

Определение стратегического направления развития в период стремительных преобразований

Исследование современного состояния профессии внутреннего аудитора, 2015 г.

Результаты
ежегодного
исследования PwC



рwc

*Определение стратегического
направления развития
в период стремительных
преобразований*

N



<i>Определение стратегического направления развития в период стремительных преобразований</i>	<i>2</i>
<i>Условия неопределенности</i>	<i>4</i>
<i>Определение стратегического направления развития службы внутреннего аудита</i>	<i>6</i>
<i>Все внимание к рискам</i>	<i>8</i>
<i>Формирование команды: специалисты, обладающие необходимыми профессиональными навыками и пониманием бизнеса</i>	<i>10</i>
<i>Взаимодействие с подразделением по управлению рисками и другими бизнес-подразделениями</i>	<i>14</i>
<i>Эффективное использование методов анализа данных</i>	<i>16</i>
<i>Движение к стратегической цели (в направлении «истинного севера»)</i>	<i>19</i>

В 2015 году фирма PwC в одиннадцатый раз провела исследование современного состояния профессии внутреннего аудитора. Десять лет назад, когда мы впервые проводили это исследование, такие технологии, как облачные вычисления, были всего лишь идеями, далекими от повсеместного использования. Смартфоны и социальные сети еще не получили широкого распространения. Мировой финансовый кризис 2008 года еще не разразился. ЮАР, Колумбия, Южная Корея, Вьетнам и Индонезия, еще не были известны как страны, открывающие такие возможности для роста, как сегодня. Перемотаем пленку на 10 лет вперед: геополитическая обстановка и глобальная экономика существенно изменились, равно как и условия, в которых теперь приходится работать компаниям, а значит, и службам внутреннего аудита.

Учитывая стремительные изменения, произошедшие за последние десять лет, мы понимаем, что в будущем нас ждет еще больше перемен. По мнению участников *Ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира*, проведенного PwC в 2015 году, в ближайшие пять лет к наиболее существенным изменениям в отраслях, где работают их компании, приведут такие факторы, как регулирование, конкуренция и изменение поведения потребителей (рис. 1), поэтому многим компаниям придется полностью пересмотреть свои коммерческие стратегии. Руководители компаний положительно оценивают перспективы роста, связанные с революционными изменениями в этих областях: 61% респондентов видят сегодня больше возможностей для роста, чем три года назад.

Для реализации новых возможностей компании предпринимают стратегически важные действия: выходят на новые рынки, приобретают активы, создают совместные предприятия, радикально пересматривают ассортимент предлагаемых товаров и услуг, начинают работать в новых отраслях. В ходе исследования 54% респондентов заявили, что в течение прошедших трех лет их компании уже предприняли шаги для выхода в новые сектора экономики или рассматривали такую возможность. При этом 56% опрошенных считают возможным усиление активности их компаний в новых отраслях¹ в ближайшие три года.



Исследование современного состояния профессии внутреннего аудитора, проведенное PwC в 2015 году, отражает мнение более чем 1300 руководителей служб внутреннего аудита, руководителей высшего звена и членов советов директоров из различных стран мира. Многие из них считают, что развитие службы внутреннего аудита должно соответствовать быстро меняющимся потребностям бизнеса.

Концепция поиска «истинного севера», или стратегического направления развития, четко прослеживалась при анализе результатов нашего исследования и в ходе проведения более 100 интервью с руководителями служб внутреннего аудита и заинтересованными сторонами.

Концепция «истинного севера» зародилась несколько десятилетий назад на базе принципов организации производства, разработанных компанией Toyota. С тех пор она претерпела ряд изменений и превратилась в совокупность идеальных характеристик или ориентиров, необходимых компании для перехода из текущего состояния в целевое.

Поиск стратегического направления развития («истинного севера») требует внедрения инноваций, самоанализа и умения задать себе вопрос: «Что мы должны сделать?» – вместо вопроса «Что мы можем сделать?»

В условиях быстро меняющейся внешней среды легко потерять цель и нужные темпы развития. «Истинный север» – это фиксированный ориентир, постоянная стратегическая цель, которая помогает нам оставаться на верном пути, когда мир вокруг меняется. Поиск стратегического направления развития («истинного севера») требует внедрения инноваций, самоанализа и умения задать себе вопрос: «Что мы должны сделать?» – вместо вопроса: «Что мы можем сделать?».

Главными темами исследования этого года стали внешние факторы, вызывающие наиболее существенные изменения в бизнес-среде, а также способы определения стратегического направления развития службы внутреннего аудита в условиях постоянно меняющихся рисков, то есть «истинного севера». В исследовании содержится детальный анализ обязанностей, функциональных возможностей и квалификации сотрудников служб внутреннего аудита, а также приводится информация о том, как служба внутреннего аудита может оставаться полезной и важной для бизнеса в рамках своих полномочий.

Рисунок 1. По мнению руководителей компаний, к основным факторам, вызывающим наиболее существенные изменения в отрасли, относятся вопросы регулирования, конкуренция и поведение потребителей

Вопрос: По вашему мнению, насколько существенными будут изменения в вашей отрасли, вызванные следующими факторами, в ближайшие пять лет?



Источник: Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира, PwC, 2015 г.

«Картина рисков в мире меняется, поэтому сегодня **советам директоров, учитывая изменения в их полномочиях и расширение сферы ответственности, приходится оценивать ограниченные ресурсы, которые находятся в их распоряжении для обеспечения уверенности** и оказания необходимой поддержки. В совокупности с повышением чувствительности к риску это заставит компании пересмотреть роль и значение службы внутреннего аудита. Внутренние аудиторы должны воспользоваться этой возможностью, чтобы заручиться доверием и поддержкой комитета по аудиту, исполнительного руководства, совета директоров и в ряде случаев – регулирующих органов».

— Антон ван Вейк, председатель Глобального института внутренних аудиторов, ЮАР

Условия неопределенности

В настоящее время компании работают на «неисследованной территории», в условиях неопределенности, когда риски ставят под угрозу возможность успешной реализации компаниями своей стратегии. Макроэкономические и рыночные изменения набирают обороты, и условия ведения бизнеса сегодня существенно отличаются от тех, что существовали всего несколько лет назад.

Результаты нашего исследования современного состояния профессии внутреннего аудитора за 2015 год подтверждают, что рынок и конкурентная среда меняются. Три четверти респондентов по-прежнему испытывают беспокойство в связи с усложнением нормативно-правового регулирования, однако к числу серьезных проблем теперь относятся и такие новые риски, как безопасность и конфиденциальность данных (рис. 2).

Значительно возросло влияние изменений в поведении потребителей (рыночного фактора, создающего наибольшие возможности по результатам нашего исследования) на рынок на фоне развития социальных сетей, цифровых и мобильных каналов связи.

В последнее время ведущие мировые бренды сталкиваются с новыми угрозами, такими как пиратство в информационном пространстве. В результате компаниям приходится внедрять новые или усовершенствовать существующие процессы и средства контроля, чтобы эффективно управлять более сложной структурой рисков.

Рисунок 2. Макроэкономические и рыночные факторы...

...создающие наибольшие сложности



...открывающие наибольшие возможности



«Наша компания стремится стать лидером в сфере цифровых технологий, что требует постоянного внедрения инновационных решений в гибких и легко поддающихся изменению условиях. То же самое касается и службы внутреннего аудита: вместо традиционных подходов к решению задач она должна предлагать инновационные решения, разрабатывая их в сотрудничестве с бизнес-подразделениями, а также создавать и развивать центры передового опыта, чтобы приносить пользу заинтересованным сторонам».

— Джим Титъен, исполнительный вице-президент и главный аудитор, Capital One Financial, США

Мир меняется. Это, конечно же, не новость. Десять лет назад компании выходили на новые рынки, выводили свои производственные мощности за границу, осуществляли вертикальную интеграцию и повышали эффективность операционной деятельности. Но сегодня, столкнувшись с беспрецедентными по мощи мировыми тенденциями и рыночными силами, мы становимся очевидцами тотальной трансформации компаний и целых отраслей. Так, розничные предприятия выходят на рынок поставщиков услуг в области здравоохранения или приобретают банки и ведут банковскую деятельность, чтобы повысить качество обслуживания своих клиентов. Новостные агентства и продюсерские компании

переходят на цифровой формат или трансформируются в социальные медиа. А технологические компании превращаются в точку выхода на любые рынки, начиная от СМИ и заканчивая персональными фитнес-тренировками и обеспечением безопасности жилья.

В ответ на воздействие внешних сил компании полностью пересматривают и перестраивают свою деятельность, начиная с бизнес-модели, ассортимента предлагаемых продуктов и услуг, стратегии выхода на рынок и заканчивая деятельностью бэк-офисов и цепочкой поставок.

Наше исследование показывает, что почти 70% компаний провели или в настоящее время проводят трансформацию бизнеса в ответ на рыночные изменения.

Еще 12% респондентов заявили о том, что планируют преобразование бизнеса в течение ближайших полутора-двух лет. Область преобразований затрагивает различные инициативы: от сокращения затрат и повышения активности в сфере маркетинга и продаж до концентрации усилий на инновациях и перестройке бизнес-моделей (рис. 3).

В условиях, когда границы между отраслями размываются, а в бизнесе полным ходом идут трансформационные процессы, компании сталкиваются с новыми и более сложными рисками.

Рисунок 3. Основные стратегические инициативы, реализуемые компаниями в ответ на рыночные сложности и возможности



«Если при оказании услуг бизнесу служба внутреннего аудита будет постоянно повышать планку, то в организации будут все больше ценить эту службу».

— Нил Аарон, старший вице-президент по внутреннему аудиту, News Corp, США

Определение стратегического направления развития службы внутреннего аудита

Идти по заданному курсу, по знакомой местности, как правило, не составляет труда. Но нынешние условия ведения бизнеса – это терра инкогнита. В связи с этим руководители службы внутреннего аудита должны определить свой «истинный север» и не отклоняться от выбранного курса. Иными словами, им необходимо определить идеальную модель работы их службы, чтобы соответствовать изменениям, происходящим в компании, и ее ключевым рискам.

Службы внутреннего аудита, которые приносят наибольшую пользу и готовы внести существенный вклад в будущее компании, развиваются в верном направлении, если держат курс на «истинный север». Для них

в высшей степени характерна способность идти в ногу с изменениями в бизнесе и адаптироваться к меняющейся картине рисков.

Опираясь в своей работе на вопрос: «Что мы должны делать?», такие службы внутреннего аудита применяют инновационный подход и всегда стремятся выйти за рамки стандартных целей и результатов.

Наше исследование показало, что сегодня можно выделить группу служб внутреннего аудита, которая, по мнению высшего руководства и совета директоров, приносит большую пользу своим компаниям. В таких компаниях функция внутреннего аудита активно развивается. По словам заинтересованных лиц из таких компаний, в их организациях эффективно прогнозируют риски и управляют ими. Кроме того, служба внутреннего аудита в этих компаниях:

- активно привлекается к решению основных бизнес-задач;
- заблаговременно предупреждает обо всех бизнес-рисках (стратегических, финансовых, операционных рисках и рисках несоблюдения нормативно-правовых требований);
- готовит рекомендации по минимизации рисков до их реализации.

Большинство руководителей служб внутреннего аудита признают, что условия ведения бизнеса и картина рисков стремительно меняются, при этом они считают, что их службы не стоят на месте, а постоянно развиваются. Только 11% респондентов считают, что их служба внутреннего аудита в настоящее время приносит пользу и дает ценные рекомендации бизнесу, 60% опрошенных в то же время рассчитывают, что их служба внутреннего аудита должна будет достичь такого

Рисунок 4. Чтобы определить, где находится «истинный север», необходимо развивать четыре приоритетных направления



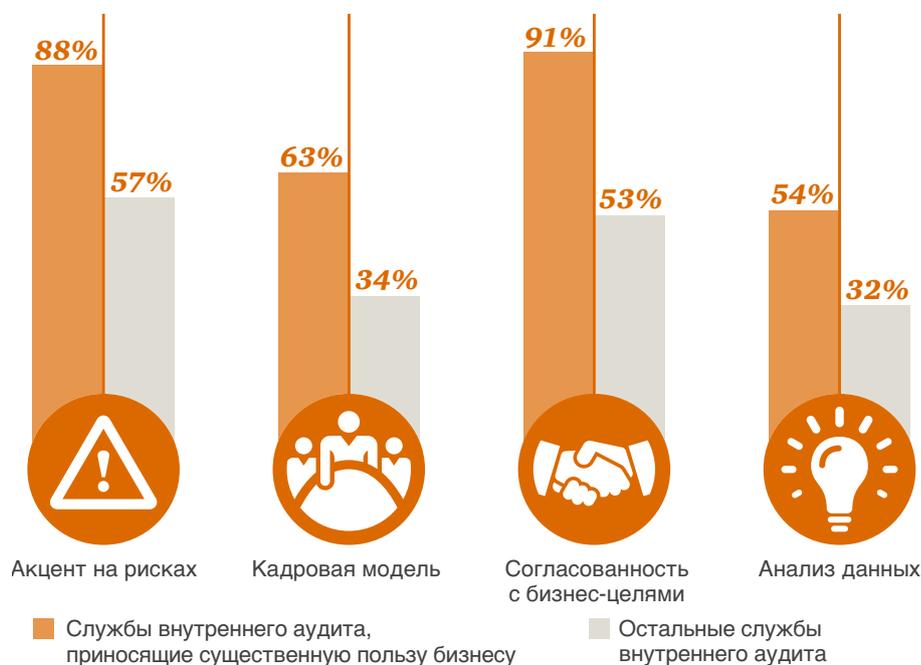
уровня в ближайшие пять лет. Заинтересованные стороны разделяют эти взгляды: более 45% опрошенных ожидают, что в течение ближайших пяти лет служба внутреннего аудита выйдет за привычные рамки и в дополнение к функциям аудитора будет выполнять роль доверенного советника.

Хотя большинство служб внутреннего аудита понимают, что должны приносить большую пользу бизнесу, только немногие из них целенаправленно ищут пути решения этой задачи. PwC уже давно подчеркивает важность восьми основных характеристик службы внутреннего аудита (рис. 4). Наше исследование показало, что в период непрерывного изменения условий ведения бизнеса руководители служб внутреннего аудита, равно как и заинтересованные стороны, выделяют четыре основных направления действий, которые могут помочь повысить ценность этой функции – акцентирование внимания на рисках, эффективную кадровую модель, согласованность с бизнес-целями и использование методов анализа данных.

Результаты нашего исследования также говорят о том, что служба внутреннего аудита приносит большую пользу компаниям, если добивается высоких результатов по каждому из этих направлений (рис. 5).

Помимо этих направлений, приоритет был отдан и поддержке со стороны заинтересованных сторон, что отчасти является «побочным продуктом» способности службы внутреннего аудита приносить пользу.

Рисунок 5. Службы внутреннего аудита, приносящие существенную пользу, превосходят своих коллег в указанных ниже четырех областях



Другие характеристики, такие как эффективность затрат и культура, ориентированная на предоставление услуг, также влияют на результаты деятельности службы внутреннего аудита. Однако наше исследование показало, что эти характеристики не так важны для обеспечения участия службы внутреннего аудита в мероприятиях по трансформации бизнеса.

При том что каждая служба внутреннего аудита выбирает свой путь развития, наше исследование показывает, что выбор правильного направления напрямую зависит от того, насколько службы внутреннего аудита сосредотачивают свою деятельность на следующих четырех областях:

- концентрация внимания на наиболее актуальных рисках на нужном этапе процесса;
- повышение квалификации сотрудников и развитие навыков, позволяющих им разбираться в вопросах бизнеса и соответствовать его задачам, а также предоставлять ценную аналитическую информацию бизнес-подразделениям;
- более тесное взаимодействие с подразделением по управлению рисками предприятия (ERM) и другими линиями защиты;
- эффективное использование методов анализа данных в течение всего цикла аудита, чтобы обеспечить бизнес качественной аналитической информацией.

Всё внимание к рискам

Адаптируясь к резким изменениям, компании часто сталкиваются с ранее неизвестными им рисками, которые могут оказать существенное влияние на развитие их бизнеса.

Службы внутреннего аудита, способные приспосабливать свою деятельность к меняющейся картине рисков, вовлекаются в реализацию значимых инициатив компании на нужном этапе процесса, чтобы проработать стратегические риски до их наступления.

В ходе нашего исследования выяснилось, что в случаях, когда служба внутреннего аудита приносит реальную пользу компании, по мнению заинтересованных сторон, она практически в два раза чаще участвует в инициативах по преобразованию бизнеса и заблаговременно делится мнениями в отношении таких инициатив, чем остальные службы внутреннего аудита (рис. 6).

Службы внутреннего аудита, которых заботит будущее компании, помогают бизнесу понять, что именно следует принимать во внимание при оценке конкретного курса развития, предусматривающего, например, приобретение активов или выход на новый рынок. В других случаях служба внутреннего аудита выявляет потенциальные риски в ходе реализации инициативы, например, в ходе трансформации службы продаж или при внедрении программы по сокращению затрат.

Рисунок 6. Службы внутреннего аудита, которые вносят существенный вклад в деятельность компании, активно и заблаговременно делятся мнениями в отношении инициатив по трансформации бизнеса

Каким образом эффективные службы внутреннего аудита участвуют в реализации инициатив по трансформации бизнеса?



Определение собственного пути развития



- Насколько активно участвует служба внутреннего аудита в инициативах компании в области трансформации?
- Выступает ли служба внутреннего аудита с предупреждением в отношении стратегических рисков компании?
- Каким образом служба внутреннего аудита способствует более глубокому пониманию рисков компании?
- Существует ли связь между стратегическим планом развития службы внутреннего аудита и стратегическими инициативами компании?

Чтобы обеспечить своевременное участие службы внутреннего аудита в этом процессе, ее руководителям необходимо добиться того, чтобы их голос был услышан.

При достаточной поддержке со стороны руководства и комитета по аудиту внутренние аудиторы

активно участвуют во встречах руководства и заседаниях управляющего комитета, что позволяет им предлагать новые инициативы и давать комментарии в отношении рисков уже на ранних этапах.

«Существует множество инициатив по трансформации бизнеса, в которых службе внутреннего аудита нужно активнее участвовать на этапе предварительной разработки процессов, а не на этапе проверки после реализации проекта. Для этого необходимы специалисты, способные работать на менее структурированных проектах и в то же время готовые сохранять независимость. Мы выявляем эти возможности, используя стратегический подход».

— *Кэти Сент-Луис, руководитель службы внутреннего аудита, Eli Lilly, США*

«Служба внутреннего аудита должна принимать участие в стратегических инициативах, но исключительно с точки зрения процессов и управления. Служба внутреннего аудита не должна сомневаться в правильности стратегического направления. Она должна заниматься вопросами управления проектами в рамках стратегических инициатив, ключевыми рисками и бизнес-процессами. Для этого необходимы определенные ресурсы: при неправильном подборе специалистов нельзя достигнуть положительных результатов».

— *Джоан Стивенсон, председатель комитета по аудиту и рискам, Challenger Limited, Asaleo Care Limited,*

Управление здравоохранения (штат Виктория, Австралия), Институт рака им. Питера Маккалума

Путь развития: служба внутреннего аудита как неотъемлемый элемент стратегических инициатив компании

В компании Google в США службу внутреннего аудита считают настоящим бизнес-партнером, который участвует в продвижении наиболее важных стратегических инициатив компании, заблаговременно предупреждая руководство о потенциальных рисках. По мнению руководителя службы внутреннего аудита Лизы Ли, чтобы быть успешным в данной роли, служба внутреннего аудита должна обладать достаточными ресурсами, чтобы приносить пользу в рамках того или иного решения. В компании Google существует развитая корпоративная культура под аббревиатурой ЦКР («Цели и ключевые результаты»), основанная на достижении ежеквартальных целей. Служба внутреннего аудита органично вошла в состав межфункциональных групп, работающих над достижением поставленных целей и ключевых результатов.

С тактической точки зрения служба внутреннего аудита может эффективно применять этот подход благодаря двум факторам. Во-первых, благодаря выстраиванию прочных отношений с функциональными подразделениями служба внутреннего аудита может активно участвовать в инициативах, имеющих наибольшее значение для компании. Чтобы быть в авангарде процесса трансформации бизнеса, служба внутреннего аудита компании Google внедрила матричную организационную структуру, в которой кадровые ресурсы выстроены по продуктам и бизнес-процессам. Благодаря такой особенности руководители службы внутреннего аудита могут развивать взаимоотношения с группами, занимающимися определенными продуктами, держать руку на пульсе бизнеса и выявлять ключевые риски.

Во-вторых, специалисты службы внутреннего аудита демонстрируют непредвзятое отношение к новым инициативам и следуют принципу «как-мы-можем-помочь» при определении своей роли в решении задач, связанных с новой инициативой. Так, роль службы внутреннего аудита будет различной в тех случаях, когда процессы уже сформированы и могут стать предметом аудиторской проверки, и в ситуациях, когда процессы лишь формируются и внутренние аудиторы должны предоставлять консультации в отношении рисков и средств контроля. Будучи неотъемлемой частью команды, специалисты службы внутреннего аудита иногда выполняют нетипичные для них функции, например, руководят проектами или оказывают поддержку по традиционным линиям защиты. Проще говоря, цель службы внутреннего аудита состоит в обеспечении уверенности в том, что управление рисками осуществляется надлежащим образом. Служба внутреннего аудита приносит гораздо больше пользы, если в основе ее деятельности лежит стремление сотрудничать с бизнес-подразделениями для достижения этой цели.

Самым эффективным способом расширения участия службы внутреннего аудита в реализации инициатив в компании Google считают привлечение старших внутренних аудиторов к «мозговому штурму», а в дальнейшем, по мере реализации инициативы – обеспечение прозрачности в отношении основных наблюдений. При таком подходе служба внутреннего аудита может при необходимости менять курс и достигать конечной цели – «помогать бизнесу и приносить ему пользу».

Формирование команды: специалисты, обладающие необходимыми профессиональными навыками и пониманием бизнеса



Одно лишь наличие ориентира, показывающего службе внутреннего аудита правильное направление развития («истинный север»), не гарантирует того, что она будет приносить пользу компании. Чтобы пройти весь путь и достигнуть поставленной цели, служба внутреннего аудита должна иметь в своем составе квалифицированных специалистов, разбирающихся в вопросах бизнеса. По мере того как компании меняют свои бизнес-модели и ориентируются в своих стратегиях на дальнейшее развитие, набор профессиональных навыков, необходимый службе внутреннего аудита, также должен расширяться. Например, если ритейлер начинает работать в сегменте товаров медицинского назначения, маловероятно, что служба внутреннего аудита, ориентированная на специфику розничной торговли, будет иметь достаточно глубокие знания в области здравоохранения, чтобы понимать риски, присущие этому сектору, например риски, связанные с соблюдением нормативно-правовых требований. Результаты

«Руководителем вас делают ваши лидерские качества, а не сфера ваших полномочий».

— Эндрю Дикс, председатель комитета по аудиту, Технологический университет Суинберна, член комитета по аудиту, Министерство юстиции, Австралия

нашего исследования показывают, что наличие нетрадиционных профессиональных навыков помогает наиболее высоко оцениваемым службам внутреннего аудита успешно пройти свой путь развития.

Однако, несмотря на все изменения, которые происходят в бизнесе, в большинстве компаний набор профессиональных навыков, которыми владеют специалисты служб внутреннего аудита, не претерпел значительных изменений по сравнению с ситуацией 10-летней давности. Самыми распространенными навыками в службах внутреннего аудита являются навыки в области финансового контроля, общих информационных технологий и обеспечения нормативно-правового соответствия – 95%, 90% и 89% сотрудников соответственно обладают данными навыками.

Результаты нашего исследования явно указывают на то, что дефицит квалифицированных специалистов является основной причиной низкой оценки значимости и ценности службы внутреннего аудита: 65% представителей заинтересованных сторон, считающих, что служба внутреннего аудита не приносит особой пользы, отметили, что основной проблемой является нехватка квалифицированных специалистов. Сорок три

процента руководителей служб внутреннего аудита согласны с этим утверждением.

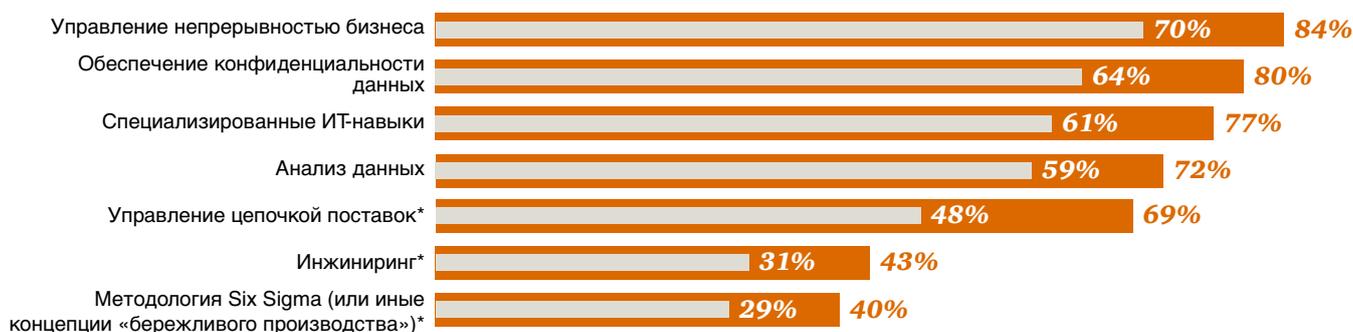
Напротив, службы внутреннего аудита, развивающиеся в соответствии с темпами развития бизнеса и приносящие наибольшую пользу компании, активно приобретают профессиональные навыки, необходимые для управления наиболее существенными рисками, с которыми сталкивается их компания.

Такие службы внутреннего аудита формируют команды специалистов, обладающих разнообразными навыками, увязанными с программой трансформации бизнеса, принятой в их компании (рис. 7).

Набор навыков, которыми они владеют, включает навыки по управлению непрерывностью бизнеса, обеспечению конфиденциальности данных, а также специализированные ИТ-навыки, например навыки в сфере кибербезопасности, облачных технологий, использования мобильных технологий и знание систем планирования ресурсов предприятия (таких как SAP или Oracle).

Кроме того, такие службы внутреннего аудита обладают обширным набором навыков, связанных с операционной

Рисунок 7. Службы внутреннего аудита, приносящие существенную пользу своим компаниям, обладают более широким набором разнообразных навыков по сравнению с остальными службами внутреннего аудита



Процент респондентов, в службах внутреннего аудита которых заняты специалисты с соответствующим навыком (как сотрудники самой компании, так и привлеченные из сторонних организаций)

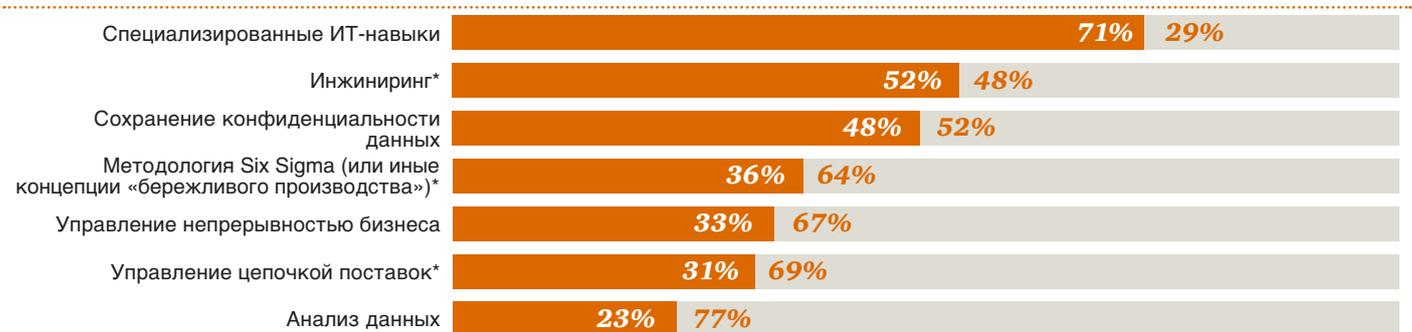
■ Службы внутреннего аудита, приносящие существенную пользу ■ Остальные службы внутреннего аудита

*Не включает сектор финансовых услуг.

«Основная проблема связана не с техническими, а с поведенческими аспектами: трудно найти аудиторов, которые будут обладать достаточным международным опытом и знанием бизнеса, чтобы на встречах с руководством критически анализировать рассматриваемые вопросы и предлагать конструктивные решения».

— Абдулрахман Аль-Харти, руководитель службы внутреннего аудита, Oman Oil Group, Оман

Рисунок 8. Каким образом руководители служб внутреннего аудита обеспечивают или планируют обеспечивать наличие необходимых профессиональных навыков в команде?



Процент респондентов, в службах внутреннего аудита которых заняты специалисты с соответствующим навыком (как сотрудники самой компании, так и привлеченные из сторонних организаций)

■ Обеспечение персоналом осуществляется частично или полностью с привлечением сторонней организации

■ Обеспечение персоналом осуществляется исключительно за счет внутренних ресурсов компании

*Не включает сектор финансовых услуг.

деятельностью компании, таких как управление цепочкой поставок, методология Six Sigma или другие концепции «бережливого производства», а также инженерно-технические навыки, в зависимости от отрасли и стратегии компании. Результаты проведенных нами интервью говорят о том, что все более распространенной практикой становится прием на работу специалистов с опытом работы в сфере управления персоналом, юриспруденции, обеспечения соблюдения этических норм и нормативных требований, в особенности в строго регулируемых отраслях. Многие сотрудники службы внутреннего аудита также имеют знания в области налогообложения, продаж и маркетинга, а также гражданского строительства, машиностроения, электротехники и системной инженерии.

Еще одним фундаментальным фактором, определяющим полезность службы внутреннего аудита, является способность ее сотрудников разбираться в вопросах бизнеса, благодаря чему они могут понимать риски, с которыми сталкивается компания, и предлагать соответствующие решения. Как и в случае с профессиональными навыками, отсутствие сотрудников, понимающих ключевые аспекты бизнеса, воспринимается как

серьезное препятствие, мешающее службе внутреннего аудита приносить пользу компании: 70% представителей заинтересованных сторон, считающих, что их служба внутреннего аудита приносит недостаточно пользы компании, отметили, что в качестве основной проблемы они видят отсутствие в ее составе сотрудников, разбирающихся в вопросах бизнеса. Служба внутреннего аудита, развивающаяся вместе с бизнесом, хорошо понимает специфику сектора, в котором работает компания, а также основные рыночные тенденции, затрагивающие ее деятельность. Кроме того, специалисты такой службы внутреннего аудита способны выявлять риски, связывать их с наиболее важными бизнес-задачами компании и давать полезные рекомендации, что повышает их эффективность как партнеров бизнеса.

С целью формирования у своих сотрудников необходимого понимания бизнеса службы внутреннего аудита развивают у них навыки устной и письменной коммуникации, презентаций и лидерские качества. Для этого они привлекают своих сотрудников к выполнению сложных заданий, помогая им понять, насколько важны результаты их работы для бизнеса, а также обучают их тому, как добиться успеха в работе и в жизни.

Учитывая скорость изменений в бизнесе, поиск и прием на работу сотрудников, обладающих различными профессиональными навыками, является достаточно сложной задачей для службы внутреннего аудита.

Некоторые службы внутреннего аудита могут найти специалистов с требуемым набором профессиональных навыков внутри своей компании, используя официальные программы ротации персонала с целью привлечения необходимых специалистов из бизнес-подразделений в службу внутреннего аудита. Одной из стратегий, используемых компаниями для решения проблемы дефицита квалифицированных кадров, является разработка программ обучения для формирования и развития недостающих навыков, включая обучение специалистов общего профиля по программам конкретных направлений деятельности, например в области страхового андеррайтинга или автолизинга.

Службы внутреннего аудита, способные эффективно управлять своим кадровым потенциалом, имеют собственный стратегический план, связывающий кадровые потребности службы (подбор и расстановка кадров, повышение их квалификации) со стратегическим планом развития бизнеса.

Путь развития: служба внутреннего аудита, которая совершенствует модель управления кадрами в соответствии с потребностями меняющегося бизнеса

Основанная в 2003 году профессиональная социальная сеть LinkedIn является самой крупной сетью такого рода: число ее пользователей превышает 300 миллионов человек в более чем в 200 странах мира.

Работая в условиях высоких темпов роста, служба внутреннего аудита компании LinkedIn думает о будущем, концентрируя усилия на определении потребностей в кадрах и поиске специалистов, обладающих необходимыми навыками, которые могут потребоваться LinkedIn в процессе реализации стратегии ее развития. Служба внутреннего аудита определяет, какие навыки отсутствуют на сегодняшний день, и готовится к завтрашнему дню, привлекая специалистов с различными профессиональными навыками и опытом работы в различных областях: от ИТ и аналитики данных до независимых финансовых расследований, соблюдения нормативно-правовых требований и повышения операционной эффективности.

При формировании команды специалистов, обладающих различными профессиональными навыками и опытом, руководитель службы внутреннего аудита LinkedIn Индер Гулати отказывается от традиционных методов. Рассматривая этот вопрос более широко, он создает и развивает внутри службы внутреннего аудита центры компетенции, которые в дальнейшем, по мере развития бизнеса, могут стать самостоятельными бизнес-функциями. Например, в настоящее время идет подготовка специалистов с навыками в области повышения операционной эффективности, включая знание методологии Six Sigma. В будущем, когда группа этих специалистов достигнет соответствующего уровня компетентности и бизнес будет к этому готов, она может превратиться в самостоятельную функцию по повышению операционной эффективности с широким кругом полномочий в рамках всей организации. Действуя таким образом, служба внутреннего аудита не только развивается вместе с компанией в плане управления стратегическими рисками, но и формирует ценные навыки, которые потребуются компании по мере развития ее бизнеса и дальнейшего ускоренного роста.

«Если служба внутреннего аудита заявляет, что ее сотрудники “будут приобретать знания в области бизнеса”, то она потерпит в этом неудачу. Службам внутреннего аудита нужны люди, которые овладеют необходимыми навыками путем самостоятельного детального изучения соответствующего предмета, а для этого нужно быть любознательным. Самое главное в этом деле – желание узнать что-то новое».

— *Нинетт Карузо, руководитель службы внутреннего аудита, Genworth Financial, США*

Образно выражаясь, они нашли для себя «истинный север» в области управления кадрами. По мере того, как компании реализуют свои наиболее важные инициативы (перестройка бизнес-моделей, выход на новые рынки, вертикальная интеграция бизнеса), службы внутреннего аудита, работа которых взаимосвязана с этими инициативами, разрабатывают план по формированию оптимального набора профессиональных навыков, необходимых для того, чтобы служба могла развиваться вместе с инициативами бизнеса.

Сегодня компании намного чаще, чем когда-либо ранее, прибегают к помощи сторонних организаций, чтобы решить проблему нехватки специалистов, обладающих соответствующими профессиональными навыками и разбирающихся в вопросах бизнеса. Они считают такой подход выгодным, так как он позволяет идти в ногу со временем, развивая нужные навыки и одновременно сохраняя оптимальную организационную структуру (см. рис. 8). Наш опыт показывает, что по ряду причин, включая доступ к специалистам разного профиля, развитым техническим навыкам и технологиям, службы внутреннего аудита видят все больше преимуществ в использовании косорсинга или полного аутсорсинга (в тех случаях, когда это оправданно).

Определение собственного пути развития



- Каким образом план службы внутреннего аудита по развитию кадрового потенциала/повышению квалификации сотрудников и поиску персонала соотносится с направлением стратегического развития компании?
- Проводилась ли оценка ресурсов службы внутреннего аудита?
- Какие действия предпринимает служба внутреннего аудита, чтобы обеспечить себя необходимыми специалистами с учетом наиболее существенных рисков компании?

Путь развития: служба внутреннего аудита, которая совершенствует модель управления кадрами в соответствии с потребностями меняющегося бизнеса

Bertelsmann SE & Co. KGaA – международная медиакомпания, штаб-квартира которой находится в Германии. Ее основные подразделения занимаются телевидением, книгоиздательским делом, изданием журналов и оказанием издательско-полиграфических услуг. Поскольку отрасль переживает масштабную цифровую трансформацию, компании Bertelsmann тоже пришлось трансформировать свой бизнес путем приобретения новых активов, инвестирования в новые рынки и изменения основополагающих процессов. Служба внутреннего аудита компании Bertelsmann активно участвует в изменениях, которые происходят в профильном бизнесе компании.

По мере того как служба внутреннего аудита все больше вовлекалась в решение вопросов стратегического развития компании, она расширяла свой состав за счет новых специалистов и повышала уровень профессиональной квалификации сотрудников. Теперь служба все чаще выполняет задания по запросам бизнеса, а не просто выявляет риски в рамках собственного плана. Название департамента – Корпоративный аудит и консультирование – отражает расширение сферы полномочий службы внутреннего аудита, в которую вошли такие направления, как инновационное развитие и трансформация бизнеса.

Деятельность департамента, штатная численность которого составляет 23 человека, охватывает все направления бизнеса. Команда специалистов говорит в общей сложности на 11 языках. Притом что 60 % специалистов имеют опыт работы в крупных аудиторских фирмах, остальные сотрудники пришли во внутренний аудит из самых разных областей, начиная с ИТ и заканчивая экономикой и правом. Признавая необходимость идти в ногу с цифровыми технологиями, служба внутреннего аудита даже наняла эксперта, у которого нет ученой степени, но который специализируется на вопросах информационной безопасности. Понимая, что переход на цифровой формат является наиболее важной тенденцией для Bertelsmann, служба внутреннего аудита провела для своих сотрудников внутренние семинары и тренинги по вопросам развития цифровых технологий и их ожидаемого влияния на бизнес.

Исполнительный вице-президент и главный аудитор Марк Весснер твердо намерен и дальше расширять профессиональные навыки своей команды, чтобы соответствовать требованиям меняющегося бизнеса. Для этого он собирается проводить обучение, принимать на работу новых сотрудников и привлекать внешних специалистов на основе косорсинга.

Взаимодействие с подразделением по управлению рисками и другими бизнес-подразделениями

При определении курса к намеченной цели (курса на «истинный север») команды должны иметь ориентиры, чтобы не отклониться от намеченного маршрута. Для службы внутреннего аудита важнейшими ориентирами служат подразделение по управлению рисками организации и другие функции, составляющие вторую линию защиты: они помогают ей не упускать из виду наиболее существенные риски, с которыми сталкивается компания в ходе своей деятельности.

Концепция процесса управления рисками довольно проста и включает следующие этапы: выявление рисков, их оценка и понимание, назначение ответственного за риск («владельца риска»), управление рисками, мониторинг и составление отчетности о ходе выполнения работ по минимизации рисков. Все компании так или иначе проходят через эти основные этапы. Однако практическая реализация данного процесса в большой степени зависит от отраслевой динамики, демографических показателей компании и уровня риск-аппетита.

Согласование процесса, терминологии и общих принципов управления рисками во всех трех линиях защиты (первой линией являются функциональные бизнес-подразделения; вторую линию представляют подразделение по управлению рисками и другие контрольные подразделения, наделенные функциями надзора за соблюдением установленных требований и правил; третьей линией является служба внутреннего аудита) может быть весьма полезным³. Согласованность повышает эффективность процесса управления рисками и снижает

Рисунок 9. Участие службы внутреннего аудита в управлении рисками организации



нагрузку на сотрудников, отвечающих за проведение аудита систем внутреннего контроля и управления рисками. Все функции, участвующие в процессе управления рисками, демонстрируют более высокие результаты своей деятельности, а информация о рисках предоставляется заинтересованным сторонам в более понятном едином формате, только когда функции, входящие в состав трех линий защиты, работают действительно согласованно.

Согласованность с процессом управления рисками

Для организаций, в которых службы внутреннего аудита приносят значительную пользу бизнесу, характерна хорошая согласованность мероприятий, реализуемых службой внутреннего аудита, с программой управления рисками компании: 87% респондентов, считающих, что служба внутреннего аудита приносит пользу, отметили хорошую согласованность ее деятельности в рамках программы управления рисками. В то же время только 21% респондентов, считающих, что их функции внутреннего аудита приносят незначительную пользу для бизнеса, отметили наличие такой согласованности. Три четверти участников опроса ответили, что служба внутреннего аудита составляет свой план аудита с учетом результатов работы подразделения компании по управлению рисками. Примерно половина опрошенных отметили, что в их компаниях служба внутреннего аудита проводит проверку действующего процесса управления рисками. Более половины респондентов ответили, что сотрудники службы внутреннего аудита являются членами комитета по управлению рисками (рис. 9). Тем не менее большинство участников опроса признали, что им еще

предстоит выполнить большой объем работы, чтобы добиться действительно согласованного взаимодействия с другими функциями, составляющими вторую линию защиты.

Хотя большинство опрошенных представителей служб внутреннего аудита указали, что координируют свою деятельность с подразделением по управлению рисками в отношении наиболее важных для предприятия рисков, результаты наших интервью говорят о том, что на практике согласованность действий нарушается по двум распространенным причинам:

- Служба внутреннего аудита соотносит выявленные ею наиболее значимые риски с рисками, которые выявило подразделение по управлению рисками. Однако фактический объем аудита, определенный службой внутреннего аудита для конкретной области, может не соответствовать характеристикам риска, выявленным подразделением по управлению рисками. Поэтому вполне возможно, что наиболее существенные риски могут быть не рассмотрены в ходе аудита.
- Служба внутреннего аудита ограничивает разработку своего плана и объема аудита набором выявленных рисков предприятия с учетом того, что она в состоянии сделать, используя имеющиеся временные или кадровые ресурсы.

Чтобы оптимизировать процесс управления рисками в рамках всей компании, служба внутреннего аудита, подразделение по управлению рисками и другие функциональные подразделения, составляющие вторую линию защиты, должны использовать единую терминологию и иметь общие принципы управления рисками, общие процессы, а также единые критерии оценки рисков.

Согласованность со второй линией защиты, за рамками процесса управления рисками

Во многих компаниях (особенно в тех, которые ведут деятельность в нерегулируемых отраслях) программы управления рисками могут все еще находиться на стадии становления. В этих компаниях (как и в организациях с более развитыми возможностями по управлению рисками) функциональные подразделения, составляющие вторую линию защиты, могут служить ориентиром, помогающим службе внутреннего аудита не отклоняться от курса (т.е. от курса на «истинный север»).

Передовой опыт показывает, что функциональные подразделения, составляющие вторую линию защиты, не только выполняют анализ результатов оценки рисков и предоставляют соответствующие рекомендации, но и разрабатывают методические указания по их практическому применению и осуществляют контроль за их исполнением.

Определение собственного пути развития



- Насколько четко определены функции и обязанности второй и третьей линии защиты в вашей компании?
- Существуют ли в вашей компании общие принципы управления рисками, которые понятны всем линиям защиты и заинтересованным сторонам?
- Выполняя роль третьей линии защиты, проводила ли служба внутреннего аудита оценку результатов работы подразделений, представляющих вторую линию защиты?
- В каком объеме служба внутреннего аудита использует результаты работы других линий защиты для составления отчетности о результатах оценки рисков? Используется ли эта возможность, чтобы избежать дублирования функций и повысить эффективность общей системы управления рисками организации?

Путь развития: служба внутреннего аудита, деятельность которой скоординирована с другими линиями защиты

Как и большинство крупных организаций, транснациональная фармацевтическая компания Eli Lilly реализует множество бизнес-инициатив. Столкнувшись с ужесточением регулирования и возросшей конкуренцией в связи с истечением срока действия патентов, компания Eli Lilly осуществляет преобразования по нескольким направлениям: она заключает партнерские соглашения с третьими сторонами в сфере НИОКР, совершает сделки по приобретению, активно расширяет свое присутствие на развивающихся рынках и тщательно контролирует затраты. Реализация этих программ создает новые стратегические риски в таких областях, как обеспечение защиты интеллектуальной собственности в рамках сотрудничества с третьими сторонами в сфере НИОКР. Работая в постоянно изменяющейся риск-среде, Eli Lilly получает существенные преимущества от тесного и эффективного взаимодействия между всеми линиями защиты.

Структура управления компании, состоящая из нескольких комитетов, включая комитет по координации деятельности второй и третьей линий защиты, способствует согласованности действий всех линий защиты. В состав координационного комитета входят члены руководства различных подразделений: подразделения по управлению рисками организации, службы внутреннего аудита, службы контроля качества, отдела охраны труда и техники безопасности и отдела по соблюдению принципов деловой этики и нормативно-правовых требований. Сессии комитета проводятся на регулярной основе. Основной функцией этого комитета является координация планов аудита и мониторинга в различных группах, а также обмен результатами работы каждой группы и их анализ, при этом все работы должны выполняться с учетом выявленных рисков организации. Ежегодно комитет соотносит риски, выявленные подразделением по управлению рисками, с функциями, предоставляющими уверенность, и определяет уровни коллективного покрытия этих рисков. Такой подход позволяет обеспечить комплексное рассмотрение рисков и подготовку планов аудита, а также обеспечить более эффективное использование ограниченных ресурсов.

Поскольку этот подход к организации корпоративного управления был успешно реализован и несколько лет назад линии защиты стали использовать одинаковую терминологию, взаимодействие между ними стало более тесным, улучшилась интеграция рисков организации в процесс долгосрочного планирования службы внутреннего аудита, а общая система управления рисками стала более эффективной.

Все больше и больше функций, составляющих вторую линию защиты, осуществляют независимый мониторинг основных бизнес-рисков. Как правило, мониторинг выполняется в виде тестирования средств контроля, связанных с операционными рисками и рисками несоблюдения нормативных требований. Мониторинг и тестирование, выполняемое подразделениями второй линии защиты, впоследствии становятся важнейшими компонентами общей системы управления рисками, действующей в компании.

Как только служба внутреннего аудита, выполняющая роль третьей линии защиты, получает уверенность в отношении результатов работы

второй линии защиты, она может использовать эти результаты для того, чтобы предоставить руководству и комитету по аудиту свое мнение по более широкому спектру рисков.

В то время как разграничение зон ответственности между второй и третьей линией защиты может отличаться от компании к компании, организации, являющиеся лидерами в области управления рисками, используют общие принципы управления рисками, четко определяют функции и обязанности подразделений и обмениваются результатами работы между всеми подразделениями. Это обеспечивает единую систему управления рисками для всех линий защиты.

«Больше данных не значит лучше;
лучше иметь более качественные данные».

— Каролин Чин, председатель Комитета по аудиту,
State Farm Bank, США

Эффективное использование методов анализа данных

Растущий объем и доступность данных могут в значительной мере способствовать движению службы внутреннего аудита в выбранном направлении стратегического развития. Однако слишком большой объем данных при их неэффективном использовании может, наоборот, сбить службу внутреннего аудита с выбранного курса. В настоящее время общий объем данных в цифровом пространстве составляет 2,7 зеттабайт. Согласно прогнозам, к 2020 году текущий объем больших массивов данных увеличится в 50 раз⁴. По мере того как бизнес-подразделения приобретают опыт эффективного использования структурированных и неструктурированных данных, они могут принимать решения, основываясь на методах анализа данных, которые никогда раньше не использовались.

В течение многих лет служба внутреннего аудита ограничивала использование данных главным образом проведением анализа в рамках выполнения аудиторского задания (более известным как «автоматизированные методы аудита»).

В результате развития технологий, упрощения использования и роста доступности различных инструментов анализа данных служба внутреннего аудита, как никогда ранее, может сконцентрировать усилия на формировании четкого понимания того, как использовать доступные методы анализа данных. Анализ данных может использоваться для более детальной аналитики по бизнес-задачам, повышения эффективности работы и усиления текущего контроля (мониторинга), что позволит компании более оперативно реагировать на возникающие риски. Само по себе эффективное использование данных не является конечной целью. Скорее, речь идет об изменении мышления, с тем чтобы использовать данные на всех этапах аудита – начиная с оценки рисков, планирования, сбора данных во время выполнения проверки и заканчивая проведением мониторинга и составлением отчетности.

Результаты проведенного нами опроса и интервью показывают, что если не все, то большинство служб внутреннего аудита думают о том, как более эффективно использовать данные, чтобы не только увеличить продуктивность, но и значительно повысить результативность своей работы. Большинство служб пробует расширить сферу использования анализа данных, особенно в таких областях, как управление рисками мошенничества, мониторинг соблюдения нормативно-правовых требований и анализ рисков (рис. 10). Однако жизненно важное различие между сегодняшним и целевым состоянием службы внутреннего аудита заключается в методах использования данных. Хотя 82% опрошенных руководителей служб внутреннего аудита ответили, что они используют аналитические данные при проведении некоторых специальных аудитов, лишь 48% респондентов используют аналитику для определения объема работ и только 43% – при составлении отчетов о результатах оценки рисков. Поэтому многие респонденты по-прежнему считают, что им предстоит пройти значительный путь для достижения целевого состояния.

Рисунок 10. Использование результатов анализа данных службой внутреннего аудита



«Служба внутреннего аудита совместно с департаментом глобальных закупок занималась разработкой методов анализа данных для осуществления непрерывного мониторинга. Потребовалось около трех лет, чтобы заручиться необходимой поддержкой, повысить уровень информированности, создать благоприятные условия и получить одобрение. Зато теперь разработанные методы анализа данных обеспечивают 90%-ную точность при выявлении проблемных областей и являются очень эффективным инструментом для бизнеса».

— Мишель Стиллман, вице-президент по внутреннему аудиту, Hewlett-Packard, США

Службы внутреннего аудита, развивающиеся в соответствии с темпами развития бизнеса, занимают передовые позиции в отношении использования данных, включая более широкое применение аналитических данных на всех этапах проведения аудита. Например, процесс выявления рисков традиционно осуществлялся путем проведения встреч с исполнительным руководством и анализа ограниченного набора финансовых данных. Службы внутреннего аудита, которые движутся в выбранном направлении стратегического развития (к «истинному северу»), используют анализ данных, чтобы выявить зоны риска и понять, на чем им необходимо сосредоточить свои усилия. Они используют данные не только для того, чтобы определить области и объекты аудита, на которых необходимо сконцентрировать внимание, но и для того, чтобы решить, нужно ли вообще проводить аудит. В конечном итоге в основе эффективного использования данных лежит умение сопоставлять результаты анализа данных со знаниями о бизнесе и рисках компании.

Руководители служб внутреннего аудита отмечают, что приобретение навыков по обработке и анализу данных является одной из наиболее сложных задач. Хотя 65% опрошенных руководителей служб внутреннего аудита отметили, что у них есть специалисты с некоторыми навыками анализа данных (это либо собственные специалисты, либо специалисты из сторонних организаций, привлекаемые к выполнению работ), результаты наших интервью говорят о нехватке специалистов, сочетающих навыки анализа данных с пониманием бизнеса компании. Службы внутреннего аудита, в штате которых состоит достаточное количество

сотрудников, отмечают, что имеют возможность инвестировать как в развитие специалистов внутри компании, так и в привлечение необходимых специалистов из сторонних организаций. В то же время многие компании пользуются исключительно услугами сторонних организаций, что позволяет им получить быстрый доступ к специалистам, разбирающимся в вопросах бизнеса и хорошо знакомых с методами анализа данных.

Благодаря совершенствованию инструментов анализа данных бизнес-пользователям стало намного легче получить доступ к данным и понять, как использовать эти данные. Инструменты визуализации данных дают более полное представление о рисках, позволяя службам внутреннего аудита лучше понять практическое применение полученной информации для целей выявления новых тенденций и более оперативного принятия соответствующих ответных мер.

Результаты нашего исследования показывают, что службы внутреннего аудита, находящиеся на начальном этапе развития с точки зрения внедрения методов анализа данных в жизненный цикл аудита, должны устранить различные препятствия на своем пути, разработать мероприятия, приносящие быструю выгоду, и ускорить темпы развития.

Чтобы добиться этого, многие службы внутреннего аудита начинают с реализации пилотных программ по анализу данных⁵. Эти программы служат доказательством правильности концепции как для заинтересованных сторон, так и для сотрудников службы внутреннего аудита. Пилотные программы дают аудиторам возможность попробовать себя в работе с данными, обрести

Определение собственного пути развития



- Рассматривала ли служба внутреннего аудита возможность более широкого использования данных на всех этапах аудиторского цикла?
- Существует ли единая позиция заинтересованных сторон относительно важности использования данных службой внутреннего аудита?
- Имеет ли служба внутреннего аудита в своем арсенале необходимые инструменты для того, чтобы сделать анализ данных более эффективным, а его результаты – более содержательными?
- Какие специалисты необходимы службе внутреннего аудита, чтобы приносить ощутимую пользу от анализа данных?

уверенность и реализовать новые идеи в отношении практического использования аналитических данных. Если своевременно информировать заинтересованные стороны о положительных результатах таких проектов, это может дать необходимый толчок дальнейшему развитию и более широкому и креативному использованию методов анализа данных.

Путь развития: служба внутреннего аудита, эффективно использующая возможности анализа данных, чтобы обеспечить бизнес полезной информацией

Ведущая международная компания оказывает финансовые услуги розничным, институциональным и корпоративным клиентам по всему миру, включая услуги по управлению частным капиталом, управлению активами и инвестиционно-банковские услуги. Три года назад служба внутреннего аудита банка приняла решение инвестировать в развитие использования инструментов анализа данных. Сегодня, по мере расширения использования аналитических данных, служба внутреннего аудита понимает, что она становится инициатором перемен в компании, к которому постоянно обращаются за советом и помощью другие функциональные подразделения.

Совместная деятельность службы внутреннего аудита и бизнес-подразделений позволила им успешно реализовать ряд инициатив, направленных на выявление и мониторинг более широкого спектра рисков, что привело к более эффективному управлению потенциальными рисками и проблемными вопросами. Достигнутые результаты включают определение структуры и визуализацию рисков клиентских счетов, анализ пригодности и фактического использования продуктов. Один из совместных проектов предусматривал анализ потенциальных случаев проведения операций с использованием инсайдерской информации. Используя собственные знания и опыт, служба внутреннего аудита совместно с бизнес-подразделениями смогла выявить потенциальные операции с ценными бумагами в отдельных филиалах банка, которые осуществлялись финансовыми консультантами от лица их клиентов и родственников с целью получения выгоды от использования инсайдерской информации, содержащейся в еще не опубликованных пресс-релизах банка.

Помимо обучения использованию сложных электронных таблиц, сотрудники службы внутреннего аудита также применяют в своей работе программные средства визуализации данных, которые помогают им при демонстрации результатов анализа данных, проблемных областей и тенденций, выявленных в ходе аудита. Благодаря постоянному обучению, развитию и повышению уровня информированности сотрудников компании, бизнес-аудиторы могут намного более успешно и эффективно использовать средства анализа данных в своей ежедневной работе.

Залогом успеха в реализации данного проекта стала твердая позиция главного аудитора. Он задавал правильный настрой в коллективе и подчеркивал важность использования аналитических инструментов. Он смог заручиться поддержкой руководства, после того как с помощью пакетов визуализации данных продемонстрировал ему многочисленные риски, которые раньше упускались из виду бизнес-подразделениями и службой внутреннего аудита, а также показал выявленные тенденции и взаимозависимости, которые до этого никогда не анализировались. Используя результаты таких встреч с руководством и открывшиеся возможности, команда главного аудитора совместно со специалистами PwC смогла сформировать и внедрить в компании культуру анализа данных, в результате чего сотрудники не только захотели получать новые знания, но и научились использовать анализ данных в своей работе. Банк создал трехуровневую ресурсную модель в рамках службы внутреннего аудита, которая позволила объединить знания в сфере бизнеса с навыками в области использования методов анализа данных. Трехуровневая модель включала следующие группы сотрудников: (1) опытные пользователи с развитыми аналитическими навыками, (2) «чемпионы» в области анализа данных в составе каждой команды по аудиту бизнес-подразделений и ИТ-систем, а также (3) бизнес-аудиторы, которые, не обладая на данный момент развитыми навыками, тем не менее становились все более уверенными пользователями аналитических инструментов и постоянно повышали свою квалификацию в этой области.

Теперь служба внутреннего аудита тесно взаимодействует с бизнес-подразделениями, регулярно предоставляя им полезную информацию по результатам анализа данных. Ожидается, что данное взаимодействие в будущем будет только расширяться. Отношения между службой внутреннего аудита и бизнес-подразделениями изменились навсегда, а их тесное сотрудничество принесло ощутимую пользу банку: были выявлены новые области риска, требующие соответствующих решений и проведения мониторинга.

«Важно, чтобы у службы внутреннего аудита, помимо плана аудита, был еще и стратегический план, то есть план того, что необходимо сделать службе внутреннего аудита, чтобы она могла и дальше **развиваться, повышать эффективность своей работы и приносить пользу организации**».

— Карла Манден, старший вице-президент, главный аудитор,
Lincoln Financial Group, США

Движение к стратегической цели (в направлении «истинного севера»)

В условиях, когда компании полностью перестраивают свой бизнес, высокоэффективные службы внутреннего аудита развиваются вместе с ними, занимая важнейшее место в системе управления наиболее актуальными для компании рисками.

В ситуации неизвестности, когда вокруг постоянно происходят изменения, служба внутреннего аудита должна определить для себя стратегическое направление развития («истинный север»), то есть то целевое состояние, к которому она должна стремиться, чтобы оставаться полезной и необходимой для бизнеса.

Стратегическая цель («истинный север») позволит службе внутреннего аудита не потерять ориентир в процессе перехода от текущего состояния к целевому. Это концепция стратегического развития, согласованная руководителями служб внутреннего аудита и заинтересованными сторонами. В ней определяются методы и направления работы службы внутреннего аудита, которые позволят ей и дальше приносить пользу бизнесу. Руководствуясь этой концепцией, служба внутреннего аудита может критически оценить текущее состояние и выйти за рамки стандартных задач и решений.

Почти всегда этот путь начинается с изменения мышления, а также (об этом говорят результаты наших исследований) с необходимости сосредоточить внимание и усилия на наиболее важных рисках в нужный момент времени, активно

и целенаправленно развивать профессиональные навыки сотрудников, работать согласованно с другими линиями защиты и эффективно использовать данные на всех этапах аудита.

Каждый год служба внутреннего аудита может постепенно приближаться к своему целевому состоянию и развиваться вместе с компанией. Передовая практика показывает, что направление такого развития определяется стратегическим планом службы внутреннего аудита, который позволяет проложить курс к намеченной цели.

Без четко заданных ориентиров и направления развития служба внутреннего аудита рискует опоздать с решением важнейших бизнес-задач на уровне компании в целом, что может негативно сказаться на ее способности приносить пользу бизнесу в качестве эффективной и инициативной функции.

N



Заинтересованные стороны: Развивается ли служба внутреннего аудита в верном стратегическом направлении?

- Изменили ли вы свое отношение к службе внутреннего аудита и ожидаете ли, что она будет приносить компании больше пользы?
- Создаете ли вы условия для того, чтобы служба внутреннего аудита могла приносить желаемую пользу компании?
- Требуете ли вы от всех линий защиты единого подхода к рискам?
- Полезна ли информация, которую вы получаете от службы внутреннего аудита, с точки зрения понимания бизнес-рисков?
- Понимаете ли вы, как планирует стратегически развиваться ваша служба внутреннего аудита, чтобы соответствовать темпам развития бизнеса?

N



Руководители внутреннего аудита: Какое направление развития выберет служба ВА?

- Изменили ли вы свое отношение к службе внутреннего аудита и понимаете ли вы, что она должна развиваться на инновационной основе?
- Использует ли ваша служба инициативный подход к предоставлению информации о меняющейся картине рисков?
- Стремитесь ли вы повысить квалификацию своих сотрудников, чтобы они могли работать с наиболее существенными рисками для вашего бизнеса?
- Используете ли вы упреждающий подход в процессе координации своей деятельности с подразделениями, представляющими вторую линию защиты?
- Используете ли вы анализ данных, чтобы предоставлять бизнесу более качественную информацию?
- Есть ли у вас стратегический план того, как сохранить полезность для компании в условиях изменения вашего бизнеса?

Примечания, пояснения и источники

1. «Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира, проводимый PwC, 2015 г.».
2. См. отчет PwC «Исследование современного состояния профессии внутреннего аудитора, 2014 г.», где эти восемь признаков рассматриваются более детально.
3. Дополнительная информация о методах создания системы управления рисками предприятия в соответствии с лучшими мировыми образцами содержится в исследовании PwC «Анализ рисков».
4. Инфографика: взрыв больших массивов данных», приложение sales-i, 16 октября 2014 г., доступно с 26 января 2015 г.
5. Более подробная информация о действиях, которые может предпринять служба внутреннего аудита, чтобы более эффективно использовать методы анализа данных в рамках создания плана аудита, содержится в брошюре «Головоломка для службы внутреннего аудита при использовании аналитических инструментов: как определить направление движения по результатам обработки массивов данных».
6. Более подробная информация о разработке стратегического плана службы внутреннего аудита содержится в отчете «Определение маршрута движения. Стратегическое планирование для функции внутреннего аудита», готовится к выпуску.



Если вы хотите более детально обсудить возможное влияние затронутых в данной публикации вопросов на ваш бизнес, пожалуйста, обращайтесь к следующим специалистам:



Азамат Конратбаев

Партнер
Тел.: +7 (727) 330 32 00
azamat.konratbaev@kz.pwc.com



Эльмира Стамкулова

Директор
Тел.: +7 (727) 330 32 00
elmira.stankulova@kz.pwc.com



Айбек Саясат

Менеджер
Тел.: +7 (727) 330 32 00
aibek.sayasat@kz.pwc.com



Лейла Ник-Заде

Менеджер
Тел.: +7 (727) 330 32 00
leila.nik-zade@kz.pwc.com