

Трансформация службы внутреннего аудита в новых условиях



Желтухин Вадим

Начальник управления внутреннего аудита АК «АЛРОСА» (ПАО), член Ассоциации «Институт внутренних аудиторов»¹

В настоящее время внутренний аудитор все больше начинает рассматриваться как профессионал, обладающий более системным и стратегическим взглядом на бизнес, глубоко понимающий процессы своей компании, способный выступать консультантом и агентом ключевых изменений, повышающий конкурентное преимущество и приносящий пользу компании.

С учетом текущих ограничительных мер требуется повышенное внимание внутреннего аудита к оценке эффективности процессов логистики, обеспечения сохранности активов, поддержания ИТ-инфраструктуры и управления ликвидностью.

Перед руководителем службы внутреннего аудита встает задача трансформации службы внутреннего аудита в целях увеличения эффективности ее работы, соответствия изменениям во внешней и внутренней среде, а также ожиданиям заинтересованных сторон. Облачные технологии, блокчейн, искусственный интеллект несут в себе потенциал огромных возможностей, но в то же время и являются источником новых рисков. Переход на отечественные аналоги

информационных систем требует тщательной проработки подходов к процессу их выбора и внедрения.

Рассмотрим в статье ключевые моменты, необходимые для трансформации функции внутреннего аудита в условиях стремительно меняющейся среды и возникающих новых потребностей:

- 1 тщательное планирование шагов по трансформации (целевое видение, дорожная карта);
- 2 усиление команды специалистами, обладающими необходимыми экспертными навыками;
- 3 выявление необходимых компетенций среди уже имеющихся сотрудников;
- 4 разработка планов развития персонала;
- 5 реагирование на индикаторы отклонений, переход к практикам анализа больших данных и непрерывных аудитов;
- 6 улучшение коммуникации с подразделениями второй линии защиты в части обмена информации по рискам и контролям;
- 7 использование работы внешних экспертов/косорсинг.

¹ Ассоциация «Институт внутренних аудиторов» (Ассоциация «ИВА»), зарегистрированная в 2000 г., является профессиональным объединением более чем 4000 внутренних аудиторов, внутренних контролеров и работников других контрольных подразделений российских компаний и организаций. Подробности на сайте www.iva-ru.ru.

С ЧЕГО НАЧИНАЕТСЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ?

С целью планирования трансформационных изменений функции автором была осуществлена разработка целевого видения, которое предполагает:

- трансформацию функции в прогрессивную и эффективную службу внутреннего аудита;
- покрытие ожиданий заинтересованных сторон: регуляторов, акционеров, наблюдательного совета, менеджмента;
- применение инструментов непрерывного аудита и гибкого планирования;
- формирование целевой структуры и экспертизы, развитие компетенций.

В соответствии с целевым видением были реализованы следующие инициативы.

РАСШИРЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ФУНКЦИИ И ЭКСПЕРТИЗЫ

С учетом широкого спектра областей, охватываемых внутренним аудитом, сложности и специфики бизнес-процессов компании, отказа от ревизионного подхода в пользу операционного аудита эффективности возникает насущная необходимость в наличии как аудиторов широкого спектра действия (способных быстро ориентироваться в процессах и проектах различного типа), так и узкоспециализированных экспертов, глубоко понимающих процессы компании, умеющих читать проектно-сметную и иную техническую документацию, извлекать и анализировать большие данные. Поэтому было решено создать команду специалистов в структуре Управления внутреннего аудита, обладающих специальными знаниями в планируемых областях проверок/проектах, — отдел экспертизы и анализа данных.

При подборе экспертов для нового отдела рассматриваются как специалисты с необходимыми компетенциями на рынке вакансий, так и сотрудники компании.

ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ ФУНКЦИИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭКСПЕРТИЗ

Для повышения прозрачности оценки качества работы, эффективности системы мотивации, упрощения процедур поиска и отбора новых сотрудников была сформирована Модель оценки компетенций сотрудников функции внутреннего аудита, основой которой послужила Модель компетенций во внутреннем аудите (IIA's Internal Audit Competency Framework), разработанная Международным Институтом внутренних аудиторов (IIA).

В УВА была проделана следующая работа:

- разработан список профессиональных компетенций, необходимых для эффективной работы функции;
- определены и описаны целевые уровни компетенций (в соответствии с должностными обязанностями сотрудников);
- разработаны опросные листы для оценки компетенций;
- проведено интервью с каждым сотрудником функции (интервью проводилось специально созданной комиссией с включением в ее состав сотрудника, обладающего сертификацией CIA, а также представителя HR-подразделения);
- по результатам интервью определены фактические уровни компетенций сотрудников и области для улучшения, а также навыки сотрудников, в которых они являются экспертами (например, информационная безопасность, логистика, закупки и т.д.);

- разработаны индивидуальные планы развития и мероприятия по их исполнению.

Среди основных сложностей процесса оценки компетенций сотрудников можно назвать следующие:

- трудозатратность (оценка каждого из сотрудников занимала не менее полутора часов полноценного интервью);
- сложность определения целевых уровней экспертным путем (необходимые целевые уровни определялись по каждой компетенции в разрезе должностей);
- установление доверительного контакта с интервьюируемыми (необходимо, чтобы оценка воспринималась как выявление областей для последующего улучшения, а не как экзамен на профессиональную пригодность).

ПРАКТИКА БЫСТРЫХ АУДИТОВ

В качестве переходного этапа к непрерывному аудиту, позволяющему осуществлять анализ данных и выявление отклонений от целевых значений в текущем режиме, была разработана концепция проведения быстрых аудитов, с последующим внедрением данной практики. Быстрые аудиты представляют собой аудиторские проверки на основе заранее определенных индикаторов рисков, которые позволяют предоставлять ограниченные гарантии в отношении объекта аудита.

В соответствии с указанной практикой члены аудиторской группы на основании информации из хранилищ данных компании, информационных систем (отчетности и прочих) определяют ряд индикаторов, наличие которых может свидетельствовать об отклонениях объекта аудита от целевых значений: например, несоответствие между данными бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках, существенное увеличение количества инцидентов информационной безопасности, отсутствие корреляции между штатной

численностью и ростом фонда оплаты труда и т.д. Для анализа данных может применяться Power BI, SQL-запросы, Python или аналогичные инструменты. Также для определения индикаторов применяются экспертное суждение участников группы и интервью с руководством объекта аудита/менеджментом компании.

Результаты быстрых аудитов отражаются в презентации, а при необходимости — дополнительно и в аналитической записке. Важным посылом такого рода отчетности является указание на то, что быстрый аудит предоставляет ограниченные (limited), а не разумные (reasonable) гарантии по причине покрытия аудиторскими процедурами лишь той части объекта аудита, которая связана с системой созданных индикаторов риска. Данная практика позволяет сократить время на планирование и проведение проверки, оперативно реагировать на возможные отклонения процессов и процедур от целевых значений.

Тем не менее в связи с ограниченными гарантиями внедрение быстрых аудитов не отменяет практики проведения полноценных аудитов, позволяющих предоставить разумные гарантии на основе глубокого погружения в аудируемые процессы.

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЕ ПО

Информация — один из ключевых активов организации. Поэтому эффективное функционирование информационных потоков является жизненно важным условием для выживания организации в современных условиях. Мы решили, что для повышения эффективности проведения аудитов необходимо внедрение системы, которая позволяет:

- обмениваться информацией о присущих рисках и контрольных процедурах, позволяющих минимизировать указанные риски между подразделениями второй и третьей линии защиты компании;

- формировать вселенную аудита и годовой план аудита;
- стандартизировать и унифицировать аудиторскую документацию;
- контролировать деятельность аудиторов, работающих удаленно;
- рассчитывать трудозатраты и планировать ресурсы;
- координировать деятельность подразделений, представляющих собой вторую и третью линию защиты, в том числе по вопросам идентификации и оценки рисков/контрольных процедур.

Все это позволяют делать системы класса GRC, основанные на интеграции информации, относящейся к корпоративному управлению, рискам и контролям, проактивном реагировании на возникающие инциденты, системности и риск-ориентированности.

Концепция GRC (Governance, Risk, Compliance) говорит о том, что компоненты аудита, рисков и внутренних контролей тесно связаны между собой и находятся в постоянном взаимодействии. Это позволяет обеспечить возможность получения необходимой и адекватной информации в отношении рисков и контролей в нужное время, ставить правильные цели и контролировать их достижение.

В настоящее время в компании стартовал проект по автоматизации (на базе отечественного ПО) работы функции внутреннего аудита, а также функции по управлению рисками/внутреннего контроля, в том числе по интеграции данных по инцидентам, рискам и контролям. Ожидается, что такое внедрение позволит повысить прозрачность и эффективность проведения аудитов за счет использования единой базы данных о рисках и внутренних контролях с подразделениями второй линии защиты, автоматизации аудиторских процедур и процесса мониторинга корректирующих мероприятий по результатам аудитов.

РАБОТА ВНЕШНИХ ЭКСПЕРТОВ/ КОСОРСИНГ

Очевидно, что сформировать отдел экспертизы решительно по всем областям аудита не представляется возможным, поэтому в рамках годового и проектного планирования деятельности функции определяется возможность привлечения внешних экспертов с необходимыми навыками. Например: использование работы внешних экспертов в области промышленной и авиационной безопасности, стандартов ИСО, умеющих проводить пен-тестирование.

Также работу внутренних аудиторов можно выполнять, используя инструмент косорсинга, — то есть путем разделения фронта работ между функцией внутреннего аудита компании и внешней организацией (например, при разработке методологии аудита).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современный бизнес работает в условиях постоянных и быстрых перемен, значимых неопределенностей и рисков при значительном усложнении процессов и систем. В таких условиях будущее принадлежит гибким и эффективным компаниям, которые оперативно перестраивают свои бизнес-модели, процессы, имеют ресурс для изменений. Внутренний аудит должен и может играть важную роль в определении точек роста и развития компании, проактивно предлагать решения для повышения эффективности и минимизации рисков. Это возможно только при постоянном совершенствовании собственных компетенций, методологий и инструментов внутреннего аудита, а значит трансформация — это не разовый проект, а постоянный процесс развития и единственный способ соответствовать современным вызовам и изменениям.