРЬБЫ С МОШЕННИЧЕСТВОМ

*Така Арига, главный специалист по анализу данных и директор Инновационной лаборатории ВОА США; Джоана Айерс, исполнительный директор Службы судебно-медицинской экспертизы и расследований (FAIS); Тони Гиллих, помощник директора FAIS ВОА; Ник Уикс, старший аналитик FAIS ВОА; Скотт Хиромото, старший аналитик данных по прикладным исследованиям и методам; и Мартин Скорчински, старший специалист по анализу данных Инновационной лаборатории ВОА США*

Борьба с мошенниками уже давно является постоянной задачей для государственных учреждений. Хотя точных цифр не существует, мошенническая деятельность ежегодно приводит к потере миллиардов долларов налогоплательщиков из важнейших программ. В современном мире, основанном на использовании цифровых технологий и информации, традиционный подход к работе по выявлению мошенничества, основанный на ретроспективной проверке аудиторами, становится все более неэффективным. Такая система «сначала деньги, а потом товар» является ресурсоемкой, трудно масштабируемой и не позволяет выявить значительное количество известных и предполагаемых мошеннических операций.

К счастью, распространение данных наряду с прогрессом в области вычислительных мощностей положило

начало золотому веку Искусственного интеллекта (ИИ), когда алгоритмы и модели могут выявить аномальные закономерности, поведение и отношения - с быстротой, масштабностью и глубиной - что не было возможно еще десять лет назад.

От навигации по Глобальной системе позиционирования до распознавания лиц, ИИ коренным образом изменил каждую грань нашей жизни. Организации государственного сектора также используют преимущества мощных алгоритмов для более перспективного обнаружения и устранения «красных флажков» до того, как они проявятся в значимых вопросах.

Важно отметить, что ИИ не заменяет профессиональные суждения опытных аудиторов при выявлении потенциально мошеннических действий. В то время как ИИ может просеивать большие объемы данных с огромной точностью, человеческий интеллект все еще является важным элементом для определения специфических для контекста, соразмерных и нюансированных действий, вытекающих из алгоритмических результатов. Эта симбиотическая связь означает, что ИИ будет помогать работе Высшего органа аудита (ВОА) и изменит то, как эта работа выполняется, требуя различных навыков для использования потенциала ИИ в целях повышения эффективности и результативности.

Счетное управление правительства США (ВОА) стремится использовать силу ИИ для улучшения государственного надзора и борьбы с мошенничеством. Инновационная лаборатория ВОА, созданная в 2019 году в рамках нового подразделения Агентства, по научно-технической оценке, и анализу, проводит эксперименты по ИИ в случаях использования его для аудиторских проверок (см. Таблицу 1 «Потенциал ИИ и текущая работа ВОА»).

По мере достижения прогресса ВОА США стремится обмениваться успешным опытом и извлеченными уроками

**ТАБЛИЦА 1: ПОТЕНЦИАЛ ИИ И ТЕКУЩАЯ РАБОТА ВОА США**

<i>Возможности ИИ</i>	<i>Описание</i>	<i>Текущая работа ВОА США</i>
Кластеризация сообщества	Сегментные операции и субъекты разбиваются на группы и выделяют отклонения	Путем отображения сравнительных свойств данных с помощью графовых баз данных, инновационная лаборатория моделирует сообщества связанных лиц, документы и правила бухгалтерского учета с использованием свойств, присущих графовым сетям. Затем конкретные кластеры интересов анализируются в масштабе по конкретным показателям риска, таким как отклонения от нормы и непоследовательное поведение.
Обработка естественного языка	Анализ объемов текстовой информации для выявления соответствующих схем мошенничества	Инновационная лаборатория применяет тематическое моделирование путем просеивания большого количества общественных комментариев, сообщений в социальных сетях, заявлений об освобождении от ответственности, среди прочих источников, и систематизации этой информации в соответствующие схемы мошенничества и классификации с большей скоростью, последовательностью и точностью.
Прогнозируемое нацеливание	Автоматизация рутинных, ручных процессов аудита для снижения когнитивных трений	ВОА США применяет прогнозирующие модели на основе данных о торговле для определения импортеров, которые могут не выполнять свои обязательства по тарифным платежам на основе исторических моделей и показателей риска. Затем эта информация систематизируется по местам расположения, чтобы помочь заинтересованным сторонам целенаправленно разрабатывать стратегии по снижению рисков.
Резолюция о правосубъектности	Проверка личности и смягчение последствий ненадлежащих выплат, используя персонифицированный и откалиброванный с учетом риска подход	Инновационная лаборатория работает с различными заинтересованными сторонами над усовершенствованной методикой разрешения споров и составления реляционных карт, чтобы разработать потенциал проверки идентификационных данных с учетом рисков в режиме, близком к реальному времени, и помочь в решении проблемы ненадлежащих платежей.

с ВОА и более широкими кругами, занимающимися вопросами подотчетности. В то же время Инновационная лаборатория, совместно со всеми соответствующими заинтересованными сторонами, находится на ранних стадиях разработки системы надзора за деятельностью ИИ, которая поможет направлять разработку решений в области ИИ, придерживаясь при этом общих для всех передовых методов и стандартов для аудиторов.

В Таблице 1 также показано, как Инновационная лаборатория ВОА США развивает соответствующие аналитические возможности, связанные с мошенничеством, которые потенциально могут стать основой для будущих решений в области ИИ. Каждый случай использования предназначен для быстрого выявления скрытых корреляций, поведения, взаимоотношений, закономерностей и аномалий, которые могут свидетельствовать о наличии риска мошенничества.

Прежде чем приступать к поиску аналитических решений для контроля и борьбы с мошенничеством, ВОА могут воспользоваться важными правовыми, общественными, этическими и операционными соображениями, которые особенно актуальны для ИИ. Кроме того, ВОА могут получить ценную информацию об опыте организаций

частного и государственного секторов и о сделанных ими выводах.

**ВАЖНЫЙ АРГУМЕНТ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ИИ**

Алгоритмы ИИ не понимают разницы между мошенническими и недобросовестными операциями. Вместо этого эти алгоритмы выявляют аномалии, такие как необычные операции между счетами. Для анализа этих аномалий и определения того, существует ли потенциальное мошенничество, все равно необходимы специалисты в данной области.

Чтобы выдержать проверку, аудиторские учреждения, надеющиеся внедрить решения по борьбе с мошенничеством, могут рассмотреть ряд руководящих принципов, в том числе то, как решения в области ИИ могут быть реализованы:

- **Тщательно обученные и проверенные:** Тщательное обучение и проверка алгоритмов ИИ необходимы для минимизации ошибок модели. Решения ИИ, которые генерируют чрезмерное количество ложных предупреждений, например, путем маркировки слишком большого количества легитимных транзакций как потенциально мошеннических, могут перегрузить организацию и ее способность расследовать потенциальное мошенничество.

- **Понятно, логично и разумно:** Пояснимые, четко определенные и точно документированные алгоритмы ИИ имеют первостепенное значение. Важно обеспечить, чтобы смоделированные зависимости между переменными были логичными, исходные допущения разумными, а выходные данные модели и алгоритма выражались простым языком.
- **Подходящие для аудита:** для соответствия общепринятым государственным стандартам аудита крайне важно тщательно документировать применяемые методы ИИ. Сюда входят параметры, относящиеся к используемым моделям и наборам данных, а также обоснование включения любых запатентованных методов, например, сторонних систем от внешних поставщиков.
- **Управляемые:** Надзор за алгоритмом ИИ имеет важнейшее значение для обеспечения постоянной производительности в различных операционных средах. Крайне важно, чтобы при использовании решений ИИ, особенно нестандартных алгоритмов, не возникало негативных последствий, таких как непреднамеренная дискриминация, защищенных групп.

## ШАГИ ДЛЯ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ИИ

**Определить цели и согласовать усилия:** Определение того, как конкретные цели программы могут помочь удовлетворить потребности организации, рекомендуется на ранних стадиях разработки аналитической программы.

**Заручиться поддержкой:** Огромное значение имеет организационная поддержка анализа данных и оценка способности организации повысить эффективность достижения целей. Создание отдела, отвечающего за развитие аналитического потенциала, является одним из способов институционализации знаний.

**Понимать текущие возможности:** На начальном этапе организации могут провести инвентаризацию существующих ресурсов, чтобы лучше понять возможности и определить приоритетные области для их улучшения. Ключевые ресурсы включают опыт персонала, аппаратное и программное обеспечение, а также источники данных и правообладателей.

**Привлечь к работе пользователей и экспертов по предмету:** Включение необходимых профильных экспертов в аналитические проекты может помочь в разработке модели и добиться поддержки со стороны конечных пользователей модели.

**Начните с простого, поэтапного наращивания потенциала:** В первую очередь организации могут стремиться к разработке минимально жизнеспособных решений для достижения поставленных целей. Выявив и получив быстрый и ранний успех, организации могут построить дело для постепенного развития дальнейших

возможностей, создавая основу для внедрения более сложных решений в области ИИ.

**Переход к работе:** Как только разрабатывается минимально жизнеспособный продукт, его перемещение в производственную среду имеет решающее значение. Важно документировать обновления алгоритма ИИ.

Руководители ВОА могут учитывать несколько ресурсов при изучении внедрения ИИ. Система оценки риска мошенничества ВОА США определяет ведущие практики, помогающие руководителям программ бороться с финансовым и нефинансовым мошенничеством. Эти ведущие практики включают в себя шаги по использованию методов анализа данных для содействия выявлению случаев мошенничества, что может помочь создать основу для более сложных методов анализа, таких как ИИ.

**«Яркие элементы форума: Аналитика данных для борьбы с мошенничеством и недобросовестными платежами»** ВОА США включает в себя рекомендации государственного и частного секторов по созданию аналитических программ. В частности, участники форума представили предложения по созданию и совершенствованию программы анализа данных.

В 2018 году ВОА США опубликовал «Оценку технологий ИИ», в которой был определен ряд связанных с ИИ возможностей, проблем и областей, которые необходимо рассмотреть в будущем для проведения исследований и принятия политических решений.

**Рабочая группа по большим данным** Международной организации высших органов аудита помогает облегчить обмен знаниями между ВОА по вопросам, связанным с анализом данных и информации.

### Опрошенные эксперты

*Солон Энджел, основатель, главный сотрудник отдела воздействия, «MindBridge AI».*

*Джим Апгер, архитектор по безопасности, «Splunk».*

*Барт Бэзенс, профессор кафедры больших данных и анализа, Лёвенский католический университет, Бельгия.*

*Джастин Фесслер, стратег по искусственному интеллекту, «IBM Federal»*

*Роберт Хан, Вице-президент, «Elder Research».*

*Брайан Джонс, владелец и главный консультант, «Strategy First Analytics».*

*Рейчел Киркхэм, начальник отдела аналитических исследований данных, Государственный контроль Великобритании (ВОА)*

*Уильям Пратт, специалист по данным, ВОА Великобритании*  
*Ваутер Вербек, доцент кафедры бизнес-информатики и анализа данных, Брюссельский свободный университет, Бельгия*



**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЖУРНАЛ**  
– ГОСУДАРСТВЕННОГО АУДИТА –

