

АУДИТ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

• Екатерина Владимировна Третьяк, эксперт-аудитор, г. Алматы, Казахстан.
Телефон: +7 (771) 8524547. E-mail: trkaterina@yandex.kz

Как повлиял текущий кризис на методы ведения бизнеса? Каких изменений следует ожидать и как адаптировать аудит к новым реалиям? Насколько велики шансы внедрить дистанционный аудит? Эти и другие актуальные вопросы рассматривает автор данной статьи.

Ключевые слова: аудит, пандемия, измерение, дистанционный формат, система менеджмента качества.

Непростые времена требуют от компаний нестандартных решений, пересмотра стратегии, новых взглядов, новой скорости внедрения изменений и инноваций. Пандемия и ее последствия подтвердили устойчивость бизнес-моделей к современным вызовам только у малого количества компаний — тех, кто вовремя смог поставить бизнес на онлайн-рельсы или имел план Б и ресурсы для его воплощения. И этих компаний, к сожалению, единицы.

В основном бизнес оказался не готов к тому, с чем пришлось столкнуться. Как итог:

- приостановление деятельности, закрытие торговых точек, падение продаж, замораживание бизнеса;

- закрытие границ и ограничение передвижения;

- нестабильная выручка, убытки и необходимость жесточайшей экономии;

- сокращение персонала как вынужденная мера, что повлекло за собой дефицит ресурсов;

- режим удаленной работы и возросшие требования к IT-инфраструктуре, возросшие риски кибератак, нехватка компетенций и мощностей;

- внеплановые расходы на проведение профилактических мероприятий по предотвращению распространения вируса (от закупки запаса СИЗ до установки санитарных коридоров);

- снижение платежеспособности населения, как следствие — падение спроса на товары не первой необходимости;

- ввод жестких правил по снижению заполняемости точек продаж и предоставлению услуг;

- заболевания работников и членов их семей;

- невозможность прогнозирования показателей бизнеса в таких условиях.

Это ключевые угрозы/факторы, которые оказали и продолжают оказывать значительное воздействие не только на деятельность самих компаний, но и на целые отрасли, города, регионы и страны. Добро пожаловать в новую реальность!

Пока лучшие умы ведущих аналитиков рассчитывают потенциальные потери, делают прогнозы потребительского поведения, презентуют доклады с громкими названиями, представляю вам пошаговый план по адаптации внутреннего аудита к современным условиям. Этот план состоит из нескольких этапов.

Пошаговый план по адаптации аудита

Этап 1. Смена фокуса зрения

Предлагаю сменить фокус зрения — посмотреть на организацию глазами собственника или руководителя, почувствовать себя «главным».

Что, если бы вас вдруг назначили президентом холдинга или банка? Какие решения вы бы приняли в первую очередь? Ниже — список основных шагов принятия решений для менеджмента:

— полная диагностика бизнеса по всем направлениям (бизнес-показатели, возможность перевода в онлайн, драйверы продаж и убыточные продукты);

— разработка сценариев и стресс-тестирование по каждому из них;

— пересмотр бюджета, бизнес-плана, поиск путей для оптимизации расходов;

— инвентаризация всех текущих работ, проектов: что надо ускорить, что приостановить, требуется ли увеличение кадровых ресурсов и финансовых вложений, от чего имеет смысл отказаться, а чему присвоить наивысший приоритет;

— поиск возможностей для автоматизации;

— анализ состояния IT: текущие мощности, обеспечение бесперебойной работы ключевых сервисов и систем, резервное копирование критичных данных, управление инцидентами, уровень информационной безопасности;

— качество обслуживания клиентов, информационный фон в социальных сетях (как вас видит потребитель);

— анализ конкурентов и предпринимаемых ими действий;

— оценка результатов того, как компания пережила первый этап карантина: разбор ошибок и успехов. Здесь уместно ответить на следующие вопросы: «Как проходил перевод на удаленный режим?», «Как справились информационные системы?»; «С какими препятствиями столкнулись, что можно было сделать по-другому?».

Далее за всей этой масштабной работой следует принятие решений о трансформации, пересмотре стратегических и операционных планов, составляются

дорожные карты со сроками и ответственными.

Все более актуальным становится вопрос взаимодействия службы внутреннего аудита с руководителями подразделений, информированности о проводимых или планируемых изменениях.

Если вы не владеете текущей ситуацией и не знаете стратегических целей и планов менеджмента и акционеров, то вы в эту новую реальность не вписываетесь. Подумайте, почему так и что с этим делать.

Если в вашей компании до сих пор не предприняты шаги в этом направлении, можете смело, не дожидаясь проведения проверок, рекомендовать проведение соответствующих мероприятий. Работать на опережение — это стратегия из той самой новой реальности.

Этап 2. Планирование аудита

Предыдущий этап позволяет нам:

— отметить ключевые ориентиры и процессы, которые отвечают за будущее компании;

— выявить болевые точки, риски и угрозы;

— пересмотреть карту областей аудита: возможно, в ней появятся новые области, однозначно изменится статус риск-приоритета по большинству из них;

— определить оптимальный формат аудита (проверка / консультационный аудит);

— рассчитать минимально необходимые ресурсы для покрытия самых критичных областей на ближайший год (срочное планирование).

В «прежней жизни» хорошим показателем организации работы внутреннего аудитора считалось иметь и годовой, и долгосрочный план аудита (на три года). Но, скорее всего, в текущих условиях вам это будет сделать непросто либо с

высокой вероятностью это будет формальный документ. Последние тенденции, наоборот, говорят о том, что план проверок аудита должен быть гибким, соответствовать рыночной ситуации, риск-профилю компании и регулярно пересматриваться.

Этап 3. Анализ ограничений

Вы сменили фокус зрения (учли все пункты списка), запланировали аудит, так что, по сути, первый черновик плана готов. Что дальше? Включаем критическое мышление и отвечаем на вопросы:

1. В случае ввода карантина что мы точно не сможем проверить в этом направлении и какие могут быть последствия в случае непроведения проверки?

Примеры: проверка наличия ценностей, оригиналов досье, решений уполномоченных органов, досье клиентов, договоров, личных дел, фирменных бланков, страховых полисов (для страховых компаний), кредитной и залоговой документации (для банков) и других документов.

2. Что мы сможем проверить при определенных условиях или с ограничениями? Какие это могут быть условия и ограничения?

Примеры: разработка новых отчетов, получение доступов, проверка сканированных копий документов и т.д. По ограничениям также продумайте возможные последствия (увеличение нагрузки на проверяемых — сканирование, риск фальсификации документов в связи с невозможностью проверки оригиналов).

3. Можем ли мы учесть риски ресурсов?

Карантин и перевод деятельности компании на удаленный режим — не единственная проблема, с которой может столкнуться внутренний аудит. Кризис и оптимизация расходов на персонал, к сожалению, не обойдут и ауди-

торов (сокращения, отпуска без содержания).

Поэтому рекомендую при формировании плана учесть риски нехватки ресурсов в случае принятия соответствующих кадровых решений.

Например, составьте план-минимум с определенным сценарием (сокращение до X процентов ресурсов) и базовый — при текущей комплектации штата.

Все результаты, сценарии по ресурсам и ограничениям и свои предложения необходимо зафиксировать и получить одобрение совета директоров при утверждении плана. Ваши риски, опасения должны быть услышаны и приняты. Кроме процедурных моментов, которыми нельзя пренебречь, это своего рода страховка в случае вопроса в будущем: «Куда смотрел аудит?»

Этап 4. Управление персоналом

Глядя на проект плана, оцените текущие компетенции штата аудиторов. Справятся? Сможет ли ваша команда выполнить запланированный объем, представить профессиональную оценку и качественные рекомендации?

Например, предстоят проверки стратегических процессов, системы риск-менеджмента, а в команде нет аудиторов с такими навыками или их уровень компетенции недостаточен.

Как проверить? Это могут быть ежегодная аттестация, анализ внутренних оценок по проведенным аудитам, интервью с аудиторами и руководителями проверок. Определите, какие профессиональные навыки и знания в каких областях будут наиболее востребованы в ближайший период (год-два). В зависимости от сферы деятельности это могут быть: процессы управления рисками, IT-сфера, система корпоративного управления, бизнес-процессы по основной деятельности. Отдельно оцените ком-

Пример критериев для оценки компетенций

| Значение | Описание |
|----------|---|
| 1 | Знаний/навыков нет, успешность обучения под вопросом |
| 2 | Знаний/навыков нет или недостаточно, но в случае обучения справится |
| 3 | Хороший уровень |
| 4 | Отличный уровень, может обучать других |

муникативные навыки, стрессоустойчивость, возможность адаптации к новому, скорость исполнения порученных задач, готовность нести ответственность за результат команды.

Совместите результаты анализа текущих и необходимых компетенций по каждому работнику. Можно в процессе оценки использовать матрицу оценки компетенций со шкалой от 1 до 4.

Определив перечень недостающих навыков/знаний, решите, как вы сможете их получить (обучение текущих специалистов, наем новых работников, привлечение узких специалистов в качестве экспертов для определенных сфер).

Самый простой путь — это обучение. В этом отношении есть две новости — плохая и хорошая:

— скорее всего, средств на обучение в кризис не выделят;

— при желании можно найти возможности для повышения квалификации без бюджета.

Составьте план обучения, определите тренеров из числа опытных работников, определите тему и сроки обучения. Не упускайте возможности обучения в виде бесплатных вебинаров, тренингов, которые проводятся учебными центрами в офлайн- и онлайн-формате. Для этого нужно найти несколько организаций, которые занимаются обучением на интересующую тематику, и периодически просматривать их анонсы.

Поощряйте инициативу работников, которые самостоятельно проходят обучение или занимаются повышением своей квалификации. Например, разрешите им на период обучения исполь-

зовать определенное время в течение рабочего дня. Закрепите это соответствующими организационно-распорядительными документами.

Отдельное внимание хочу уделить навыкам IT-аудита. Не теряйте время, усиливайте это направление уже сейчас. Процессы, продажи, маркетинг — все уходит в онлайн, и внутреннему аудиту нужно вовремя перестроиться. Нет бюджета на привлечение готовых IT-аудиторов? Растите собственные кадры, обучите основам IT-проверок весь персонал.

К изменениям будут готовы не все, и кадровых решений не избежать. Плюс вопрос сокращения ФОТ будет стоять очень остро и для аудиторов. Продумайте варианты, если встанет выбор, как вы будете его решать.

Помните о мотивации персонала. Изучите виды и способы применения нематериальной мотивации. Команда, заряженная на успех, свернет горы. Не хватит знаний — найдет способ их получить, времени — задержится.

Основные направления мы определили, с командой поработали. Что дальше?

Этап 5. Новый фокус на аудит

В этом блоке на примере IT-сферы покажу вам наглядно переход от устаревших моделей аудита к новым трендам, которые позволят внутреннему аудиту принести больше ценности компании. Справедливости ради отмечу, что многие уже на этом пути.

Что входит в стандартные программы проверок IT-сферы:

— проверка исполнения требований законодательства;

- оценка системы управления рисками информационных технологий / информационной безопасности;

- оценка обеспечения кибербезопасности;

- проверка доступов/процессов и процедур восстановления / резервного копирования, тестирования и т.д.

Кстати, при проведении собеседований с кандидатами, в штате которых нет выделенных IT-аудиторов, не раз сталкивалась с тем, что под проверкой IT в основном многие понимают только проверку доступов и резервного копирования.

Что изменится:

- все прежние вопросы остаются;

- новый приоритет в аудите: оценить, как IT-блок способствует достижению компанией стратегических целей, синхронизирована ли IT-стратегия компании со стратегией бизнеса;

- теперь в задачи аудитора входит проведение проверки/анализа эффективности сопровождения бизнеса.

Что именно в фокусе:

- бюджет и стратегия IT;

- обеспечение бесперебойной работы систем и сервисов;

- качество и оперативность устранения инцидентов, сбоев и их последствий;

- достаточность ресурсов и мощностей для исполнения бизнес-целей (особенно актуально при планировании новых проектов, роста продаж, запуске новых продуктов);

- гибкость систем, возможность собственных доработок;

- анализ компетенций / зависимость от вендоров (тут и расходы, и возможность оперативного внесения изменений);

- наличие внешних и внутренних SLA и их соблюдение, уровень удовлетворенности бизнеса;

- уровень автоматизации, сроки исполнения поставленных задач;

- управление проектами;

- управление подрядчиками;

- как одни информационные системы взаимодействуют с другими;

- как влияет работа IT-систем на развитие бизнеса;

- работа мобильных приложений (современные, удобные, с высокой скоростью?).

Очевидно, что в новых условиях IT-аудитору есть где развернуться. Дефицит ресурсов для отдельных проверок IT? Начните с малого, включайте вопросы этого блока в программу проверки соответствующих бизнес-процессов.

По другим направлениям аудита принцип тот же: к риск-ориентированному подходу прибавляется ценностно ориентированный.

Конечный этап, с которым компании могут столкнуться, — это дистанционный аудит.

Дистанционный аудит

Очевидно, что этот формат проверок имеет все шансы стать основным или единственным вариантом в самом ближайшем будущем. Хорошо, что первый опыт работы в дистанционном режиме мы все уже получили. Знаем свои «грабли», успели оценить и плюсы, и минусы.

Плюсы:

- сокращение расходов на командировки (актуально крупным компаниям с большой филиальной сетью), экономия расходов на содержание офисов;

- ускоренное развитие технологий;

- для работников — сокращение времени на дорогу, возможность работать без привязки к местонахождению.

Минусы:

- ограничение в проверке ряда направлений аудита;

— риск ошибочных суждений аудитора, связанный с невозможностью подтверждения отдельных данных и/или выявления всех присущих рисков;

— риск искажений и предоставления объектом аудита фальсифицированных данных;

— нагрузка на IT-системы, сбои, потеря связи, риски, связанные с информационной безопасностью;

— снижение эффективности взаимодействия с проверяемыми / между членами команды аудиторов.

С плюсами все ясно, а над минусами предстоит поработать. К сожалению, те сферы, в которых необходимо проверить наличие/сохранность ценностей, соблюдение требований к хранению данных/документов, пока остаются уязвимыми. Эти же сферы обычно подвержены рискам мошенничества и злоупотреблений.

Задача внутреннего аудита — в снижении присущих рисков за счет использования косвенных методов и процедур проверки, например видеонаблюдения.

По таким аудитам с ограничением необходимо при первой возможности провести выездную проверку по неохваченным вопросам.

За исключением указанных ограничений, все остальные этапы проведения аудита остаются без изменений.

Огромная роль отводится планированию: необходимо корректно рассчитать сроки, трудозатраты, определить, какие источники будут использованы для сбора данных с учетом имеющихся минусов. Заранее сформированные опросники, шаблоны запросов с указанием, в каком виде данные необходимо предоставить, помогут сократить время на сбор и анализ информации.

До ухода на удаленный режим проверьте исправность техники, наличие необходимых доступов у всех членов команды.

Проведите совещание, оцените уровень готовности, обсудите вопросы, предложения аудиторов.

Тщательно подготовьтесь к интервью с руководством и ключевыми работниками объекта аудита.

Хорошо иметь список вопросов и сразу фиксировать ответы. Такой список составляется с участием всей проверяющей группы, а не только руководителем проверки.

Договоритесь о формате взаимодействия, способах коммуникации, какие вопросы с кем должны быть согласованы и в какие сроки.

Закрепите достигнутые договоренности письменно и отправьте их для подтверждения проверяемой стороне.

Организируйте информационный обмен и контроль хода проверки. Здесь все зависит от уровня самостоятельности, мотивированности и ответственности аудиторов. Из личного опыта рекомендую ежедневный созвон и предоставление промежуточных статус-отчетов руководителю внутреннего аудита не реже 1 раза в неделю.

Практика показала, что по сравнению с обычным режимом проверки на удаленке требуется в 2–3 раза больше времени на обсуждение результатов аудита с представителями проверяемой стороны. Необходимо стараться избегать временных потерь, выстраивая эффективные коммуникации.

Как видите, аудит новой реальности вполне реален и зависит всего от нескольких факторов:

- 1) готовности к изменениям;
- 2) осознания роли внутреннего аудита в достижении стратегических целей компании;
- 3) позиции «дать больше ценности» вместо «выявить несоответствия»;
- 4) сильной команды;
- 5) усиления направления IT-аудита;
- 6) эффективности взаимодействия аудита и бизнеса.