

УТВЕРЖДЕН  
решением Коллегии  
Контрольно-счетной палаты  
Тверской области  
(протокол № 27 (329) от 25.10.2022)

**Контрольно-счетная палата Тверской области**

Стандарт внешнего государственного финансового контроля  
Контрольно-счетной палаты Тверской области  
**СФК-19 «Стратегический аудит»**

Дата вступления в силу – 1 ноября 2022 года

г. Тверь  
2022 год

## Содержание

1. Общие положения.....	3
2. Термины и определения.....	3
3. Формы и подходы проведения стратегического аудита.....	5
4. Предмет стратегического аудита .....	5
5. Цели стратегического аудита .....	6
6. Планирование и организация стратегического аудита .....	8
7. Профессионализм при осуществлении стратегического аудита .....	8
7.1. Профессиональная компетентность и навыки .....	8
7.2. Профессиональное суждение и скептицизм .....	9
7.3. Использование работы экспертов .....	9
8. Факторы риска при планировании и проведении стратегического аудита .....	10
8.1. Аудиторский риск.....	10
8.2. Аудиторские доказательства .....	11
8.3. Существенность .....	12
9. Критерии стратегического аудита.....	12
10. Этапы стратегического аудита при проведении контрольных и экспертно-аналитических мероприятий.....	14
10.1. Подготовительный этап .....	14
10.2. Основной этап .....	15
10.3. Заключительный этап.....	17
Приложение № 1 .....	18
Приложение № 2 .....	19

## 1. Общие положения

1.1. Стандарт внешнего государственного финансового контроля СФК–19 «Стратегический аудит» (далее – Стандарт) разработан в соответствии с положениями Федерального закона от 07.02.2011 № 6-ФЗ «Об общих принципах организации и деятельности контрольно-счетных органов субъектов Российской Федерации и муниципальных образований», статьей 14 закона Тверской области от 29.09.2011 № 51-ЗО «О Контрольно-счетной палате Тверской области» (далее – Закон № 51-ЗО), а также Общими требованиями к стандартам внешнего государственного и муниципального аудита (контроля) для проведения контрольных и экспертно-аналитических мероприятий контрольно-счетными органами субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, утвержденными постановлением Коллегии Счетной палаты Российской Федерации от 29.03.2022 № 2ПК.

Положения Стандарта разработаны с учетом положений стандарта внешнего государственного аудита (контроля) СГА 105 «Стратегический аудит», утвержденного постановлением Коллегии Счетной палаты Российской Федерации от 10.11.2020 № 17ПК.

1.2. Настоящий Стандарт определяет общие требования, характеристики, правила и процедуры осуществления Контрольно-счетной палатой Тверской области (далее – КСП) стратегического аудита с учетом общих правил проведения контрольного или экспертно-аналитического мероприятия, определенных в стандартах внешнего государственного финансового контроля КСП СФК–01 «Проведение контрольного мероприятия» и СФК–04 «Проведение экспертно-аналитического мероприятия».

Стандарт предназначен для методологического обеспечения реализации полномочий КСП по осуществлению оценки реализуемости, рисков и результатов достижения целей социально-экономического развития Тверской области, предусмотренных документами стратегического планирования Тверской области, в пределах компетенции КСП<sup>1</sup>.

1.3. Управление качеством контрольного или экспертно-аналитического мероприятия при проведении стратегического аудита осуществляется в соответствии со стандартом внешнего государственного финансового контроля КСП СФК–12 «Управление качеством контрольных и экспертно-аналитических мероприятий».

Контроль реализации результатов стратегического аудита осуществляется с учетом положений стандарта внешнего государственного финансового контроля КСП СФК–06 «Контроль реализации результатов контрольных и экспертно-аналитических мероприятий».

## 2. Термины и определения

Для целей настоящего Стандарта применяются следующие термины и определения:

1) стратегический аудит – вид внешнего государственного финансового контроля, применяемый в целях оценки реализуемости, рисков и результатов достижения стратегических целей, а также оценки влияния внутренних и внешних условий на уровень достижения стратегических целей;

---

<sup>1</sup> Статья 9 Закона № 51-ЗО.

2) стратегические цели – определяемые качественными и (или) количественными характеристиками целевые состояния безопасности и социально-экономического развития, включая цели, установленные в документах стратегического планирования Тверской области<sup>2</sup>, а также цели региональных проектов (программ), стратегий деятельности и иных стратегических документов организаций с государственным участием Тверской области, иные цели государственной политики Российской Федерации на территории Тверской области в различных сферах<sup>3</sup>;

3) участники стратегического управления (объекты стратегического аудита) – участники стратегического планирования<sup>4</sup>, включая сформированные в их составе органы управления проектной деятельностью, организации с государственным участием Тверской области, а также иные органы и организации, в отношении которых КСП вправе осуществлять внешний государственный финансовый контроль в пределах своих полномочий, установленных законодательством;

4) прямое государственное воздействие – фактическая деятельность участников стратегического управления в рамках реализации своих функций и полномочий;

5) программно-целевой инструмент (далее – программа) – утвержденный участником стратегического управления, вышестоящим или иным уполномоченным органом (организацией) на определенный срок документ, определяющий стратегические цели и (или) разработанный для их реализации, содержащий мероприятия, финансовые и иные ресурсы, предусмотренные для достижения стратегических целей, включая различные сферы (отрасли);

6) целевые группы – группы граждан, организаций, позиционируемые участниками стратегического управления в качестве выгодоприобретателей от реализации программ и прямого государственного воздействия;

7) выгодоприобретатели – группы граждан, организаций, потребности или интересы которых целенаправленно или непреднамеренно затрагиваются программой или прямым государственным воздействием;

8) непосредственный результат – конкретные продукты, формируемые вследствие реализации программ и (или) прямого государственного воздействия и возможные для использования выгодоприобретателями. К непосредственным результатам относятся продукты всех видов деятельности участников стратегического управления, в том числе материальные ценности (объекты инфраструктуры, оказанные услуги и так далее) и нематериальные ценности (механизмы правового регулирования, интеллектуальные права и так далее), продукты законотворческой деятельности;

9) конечный результат – совокупность значимых изменений, возникающих у выгодоприобретателей после использования непосредственных результатов;

10) итоговые эффекты – планируемые или фактические средне- и долгосрочные социально-экономические изменения. К итоговым эффектам относятся широкомасштабные изменения регионального характера (состояния общества, общественных отношений, экономики и социальной сферы, системы государственного управления).

---

<sup>2</sup> Закон Тверской области от 15.07.2015 № 66-ЗО «О стратегическом планировании в Тверской области» (далее – Закон № 66-ЗО).

<sup>3</sup> Под государственной политикой понимается высокоагрегированный согласованный и обоснованный комплекс мер и мероприятий, а также формирующие их процессы и инструменты их реализации, направленные на достижение безопасности и социально-экономического развития и объединенные одной областью воздействия.

<sup>4</sup> В соответствии с Федеральным законом от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (далее – Федеральный закон № 172-ФЗ) и Законом № 66-ЗО.

### **3. Формы и подходы проведения стратегического аудита**

3.1. Стратегический аудит может проводиться в форме предварительного контроля, оперативного анализа и последующего контроля путем организации и проведения контрольных и экспертно-аналитических мероприятий, в том числе предусматривающих постоянный мониторинг реализации программ<sup>5</sup>.

В форме предварительного контроля проводится оценка реализуемости стратегических целей, достижение которых предусматривается соответствующими программами на стадиях их разработки или реализации. При этом могут учитываться результаты экспертиз, проводимых КСП, оценка запланированных или реализуемых мер прямого государственного воздействия.

В форме оперативного анализа осуществляется постоянный мониторинг реализации программ, в ходе которого проводятся контроль и оценка текущего достижения стратегических целей. В ходе постоянного мониторинга реализации программ также может осуществляться мониторинг рисков и факторов их реализации для формирования оперативного прогноза влияния внутренних и внешних условий, в том числе рисков, на достижение стратегических целей программ.

В форме последующего контроля проводятся контроль и оценка результативности достижения стратегических целей через проверку и анализ фактического уровня достижения целевых значений показателей (индикаторов) соответствующих программ, оценку итоговых эффектов от реализации стратегических целей, в том числе с учетом фактических непосредственных и конечных результатов прямого государственного воздействия, иных внешних и внутренних факторов и условий.

3.2. С учетом комплексного и системного характера стратегического аудита, результатов, выводов и предложений (рекомендаций), подготавливаемых по его итогам, стратегический аудит применяется также в рамках комплекса мероприятий КСП, объединенных предметом аудита (контроля), единой логикой планирования, проведения и обобщения результатов.

Стратегический аудит может проводиться в рамках одного или нескольких следующих подходов:

1) системно-ориентированный подход, в рамках которого анализируется надлежащее функционирование различных систем управления или элементов соответствующих систем;

2) проблемно-ориентированный подход, в рамках которого анализируется наличие проблем (предполагаемых отклонений), устанавливаются соответствующие причины их возникновения, формулируются рекомендации, направленные на устранение причин возникновения данных проблем;

3) результат-ориентированный подход, в рамках которого анализируются фактические или ожидаемые непосредственные или конечные результаты и формулируются рекомендации, направленные на то, чтобы подобные отклонения были исключены.

### **4. Предмет стратегического аудита**

К предмету стратегического аудита относится достижение стратегических целей, в том числе:

---

<sup>5</sup> В соответствии с пунктами 1–5 части 2 статьи 40 Федерального закона № 172-ФЗ.

1) актуальные и прогнозируемые проблемы социально-экономического развития и их причины, ожидания целевых групп, связанные с достижением стратегических целей;

2) проекты программ, действующие и реализованные программы, деятельность участников стратегического управления по их разработке, реализации и завершению, а также ожидаемые и фактические результаты программ (непосредственные результаты, конечные результаты, итоговые эффекты);

3) состояние отдельных элементов системы государственного управления, включая функционирование управленческих, финансово-бюджетных, информационно-телекоммуникационных, правовых и иных элементов системы государственного управления.

Предмет стратегического аудита определяется в том числе по результатам постоянного мониторинга на этапе планирования работы КСП на очередной год, предмет конкретизируется в ходе подготовительного этапа проведения контрольного или экспертно-аналитического мероприятия, его окончательная формулировка включается в утверждаемую программу мероприятия.

## **5. Цели стратегического аудита**

5.1. Стратегический аудит нацелен на оценку реализуемости, рисков и результатов достижения стратегических целей, в том числе на оценку соответствующих программ.

Оценка реализуемости стратегических целей проводится для определения вероятности и возможности достижения стратегических целей посредством оценки соответствующих программ как на этапе их разработки, так и в процессе их реализации.

Оценка рисков достижения стратегических целей включает анализ и оценку факторов, способных оказать негативное влияние на достижение стратегических целей. Оценка рисков осуществляется в целях определения наличия и степени влияния внутренних и внешних условий (факторов) на достижение стратегических целей, включая в том числе оценку рисков соответствующих программ или прямого государственного воздействия, направленных на их достижение.

Оценка результатов достижения стратегических целей проводится для установления и оценки непосредственных и конечных результатов, а также итоговых эффектов, запланированных или полученных в ходе реализации программ и осуществления прямого государственного воздействия, направленных на достижение стратегических целей. Оценка результатов достижения стратегических целей среди прочего включает:

оценку достижения (возможности достижения) по итогам реализации программы намеченных конечных результатов;

оценку того, стали (станут) ли результаты программы причиной значительных непреднамеренных изменений в сферах, затрагивающих интересы целевых групп и выгодоприобретателей;

оценку того, в какой степени программы или проекты программ дублируют или противоречат другим программам или отдельным действиям в рамках планируемого или реализуемого прямого государственного воздействия;

оценку надежности и актуальности показателей непосредственного результата, конечного результата и итогового эффекта программы или проекта программы, достоверности их фактических или целевых значений соответственно.

5.2. Цели или вопросы стратегического аудита также могут быть направлены на оценку таких параметров, как целевые и прогнозные значения социально-экономического развития, предусмотренные программами, риски и значимость деятельности участников стратегического управления, актуальность программ для достижения стратегических целей, обоснованность стратегических целей и результатов, согласованность формируемой или сформированной системы стимулов, взаимная непротиворечивость и взаимодополняемость стратегических целей, прямых государственных воздействий и результатов, прямое причинно-следственное влияние прямых государственных воздействий на достижение стратегических целей, широта охвата распространенности результатов программ и прямого государственного воздействия с точки зрения территориального или отраслевого охвата, охвата различных целевых групп, устойчивость фактических или ожидаемых результатов и эффектов в долгосрочном периоде.

К целям и вопросам стратегического аудита также относятся оценки планируемого (фактического) межотраслевого и (или) межведомственного влияния на конечные результаты и итоговые эффекты соответствующих программ.

Также в процессе постановки целей и формулирования вопросов могут быть определены иные аспекты стратегического аудита с учетом специфики сферы (предметной области), в которой осуществляет свою деятельность объект контроля.

5.3. Оценка рисков достижения стратегических целей, предусмотренных программами, является одной из целей стратегического аудита<sup>6</sup>.

Под риском в рамках Стандарта понимается влияние неопределенности на достижение стратегических целей. В связи с этим стратегический аудит призван:

выявить потенциальные области, ситуации, препятствующие достижению стратегических целей;

определить риски и провести анализ тех, которые являются наиболее важными и критичными для достижения стратегических целей;

выявить наличие системы управления рисками у объекта стратегического аудита (контроля) и оценить уровень зрелости системы управления рисками объекта стратегического аудита, сформировать рекомендации по созданию, совершенствованию системы управления рисками объекта стратегического аудита (контроля);

сформировать рекомендации по выработке и совершенствованию мер по уменьшению рисков.

Процедура оценки рисков состоит из следующих этапов:

1) определение стратегических целей, исследуемых в рамках стратегического аудита. Выявление, идентификация рисков, связанных с достижением стратегических целей, составление реестра рисков, включающего название риска, краткое описание, причины, факторы риска, последствия реализации рисков событий, риска; существующие на объекте стратегического аудита (контроля) контрольные меры, процедуры по управлению рисками;

2) анализ и оценивание рисков. Анализ рисков проводится в целях определения вероятности возникновения рисков и потенциальных опасных последствий рисков, идентифицированных на предыдущем этапе. Оценивание рисков проводится после

---

<sup>6</sup> Оценка рисков в рамках стратегического аудита осуществляется в соответствии с методическими указаниями Счетной палаты РФ по оценке рисков программ и проектов в ходе стратегического аудита. Так, например, Счетной палатой РФ разработана Методика анализа факторов риска, влияющих на достижение целей в сфере обеспечения охраны окружающей среды и экологической безопасности.

анализа рисков для определения того, какие риски являются критическими, для каких необходимо провести дополнительные и, возможно, более глубокие исследования, а каким можно уделить меньше внимания. Все риски оцениваются с учетом вероятности их возникновения и потенциальных негативных последствий для реализации стратегических целей;

3) приоритизация рисков. На основании произведенной оценки рисков и шкал оценки может составляться карта рисков и определяется приоритетность рисков. Информация об оценке рисков и их критичности может заноситься в реестр рисков.

По рискам, для которых признано целесообразным воздействие на риск, объекту стратегического аудита может быть дана рекомендация подготовить план мероприятий, снижающих вероятность наступления рисков и (или) тяжесть последствий наступления (свершения) рискового события.

## **6. Планирование и организация стратегического аудита**

При планировании комплекса мероприятий с применением стратегического аудита необходимо исходить из целесообразности всестороннего охвата планируемыми мероприятиями (их целями и вопросами) аспектов предмета и деятельности объектов стратегического аудита, в том числе определяемой по результатам постоянного мониторинга и экспертиз программ.

Сбалансированность и комплексность стратегического аудита, аудита эффективности и финансового аудита (контроля) означает, что КСП при планировании мероприятий с применением стратегического аудита учитывает результаты аудита эффективности, в том числе основанные на данных финансового аудита (контроля) и результатах экспертиз проектов государственных программ Тверской области, иных документов стратегического планирования и нормативных правовых актов.

## **7. Профессионализм при осуществлении стратегического аудита**

### **7.1. Профессиональная компетентность и навыки**

Стратегический аудит носит междисциплинарный характер. Особенность стратегического аудита заключается в профессиональных ценностях, включающих необходимость применения и непрерывного развития исследовательских навыков, позволяющих получать доказанные результаты и объективные выводы по итогам стратегического аудита.

Профессиональная компетентность и необходимые навыки для проведения стратегического аудита включают в себя следующие основные знания и навыки:

анализ и работа с научными и аналитическими текстами (чтение, выделение ключевых идей, конспектирование, поиск необходимой литературы);

сбор количественных и качественных данных, проведение количественных, качественных и смешанных исследований;

знание (понимание логики) теории изменений;

знание основ экономики, менеджмента организации, стратегического управления, стандартов управления программами, проектами, процессами, рисками;

знание основ доказательной политики, принятие решений на основе данных и других принципов оценки, характеризующих надлежащее качество государственного управления;



другие навыки, определяющиеся спецификой сферы деятельности объекта аудита (контроля).

При проведении стратегического аудита необходимо сформировать развернутое представление о деятельности участников стратегического управления, а также об условиях, о предпосылках, причинах, возможных и ожидаемых последствиях такой деятельности. Данный вид знаний должен приобретаться в рамках каждого конкретного мероприятия по стратегическому аудиту.

## **7.2. Профессиональное суждение и скептицизм**

Профессиональное суждение предполагает формирование мнения в условиях значительного уровня неопределенности на основе имеющихся знаний и опыта и включает проявление профессионального скептицизма. Профессиональный скептицизм включает в себя критическую оценку полученных в ходе стратегического аудита доказательств (далее – аудиторские доказательства), в том числе оценку доказательств или информации, ставящих под сомнение иные аудиторские доказательства.

Документирование действий, обеспечивающих получение достаточных и надлежащих аудиторских доказательств, и их результатов для обоснования применения профессионального суждения в стратегически важных или потенциально субъективных (сложных) вопросах стратегического аудита должно проводиться в рамках формирования рабочей документации.

Профессиональное суждение в контексте стратегического аудита требуется для определения необходимого уровня понимания предмета стратегического аудита и связанных с ним обстоятельств, определения цели (целей), вопросов и границ предмета стратегического аудита; определения критериев; оценки рисков; определения характера, сроков и объема аудиторских процедур; определения процедур консультаций, необходимых для стратегического аудита, и того, как будет учитываться полученная информация; оценки того, были ли получены достаточные и надлежащие аудиторские доказательства, нужны ли дополнительные исследования, чтобы ответить на вопросы и сформулировать выводы по целям стратегического аудита; формулирования выводов на основе полученных аудиторских доказательств в соответствии с критериями, целями и вопросами стратегического аудита; определения того, какие выводы являются достаточно значимыми для включения в итоговые документы по результатам мероприятия; определения содержания рекомендаций.

Профессиональное суждение необходимо для выявления и оценки угроз сохранения независимой позиции КСП.

## **7.3. Использование работы экспертов**

Междисциплинарный и доказательный характер стратегического аудита предполагает привлечение в случае необходимости экспертов из широкого круга областей, в том числе экономистов, эконометристов, статистиков, социологов, политологов, экспертов в предметных областях, специалистов по оценке проектов и программ и других специалистов.

Работа экспертов при проведении стратегического аудита может быть использована для исследования предмета стратегического аудита или его отдельных аспектов, чтобы содействовать аудиторам (инспекторам) в случаях, когда для

получения достаточных и надлежащих аудиторских доказательств необходимы специальные знания, навыки и опыт, которыми не владеют аудиторы, инспекторы и иные сотрудники КСП.

Привлечение экспертов может потребоваться для участия в выполнении следующих задач:

получение знаний о специфике, проблематике и об особенностях предметной области;

определение необходимости и осуществление исследований предметной области с применением специальных приемов и методов;

оценка достаточности и надлежащего характера аудиторских доказательств;

иные задачи, требующие применения узкоспециализированной экспертизы.

Если руководитель мероприятия, использующий работу эксперта, решает, что работа данного эксперта отвечает целям и вопросам мероприятия, он вправе принять результаты работы или выводы данного эксперта в качестве надлежащего аудиторского доказательства. Руководитель мероприятия несет ответственность за сформулированные выводы и рекомендации, подготовленные с использованием результатов работы эксперта.

На процедуры отбора экспертов распространяются те же требования в плане профессионализма и независимости, как и те, которые применяются для инспекторов и иных сотрудников, привлеченных в ходе проведения стратегического аудита. При планировании привлечения эксперта необходимо убедиться, что эксперт обладает необходимыми компетенциями и знаниями для целей проводимого мероприятия по стратегическому аудиту.

Эксперты допускаются к участию в мероприятии, проводимом КСП, по решению председателя, принимаемом в ходе подготовительного, основного либо заключительного этапа мероприятия на основании мотивированного предложения заместителя председателя или аудитора.

Привлечение к проведению стратегического аудита экспертов осуществляется на договорной основе. Участие внешних экспертов в проведении стратегического аудита осуществляется посредством выполнения определенных работ и заданий (интервью по проблемной области, комментарии и заключения на дизайн стратегического аудита (пункт 9.1 Стандарта), работа с данными, участие в подготовке рекомендаций и так далее), предусмотренных договором. Документы и материалы, подготовленные экспертами в качестве рабочей документации, прилагаются к актам (заключениям), подготовленным в ходе мероприятия, и используются (учитываются) при оформлении результатов мероприятия и подготовке выводов и предложений (рекомендаций).

## **8. Факторы риска при планировании и проведении стратегического аудита**

### **8.1. Аудиторский риск**

Под аудиторским риском при планировании и проведении стратегического аудита понимается вероятность того, что сформулированные в отчете (заключении) выводы и предложения (рекомендации) могут оказаться ненадлежащими (неверными или неполными), не представляющими ценности для пользователей, то есть не содержащими информацию, которая бы способствовала достижению (повышению достижимости) стратегических целей.

Аудиторский риск при планировании и проведении стратегического аудита включает риск того, что при проведении мероприятия существенные недостатки не будут обнаружены; на основе собранных аудиторских доказательств будет сделан неверный вывод, не будут выявлены или будут некорректно выявлены и оценены риски достижения стратегических целей.

Аудиторский риск может быть уменьшен вследствие таких действий, как, например, увеличение объема исследований, в том числе за счет увеличения количества инспекторов или привлечения внешних экспертов, изменения методов для получения аудиторских доказательств.

## **8.2. Аудиторские доказательства**

Для достижения целей стратегического аудита, а также для подтверждения выводов и рекомендаций аудиторы (инспекторы) должны получить достаточные и надлежащие аудиторские доказательства.

Особенности аудиторских доказательств при проведении мероприятий с применением стратегического аудита:

- преобладание аналитических доказательств;
- широкое вовлечение органов и организаций, внешних экспертов для получения аудиторских доказательств;
- воспроизводимость аудиторских доказательств, то есть можно ожидать, что другие инспекторы получат аналогичные аудиторские доказательства и сделают аналогичные выводы.

Определение на основе профессионального суждения аудитора (инспектора) того, что аудиторские доказательства являются надлежащими, включает оценку уместности, надежности и валидности доказательств:

- уместность означает, что доказательства имеют логическую связь с целями и вопросами мероприятия и значимы для достижения целей мероприятия;
- надежность означает степень, в которой аудиторские доказательства подтверждаются данными из различных источников или позволяют получать одни и те же результаты при повторном получении;
- валидность означает обоснованность и пригодность применения методик и результатов исследования к конкретным условиям стратегического аудита.

С учетом преобладания в стратегическом аудите аналитических доказательств над материальными или документальными предъявляются повышенные требования к содержанию аудиторских доказательств. Выбранные методы получения доказательств должны обеспечивать разумную уверенность в их достаточности и надлежащем характере, которая может быть достигнута путем использования взаимодополняющих друг друга методов исследования, обосновывающих полученные результаты и выводы.

Следующие подходы могут быть использованы при оценке достаточности доказательств:

- чем выше аудиторский риск, тем выше требования к количеству (достаточность) и качеству (насколько являются надлежащими) доказательств;
- наличие большого количества аудиторских доказательств не компенсирует недостаток уместности, валидности или надежности;

обычно требуется больше аудиторских доказательств, когда представители объекта аудита (контроля) имеют другое (отличное от мнения инспектора) мнение.

При сборе аудиторских доказательств необходимо учитывать следующее:

свидетельства в письменной форме являются более надежными, чем исключительно устные;

доказательства, основанные на серии интервью, являются более надежными, чем доказательства, основанные на основе одного или нескольких интервью с несколькими респондентами;

свидетельства являются более надежными, если они получены в условиях, когда опрашиваемые могут высказываться свободно;

доказательства, полученные от компетентной и независимой третьей стороны, являются более надежными, чем доказательства, полученные от руководства объекта стратегического аудита (контроля) или лиц, которые имеют прямое отношение к объекту стратегического аудита (контроля);

доказательства, полученные в результате прямого наблюдения, расчетов и проверки, являются более надежными, чем доказательства, полученные косвенно.

### **8.3. Существенность**

Существенность для целей стратегического аудита – это уровень важности и значительности выводов и результатов, а также включаемых в итоговые документы рекомендаций.

Результаты и выводы считаются существенными, если они по отдельности или в совокупности могут оказать влияние на принятие конкретных управленческих решений или изменение процедур их принятия.

Существенность рекомендаций, выдаваемых объектам аудита (контроля) и иным заинтересованным органам и организациям по итогам мероприятий, определяет востребованность, а также вероятность их практического применения адресатом в работе, в том числе предполагающего изменение конкретных управленческих решений или процедур их принятия.

Применение существенности позволяет делать взвешенные выводы с учетом особенностей социальных и политических аспектов предмета стратегического аудита, определения целей стратегического аудита, критериев, оценки документации, аудиторских доказательств, управления рисками, связанными с получением неуместных или незначимых результатов, документирования результатов и формулирования выводов и рекомендаций.

Существенность в стратегическом аудите может содержать количественные и качественные аспекты. К количественным аспектам могут относиться, например, вопросы соотношения ожидаемых результатов от реализации рекомендаций и затрат на их реализацию. К качественным аспектам существенности могут относиться, например, вопросы потенциальной социально-экономической значимости для целевых групп.

## **9. Критерии стратегического аудита**

9.1. Критерии стратегического аудита обеспечивают контекст для оценки аудиторских доказательств и понимания результатов, выводов и рекомендаций стратегического аудита. Критерии стратегического аудита могут основываться на нормативных правовых документах, ожидаемых результатах, лучших практиках и иных эталонах для сравнения. Критерии стратегического аудита определяют требуемое состояние или ожидание в отношении аспекта предмета, исследуемого в ходе

стратегического аудита.

Критерии стратегического аудита могут при необходимости предварительно направляться и обсуждаться с представителями участника стратегического управления, являющегося объектом стратегического аудита, в целях их более детальной проработки на подготовительном этапе до их включения в программу проведения мероприятия с применением стратегического аудита.

9.2. Критерии стратегического аудита формулируются в достаточном количестве для каждого вопроса мероприятия с учетом следующих требований:

уместность – результатом применения уместных критериев стратегического аудита является информация, дающая ответ на вопрос мероприятия или на один из аспектов вопроса мероприятия с учетом цели мероприятия;

полнота – критерии стратегического аудита являются полными, если информация, подготовленная в соответствии с такими критериями, отражает все важные факторы, которые могли бы повлиять на решения, принимаемые инспекторами на основе такой информации; полнота критериев стратегического аудита подразумевает наличие при необходимости контрольных количественных или качественных показателей, характеризующих полное раскрытие информации об исследуемом предмете (аспекте предмета);

надежность – надежными считаются критерии стратегического аудита, которые при применении в аналогичных обстоятельствах разными инспекторами позволяют выполнить последовательную оценку или измерение оцениваемого аспекта предмета стратегического аудита;

нейтральность – результатом применения нейтральных критериев стратегического аудита является получение непредвзятой информации;

понятность – результатом применения понятных критериев стратегического аудита является получение информации, на основе которой делается суждение, доступное для понимания.

9.3. При проведении стратегического аудита применяются следующие виды критериев.

Критерии **стратегической результативности** определяют степень достижения (достижимости) непосредственных и конечных результатов, наличие логики достижения непосредственных и конечных результатов, значимость конечных результатов для целевых групп вследствие создания и функционирования соответствующих непосредственных результатов.

Критерии **релевантности (актуальности)** отражают, в какой степени непосредственные, конечные результаты программ, итоговые эффекты актуальны для достижения стратегических целей, удовлетворения потребностей, интересов и целей выгодоприобретателей.

Критерии **состоятельности стимулов** отражают уровень сбалансированности системы стимулов (намерений) к достижению конечных результатов и итоговых эффектов от реализации стратегических целей. Состоятельность стимулов устанавливается, например, посредством анализа ведомственной и межведомственной вовлеченности участников стратегического управления и иных заинтересованных сторон в достижение стратегических целей, оценки степени открытости, адекватности установленных мер ответственности за результат, встроенности ведомственных показателей в соответствующие параметры оценки состояния экономики и социальной сферы, характеризующие целевые характеристики реализации стратегических целей.

Критерии **обоснованности (доказательности)** отражают, в какой степени и каким

образом обосновано достижение целевых параметров стратегических целей.

Критерии **согласованности** отражают уровень комплексности и взаимной непротиворечивости (взаимодополняемости) программ и прямых государственных воздействий, осуществляемых различными участниками стратегического управления, степень скоординированности и сотрудничества по достижению стратегических целей.

Критерии **охвата (масштаба)** отражают степень распространенности непосредственных и конечных результатов, итоговых эффектов программ и прямого государственного воздействия с точки зрения территориального охвата, охвата различных целевых групп, охвата групп выгодоприобретателей.

Критерии **влияния (вклада)** отражают степень, в которой программа или прямое государственное воздействие явились причиной или, как ожидается, послужат причиной значительных системных (структурных) социально-экономических последствий (эффектов).

Критерии **устойчивости** отражают степень, в которой достигнутые или ожидаемые конечные результаты и итоговые эффекты длятся или, как ожидается, будут длиться в долгосрочном периоде. Критерий устойчивости направлен на оценку финансового, экономического, социального, экологического и институционального потенциала устойчивости соответствующих результатов и эффектов, необходимого для поддержания и сохранения достигнутых положительных преобразований с течением времени.

## **10. Этапы стратегического аудита при проведении контрольных и экспертно-аналитических мероприятий**

Стратегический аудит в рамках контрольного или экспертно-аналитического мероприятия проводится в три этапа:

- 1) подготовительный этап;
- 2) основной этап;
- 3) заключительный этап.

### **10.1. Подготовительный этап**

10.1.1. Предварительное исследование на подготовительном этапе помогает определить наиболее ценную информацию и имеющиеся данные о предмете стратегического аудита и его аспектах, подобрать необходимые методы для анализа, тем самым оптимизировать границы и объем исследований. По итогам предварительного исследования могут составляться карты данных и матрица подготовительного этапа стратегического аудита (далее – матрица дизайна), где определяются в том числе цели, вопросы и критерии стратегического аудита, методы (количественные, качественные), ограничения, ожидаемые результаты стратегического аудита, предварительные выводы и рекомендации. Для удобства указанные элементы систематизируются в табличной форме в виде матрицы дизайна стратегического аудита, которая включается в рабочую документацию (приложение № 1).

Надлежащий дизайн стратегического аудита отвечает следующим требованиям: позволяет полно раскрывать поставленные вопросы в контексте проведения стратегического аудита, принимать во внимание возможные ограничения методов и данных;

соответствует требованиям к точности, полноте и убедительности информации,

необходимой для ответа на вопросы стратегического аудита и удовлетворения потребностей пользователей отчета (заключения);

вписывается в текущие ограничения по времени, трудовым и иным ресурсам;

основывается на надежных и достоверных данных (отсутствие систематических ошибок и искажений, способных привести к неточным выводам).

10.1.2. Валидация (проверка полноты, корректности, логической связанности элементов) матрицы дизайна должна быть проведена путем сбора комментариев и предложений по ее улучшению от участников мероприятия по стратегическому аудиту. При необходимости к обсуждению привлекаются иные сотрудники КСП, научные организации, внешние эксперты. Валидация матрицы дизайна проводится в целях:

проверки качества выбранных методов, включая проверку доступности и надежности источников информации и данных, приоритизацию вопросов и гипотез;

представления разнообразных независимых и экспертных мнений по целям и вопросам стратегического аудита, включая наличие возможных потенциальных направлений исследований (анализа).

По результатам валидации могут проводиться уточнения и доработки матрицы дизайна стратегического аудита.

10.1.3. Уточненная и дополненная по итогам валидации матрица дизайна включается в рабочую документацию, на ее основе разрабатываются программа проведения мероприятия и рабочий план.

Программа мероприятия и рабочий план по стратегическому аудиту формируют подробный план действий для каждого инспектора, определяют потребность во внешних экспертах и в иных привлекаемых ресурсах. Программа мероприятия и рабочий план являются основой, определяющей набор рабочей документации, формируемой в ходе проведения основного этапа, а также при подготовке заключительного этапа и подготовке отчета (заключения) по результатам стратегического аудита.

В рабочем плане отражается перечень контрольных или аналитических процедур в привязке к целям и вопросам мероприятия по стратегическому аудиту, распределенных между участниками мероприятия, с указанием сроков их исполнения. Рабочий план также содержит перечень заданий для внешних экспертов в случае их привлечения на различных этапах мероприятия по стратегическому аудиту.

Рабочий план должен обеспечить сбор достаточных и надлежащих аудиторских доказательств, позволяющих получить необходимые результаты, формулировать выводы и предложения (рекомендации) в ответ на поставленные цели и вопросы мероприятия по стратегическому аудиту, закрепить ответственных инспекторов с достаточными навыками и компетенциями, обозначить области необходимого привлечения внешних экспертов.

## **10.2. Основной этап**

10.2.1. В процессе сбора фактических данных и информации на основном этапе, как правило, проводится значительный объем аналитических процедур, изучаются данные и результаты проведенных ранее мероприятий.

Использование данных из различных источников повышает надежность результатов. С возрастанием сложности вопроса стратегического аудита возрастает потребность в использовании не одного, а нескольких способов (методов) для ответа

на него и использовании нескольких источников информации и данных. Для таких ситуаций следует применять комбинацию из не менее чем трех различных методов сбора, анализа, обработки и интерпретации данных (информации) в целях всестороннего независимого подтверждения результатов (метод триангуляции).

10.2.2. Результаты и информация, полученные в ходе стратегического аудита, а также сформулированные выводы и рекомендации в разрезе каждого вопроса мероприятия систематизируются в табличной форме в виде матрицы результатов стратегического аудита (далее – матрица результатов), представляющей собой элемент рабочей документации для сбора основных составляющих частей отчета (заключения) в структурированном виде.

Матрица результатов позволяет группе инспекторов, внешним экспертам и другим заинтересованным сторонам сформировать единое понимание результатов стратегического аудита (приложение № 2).

В ходе проведения стратегического аудита обнаруженные факты сравниваются с выбранными критериями, наблюдаемые различия представляют собой подтвержденные доказательствами результаты.

10.2.3. После характеристики результатов необходимо определить причины и последствия наблюдаемой стратегической результативности (или иного критерия). Как правило, данные процедуры проводятся в завершение основного этапа, но в зависимости от сложности предмета и особенностей получения аудиторских доказательств анализ может проводиться на заключительном этапе.

Валидация матрицы результатов проводится по аналогии с валидацией матрицы дизайна в целях обсуждения основных результатов и выводов, достаточности аудиторских доказательств, адекватности выбранных методов анализа и уместности предложений (рекомендаций).

10.2.4. Участники мероприятия должны составлять (собирать) рабочую документацию в достаточно полной и подробной форме, необходимой для обоснования профессионального суждения. Рабочая документация должна быть достаточно детализирована, чтобы позволить пользователю, компетентному в вопросах предмета стратегического аудита, понять его результаты, проведенные процедуры, полученные доказательства и сделанные выводы на основе документации.

При осуществлении стратегического аудита подлежат документированию информация и сведения в целях:

- предварительного изучения предмета стратегического аудита;
- формирования доказательств, подтверждающих результаты и обосновывающих выводы и предложения (рекомендации);
- обоснования ответов на запросы заинтересованных в результатах мероприятия сторон;

- обеспечения качества стратегического аудита и возможности контроля качества, включая валидацию на основе консультативной группы внешних экспертов (панели);

- подтверждения того, что стратегический аудит проводился в соответствии с установленными требованиями и правилами, на основе программы и рабочего плана.

В рабочей документации необходимо отражать методологию сбора и анализа данных (включая схемы проведения интервью, анкеты опросов), результаты применения специальных методов (статистический анализ, анкетирование, интервью и так далее).

10.2.5. После рассмотрения отчета (заключения) о результатах мероприятия Коллегией КСП рабочая документация (отдельные материалы), сформированная в ходе



подготовительного и основного этапов стратегического аудита (например, результаты предварительного исследования, собранные базы данных), на основании решения председателя КСП размещается на внутренних информационных ресурсах КСП в целях обмена лучшими практиками между аудиторами.

### **10.3. Заключительный этап**

10.3.1. По результатам контрольного мероприятия с применением стратегического аудита на заключительном этапе составляется отчет, по результатам экспертно-аналитического мероприятия – заключение.

10.3.2. Краткое описание методов на основании подготовленной матрицы дизайна и матрицы результатов в случае их применения должно быть включено в отчет (заключение) по стратегическому аудиту как самостоятельный раздел (приложение) отчета (заключения). В этой части отчета (заключении) должно быть описано, как выполненные аудиторские процедуры позволили достичь цели стратегического аудита, включая описание методов сбора данных, анализа данных, формирования аудиторских доказательств. В этой части также описываются допущения, сделанные при проведении стратегического аудита (например, построение выборок, применяемые методы, используемые критерии, а также ограничения методов).

В отчете (заключении) должны быть дополнительно описаны ограничения и степень неопределенности, связанные с надежностью и достоверностью использованных данных в том случае, если данная информация важна для выводов и рекомендаций и данное описание необходимо, чтобы избежать неверной трактовки содержания отчета (заключения) его пользователями.

10.3.3. Содержащиеся в отчете (заключении) выводы представляют большую ценность, если они ведут к системным рекомендациям, убеждающим пользователей отчета (заключения) в необходимости принятия конкретных решений и выполнения действий.

Рекомендации по итогам стратегического аудита должны носить системный и приоритетный характер, быть ориентированы на улучшения в конкретной области, быть достаточными для устранения причин и условий выявленных проблем.

Качественные рекомендации являются адресными (адресованы объекту стратегического аудита, иным органам и организациям, обладающим полномочиями принимать решения и действовать), конкретными, реализуемыми, контролируемыми и экономически эффективными.



Матрица результатов (по каждому вопросу мероприятия)

Результат (Р) = ...					Хорошие практики	Рекомендации	Потенциальная ценность результатов и рекомендаций
факты (Ф)	критерий (К)	доказательство (Д)	первопричины (П)	последствия			
<i>Наиболее важные факты, выявленные на основном этапе мероприятия</i>	<i>Правило, эталон для принятия решения по оценке</i>	<i>Методы анализа данных и полученные по итогам аудиторские доказательства</i>	<i>Причины различий между обнаруженными фактами (Ф) и критерием (К)</i>	<i>Последствия, связанные с первопричинами (П) и соответствующими результатами (Р)</i>	<i>Действия, приводящие к высокой результативности</i>	<i>Действия, направленные на устранение наиболее важных первопричин (П)</i>	<i>Улучшения, ожидаемые в результате выполнения рекомендаций (предпочтительно количественная или качественная оценка)</i>
<i>"Как есть"</i>	<i>"Как должно быть"</i>			<i>Это мера актуальности результата</i>			