Какие задачи стоят перед внутренним аудитом компаний в период постепенного выхода из пандемии

Поэтапное снятие карантинных мер происходит во всем мире. Россия, занимающая третью строчку в мире по количеству заражений, также поэтапно выходит из режима строгого карантина. Ранее в «ЭЖ», № 14[1], рассказывалось о задачах внутреннего аудита в период карантинных мероприятий. Однако после снятия ограничений фокус внимания внутреннего аудита компаний должен быстро сместиться в другие области, чтобы уменьшить риски. Как меняются задачи внутреннего аудита в этот период, на что обратить внимание, рассказывают Алексей Корягин, старший внутренний аудитор, и Василий Ряховский, руководитель отдела внутреннего аудита ООО «Монэкс Трейдинг».

рекомендации

Хотя Россия поэтапно выходит из режима карантина, работа предприятий общественного питания и значительной части сферы услуг по-прежнему не востановлена в полном объеме. Так, московские власти объявили о возобновлении деятельности предприятий сферы услуг с 9 и 16 июня, летних кафе — с 16 июня, а предприятий общественного питания — с 23 июня 2020 г.

Карантин оказал существенное влияние на бизнес, эксперты прогнозируют серьезный спад экономики. Многие из закрытых сейчас организаций (особенно в сфере непродовольственного ретейла, туризма, фитнеса и т.д.) рискуют не открыться или обанкротиться в условиях длительного падения спроса.

Первый день после серьезного послабления карантинных мер (открытие непродовольственной торговли) показал, что посещаемость торговых центров незначительна. Люди боятся, растет безработица, падают доходы.

Очевидно, что период восстановления будет долгим и может осложняться повторными вспышками инфекции.

Что же делать внутреннему аудиту в столь тяжелый для бизнеса период?

Следует рассмотреть комплекс мероприятий, которые можно выполнить на каждом из следующих этапов:

■ аудит бизнес-процессов, а также консультационные проекты при подготовке бизнеса к открытию;

■ аудит бизнес-процессов компании и консультационные проекты после возобновления операционной деятельности.

Аудит бизнес-процессов, а также консультационные проекты при подготовке бизнеса к открытию

Можно укрупненно свести задачи внутреннего аудита при подготовке бизнеса к открытию к трем основным: задачи в области проверки контролей за ключевыми бизнес-процессами, консультирование руководителей по наиболее критичным вопросам, консолидация антикризисных мер, предложенных сотрудниками компании, их приоритизация и представление высшему руководству. Рассмотрим эти три группы задач подробнее.

1. Во время пандемии и дистанционной работы контрольная функция во многих подразделениях бизнеса могла быть сильно ослаблена, вызывая соответствующие риски. Поэтому целесообразно убедиться, что отсутствуют серьезные недостатки контрольной функции в основных бизнес-процессах. Наиболее критическими моментами, с нашей точки зрения, требующими внимания, являются:

■ процесс закупок. Риск: появление новых поставщиков и контрактов, заключенных во время пандемии при несоблюдении утвержденных в компании политик и процедур. Как следствие, риск завышения цен вследствие сложностей с приобретением товаров и услуг или злоупотреблениями. Потребуется аудит соответствия утвержденным политикам и процедурам и оценка рыночности цен, что будет весьма затруднительно ввиду нестандартности самой ситуации: на цены в период пандемии оказывали влияние множество факторов — сбои в привычных цепочках поставок (банкротство контрагентов), резкие колебания курсов валют и т.д. В условиях удаленной работы возможны различные непредвиденные сложности (технического характера). Необходимо проверить, что все значительные расходы/закупки компании были тем или иным образом авторизованы в соответствии с уровнями полномочий;

■ процесс платежей. Риск: отсутствие необходимых авторизаций при проведении платежей. Необходимо осуществить проверку платежей на предмет соответствия утвержденным лимитам и корректности их авторизации;

■ аренда. Риск: платежи не соответствуют достигнутым договоренностям, невыполнение обязательных платежей при отсутствии договоренностей. Может оказаться полезной проверка арендных договоренностей и соответствия фактических платежей достигнутым договоренностям;

■ приемка товаров, хранение, отгрузка. Риск: отсутствие разделения обязанностей при приемке товаров по причине сокращения затрат на персонал или иных причин (складской персонал, который принимает товар, заводит его в бухгалтерскую систему и осуществляет урегулирование разниц с поставщиком); отсутствие обязательной приемки товара в магазинах. Необходима проверка, что все ключевые контроли в данном бизнес-процессе присутствуют, как и раньше.

2. При условии, что региональными властями обозначены конкретные сроки возможности возобновления работы бизнеса, менеджменту может потребоваться консультационная помощь аудита по ряду вопросов. Возможны следующие формы вовлечения отдела внутреннего аудита при планировании открытия бизнеса после снятия основных ограничений на розничную торговлю непродовольственными товарами и предприятий общественного питания:

Проверка выполнения анализа доходности (убыточности/безубыточности) планируемых к открытию ретейл-подразделений и сформированных финансовых моделей. Независимый анализ рынка и прогнозов с несколькими сценариями по выручке подразделений (негативный, базовый, оптимистичный) на один-три года. По результатам анализа менеджменту представляются соответствующие рекомендации по возможным неточностям моделей.

Проверка арендных условий перед открытием торговых объектов. Проверка того, что бизнес движется в направлении более подходящего для настоящего времени варианта арендной платы с полным отказом от минимальной фиксированной арендной ставки и переходом к проценту с оборота. Внутренний аудит может перепроверить расчеты по экономии в подобных случаях и представить свое заключение высшему руководству для усиления работы по данному направлению (может так оказаться, что увеличение процента с оборота может привести к более высокой арендной плате). Здесь есть несколько вариантов:

■ при условии, что организация удовлетворяет критериям законопроекта № 953580-7, находящегося на утверждении в Совете Федерации, менеджмент сможет инициировать относительно безболезненный (потеря депозита) выход из договоров по торговым объектам, где ожидается плановая убыточность;

■ если организация относится к субъектам крупного бизнеса, то потребуется дополнительный анализ, учитывающий все возможные санкции со стороны арендодателя за досрочный выход из договоров. Наличие сильного переговорщика в штате компании может быть дополнительным преимуществом.

Оценка местоположения подразделений по группам спроса (ожидаемому потоку посетителей и среднему чеку). Приоритизация или, наоборот, заморозка соответствующих открытий в зависимости от прогнозируемого спроса и ограничений, наложенных государственными органами власти:

■ проверка того, существует ли возможность отложить открытие (актуально для стрит-ретейла), в случае прогнозируемого низкого потока посетителей с сохранением «арендных каникул»[2] (например, несмотря на формальное разрешение на открытие непродовольственной торговли, в Москве по-прежнему действует пропускной режим). Если да, то можно проверить, собирается ли бизнес использовать данную возможность;

■ оценка торговых объектов на предмет расположения рядом с банками, крупными государственными учреждениями, график работы которых не поменялся из-за карантина, а также в местах с высокой проходимостью людей. Проверка приоритизации данных открытий;

■ проверка того, что бизнес не слишком консервативен и не остается закрытым в тех локациях, где при соблюдении санитарных требований работа уже возможна;

■ дополнительная проверка, в каких форматах и когда допустимо открываться в целях минимизации рисков (штрафов) со стороны государственных органов, а также о возникновения отрицательного общественного мнения.

Проверка системы учета товарооборота для расчетов с арендодателями. Автоматизированы ли? Корректно ли настроена?

Проверка наличия стресс-тестов IT-инфраструктуры: готова ли она к открытию магазинов, возобновлено ли предоставление услуг интернет-провайдерами.

Проверка того, что все необходимые поставщики услуг извещены об открытиях магазинов (клининг, охрана и т.д.).

Проверка работы CRM-кампаний в поддержку открытия розничной сети, включая офлайн-скидки при открытии.

Проверка ожидаемых графиков работы сотрудников торговых объектов (сокращения численности персонала на смене) для соответствия санитарным требованиям и прогнозируемому падению спроса. Консультации о механизмах

1 Меняющаяся роль внутреннего аудита в период пандемии. Источник: https://www.eg-online.ru/article/417806/.
2 Приостановление начисления арендной платы на период пандемии (прим. авторов — применимо только для тех объектов, где удалось согласовать такие условия с арендодателями).

минимизации рисков, связанных с уменьшением количества сотрудников в одной смене на торговом объекте (например, по безопасности процедур по приему поставок, открытию/закрытию магазинов в одиночку и др.).

Аудит соответствия требованиям Роспотребнадзором (РПН), включая (но не ограничиваясь этим) проверку того, что:

■ менеджментом проведена необходимая оценка безопасности работы в офисах компании после их открытия. Включает проверку необходимых расчетов по размещению людей на безопасном расстоянии друг от друга, рекомендованные РПН; расчетов по количеству людей, которые могут попасть в офис через ограниченную пропускную способность лифтов (ограничение по количество людей, находящихся в лифте одновременно) и лестниц; расчет интервалов времени прихода в офис и ухода из него с составлением соответствующих графиков, а также нескольких временных интервалов приема пищи с соблюдением необходимых мер безопасности;

■ торговые объекты готовы к открытию: разметка по социальной дистанции нанесена в торговом объекте, уведомления о необходимости соблюдения социальной дистанции также размещены на видных покупателям местах; средства дезинфекции имеются в наличии во всех открывающихся или работающих навынос ретейл-подразделениях; медицинские маски, перчатки имеются в наличии в достаточном количестве, и персонал проинструктирован по правилам их использования; термометры для проверки температуры сотрудников имеются в наличии.

Выборочная проверка знаний персонала о новых санитарных правилах, проверка размещения кратких инструкций на видных всем сотрудникам местах.

3. Также в рамках мероприятий по выходу из карантина на уровне компании может быть создан инструмент обратной связи для всех сотрудников всех карьерных уровней, которые смогли бы делиться своими идеями/предложениями с конкретными шагами, направленными на реструктуризацию неэффективных процессов, создание иных каналов сбыта продукции компании либо увеличение отдачи от существующих или на оптимизацию затрат. Сотрудники внутреннего аудита могут выступить первичным буфером, анализирующим поданные идеи и предложения с точки зрения их актуальности, масштабности и потенциального экономического эффекта, добавляя и свои предложения по сохранению и развитию бизнеса в столь непростое время. Шорт-листы данных мер могут передаваться руководству компании для выбора лучших идей и их воплощения в жизнь. Такой подход позволит не просто быстрее восстановить бизнес до прежних уровней, но и сделать его лучше, быстрее адаптируясь к постоянно меняющимся внешним условиям.

Проекты отдела внутреннего аудита после открытия (частичного открытия) бизнеса

После пандемии и снятия ограничений бизнес может столкнуться с долгим периодом восстановления спроса и будет крайне высока необходимость в проектах по анализу и релевантности операционных бизнес-процессов.

Многие эксперты прогнозируют вторую, а, возможно, и несколько циклических волн распространения инфекции[3]. Таким образом, в будущем и бизнес должен быть готов к повторному закрытию. Необходимо убедиться, что план мероприятий на случай точечного либо полного закрытия бизнеса разработан.

Новая реальность потребует соответствующей переработки и переосмысления аудиторского плана и его согласования с аудиторским комитетом/высшим руководством и акционерами. Приоритет в таком случае должен отдаваться проектам, направленным на дальнейшую оптимизацию расходов и реструктуризацию бизнеса с целью повышения его адаптивности. Возможными проектами могут стать:

Оценка изменений, вызванных удаленной работой (проверка расчетов по возможной экономии и отказу от офисов больших площадей, проверка расчетов количества персонала в офисе и процесса по работе через систему hoteling desk[4]).

Независимая оценка и анализ пересмотренных бюджетов на краткосрочную и долгосрочную перспективу.

Проверка прогресса по реализации утвержденного антикризисного плана развития бизнеса.

Участие в рамках консультационного проекта в пересмотре системы вознаграждений и KPI внутри компании. В условиях падения выручки и тяжелого экономического положения компании полный отказ от ранее использовавшихся бонусных схем, привязанных к выручке, может привести к оттоку наиболее квалифицированных сотрудников и, как следствие, к дальнейшей стагнации выручки. Необходимо искать новые пути нематериального стимулирования эффективной работы сотрудников, применимые к новым условиям.

Стратегическая консалтинговая помощь при планировании диверсификации направлений деятельности в будущем. На протяжении последних лет доля офлайн-торговли постепенно снижалась, и текущий кризис особенно ярко продемонстрировал ее уязвимость. Соответственно, отдел внутреннего аудита мог бы выступить в роли аналитиков, собирающих и агрегирующих информацию о новых трендах в отрасли торговли и смежных областях для представления ее высшему руководству. Также постоянный мониторинг ноу-хау конкурентов не будет лишним в стремительно меняющихся условиях.

Проверка изменений организационной структуры компании в целях создания более гибкой и приспосабливаемой иерархии. Ввиду произошедших перемен в способах работы и сознании людей за этим рано или поздно последует переосмысление всей организационной структуры компаний в целях создания более гибкой и приспосабливаемой иерархии (к примеру, внедрение project management команд, прием в штат сотрудников, не являющихся узкими специалистами, а способными выполнять широкий круг задач, упрощение процедур и при этом сохранение надлежащих контролей)[5].

Проверка мероприятий по ротациям ролей сотрудников внутри компании. В связи с сокращениями или добровольным уходом сотрудников из компаний и зачастую заморозкой найма новых кадров необходимо развивать центры компетенции и организовать ротацию сотрудников. Это позволит как повысить нематериальную мотивацию сотрудников (новые профессиональные компетенции, ответственность, возможности для развития), так и закрыть «пробоины» в процессах и получить свежий взгляд на вещи. Система должна быть максимально гибкой и быстрой, способной перенаправлять серьезные ресурсы для быстрого решения задач. Внутренний аудит может помочь в проектировке или тестировании данной системы и оценке рисков разделения полномочий.

***

Как показала практика, несмотря на наличие опыта Китая и ряда других стран на момент прихода пандемии в Россию, бизнес оказался к ней не готов. Очень многие компании принимали решения по трансформации бизнеса уже при закрытых магазинах, ресторанах, кафе, кофейнях, столовых. В этой связи оценка и прогнозирование рисков, подготовка плана работы в кризисной ситуации становятся основой стабильности и долгосрочного роста любого бизнеса. Внутренний аудит при этом может стать как независимым гарантом, давая собственникам бизнеса независимое мнение о подготовленности бизнеса к новым условиям деятельности, так и консультантом по совершенствованию данных планов.

3 https://www.sciencealert.com/here-s-what-a-second-wave-of-covid-19-could-look-like.
4 Система бронирования стола в офисе. Используется, когда физическое количество мест в офисе меньше общего количества работников. Предполагает, что часть работников всегда находится вне офиса. Сотрудники бронируют стол на день или определенное количество часов по мере прихода на работу.
5 Статья «What Organizations Need to Survive a Pandemic». Источник https://hbr.org/2020/01/what-organizations-need-to-survive-a-pandemic.

Ирина Сивова:

«Руководители хотят видеть в контроллинге бизнес-партнеров»

Бизнесу необходима качественная информация и предложения для принятия управленческих решений. О том, как должна меняться функция контроллинга, чтобы соответствовать динамике и запросам бизнеса, корреспондент «ЭЖ» побеседовал с Ириной Сивовой, руководителем департамента контроллинга по Восточной Европе компании Hilti Group.

блиц-интервью

«ЭЖ»: Как повысить ценность контроллинга для бизнеса?

Ирина Сивова: Контроллинг должен активнее развиваться в сторону бизнес-партнерства. Не только объяснять руководителям, что стоит за цифрами, а делать предложения по улучшению бизнес-результатов и участвовать в их реализации. Работать на опережение, проактивно информировать о рисках или, наоборот, возможностях и их влиянии на показатели. Это особенно важно в нестабильное время. С повышением уровня автоматизации и развитием новых технологий у финансов появляется больше возможностей для решения стратегических и бизнес-задач. Для этого контроллинг должен чаще общаться с производственными подразделениями, отделами продаж, поддержки и выезжать «в поля».

«ЭЖ»: Каковы ожидания руководителей компаний от контроллинга в кризис?

И.С.: Бизнес ждет качественную аналитику и лидерство при внедрении кризисных изменений, и контроллинг по праву может и должен стать правой рукой руководителя. Наличие сценарного планирования и анализа позволит менеджменту иметь несколько стратегий и план действий в зависимости от развития ситуации. Очень важен фокус на оборотный капитал и на «плохие» долги. При этом следует соблюдать баланс при работе с контрагентами, с пониманием относиться к той ситуации, в которой оказались наши клиенты и поставщики. Кризис несет угрозы и возможности одновременно, и компания, при правильном подходе и скорости реакции, может выйти из него сильнее, с новым конкурентным преимуществом.

«ЭЖ»: Каким образом можно организовать эффективную коммуникацию контроллинга и руководителей в кризис?

И.С.: Стандартного процесса коммуникации в кризис не хватает. Во-первых, требуется немедленный «мозговой штурм» по выработке плана действий. Во-вторых, еженедельные, а может, и чаще, встречи по мониторингу ситуации. Будет хорошо, если каждый сотрудник компании сможет поделиться своими идеями и инициативами по улучшению. Например, можно организовать процесс или даже проектный офис, где будут собираться идеи. Контроллинг может стать модератором таких инициатив, дополнять их анализом, что поможет сформировать базу для управленческих решений. От специалистов по контроллингу здесь особенно требуются навыки стратегического мышления и эффективного кросс-функционального взаимодействия.