



Дослідження сучасного стану професії внутрішнього аудитора за 2018 рік

## ***Рух з інноваційною швидкістю***

Високотехнологічна служба внутрішнього аудиту: ключовий інструментарій і кадрова стратегія

*Чи вважаєте ви вашу службу внутрішнього аудиту інноваційною? Чи є у вашій організації компетентний персонал і дієвий інструментарій для ефективного управління ризиками, притаманними інноваційним технологіям?*

*І як ви плануєте зацікавити нове покоління висококласних професіоналів у роботі у вашій організації?*





Технологічна революція є рушієм докорінних перетворень та інновацій у кожній галузі. Машинне навчання активізує розповсюдження безпілотних автомобілів та інтелектуальних медичних пристроїв. Інтернет фізичних об'єктів у поєднанні з прогнозною аналітикою сприяє якісному профілактичному обслуговуванню енергомереж і промислового обладнання. Завдяки технології блокчейн відбувається перебудова системи фінансових транзакцій і оперативного контролю за рухом споживчих товарів. Дрони дедалі інтенсивніше використовуються для доставки вантажу, проведення інвентаризації і, навіть, порятунку життя. Хмарні технології, аналітика та масиви даних, а також Інтернет-боти сприяють підвищенню ефективності, адаптивності, раціональності та плановірності бізнес-процесів. Динамічний розвиток технологій і поступове усунення бар'єрів виходу на ринок спонукають організації у всіх галузях економіки до інноваційних рішень, які стали можливими завдяки новітнім технологіям. Однак технологічний прогрес супроводжується трансформацією ризиків, і керівникам найбільших компаній світу добре про це відомо. За результатами проведеного РwC 21-го Опитування керівників найбільших компаній світу, темпи науково-технічного прогресу викликають у них найбільше занепокоєння. У цьому контексті на ризик-менеджерів покладається важливе завдання допомогти своїм організаціям забезпечити ефективність процесів та механізмів контролю і, водночас, сталість інноваційного розвитку.

В цю епоху зацікавлені сторони очікують від служб внутрішнього аудиту дій на випередження у розбудові інноваційного потенціалу організації за рахунок аналітичних висновків і конструктивних

рекомендацій та пропозицій, які сприятимуть формуванню в організації відповідального і виправданого з точки зору ризику підходу до цього процесу. Безумовно, фахівці служб внутрішнього аудиту повинні вміти оперативно оцінити комплексний вплив новітніх технологій і окремо проаналізувати кожен інноваційну ініціативу, оскільки це дозволить організації повною мірою зрозуміти, яким чином реалізація конкретної інноваційної ініціативи змінить профіль її ризиків. Спостережні ради організацій зацікавлені в отриманні від служб внутрішнього аудиту експертної думки щодо ризиків, пов'язаних із передовими технологіями, та механізмів контролю, необхідних для ефективного управління цими новими ризиками. Крім того, вони розраховують отримувати від служб внутрішнього аудиту консультації щодо застосування передових технологій в організації та рекомендації у процесі аудиту, які сприятимуть підвищенню технологічно-інноваційного рівня організації.

Служби внутрішнього аудиту здатні розв'язати ці задачі лише за умови, якщо вони самі є інноваційними. Чи зможе служба внутрішнього аудиту провести діагностику механізмів контролю над впровадженням передових технологій та технологічними процесами організації без залучення фахівців, компетентних у таких технологіях, без застосування нових підходів до аудиту та без використання інноваційних технік для отримання інформації, тестування і звітування? Чи здатна служба внутрішнього аудиту ідентифікувати та проаналізувати всі ризики без підвищення її ефективності за рахунок дієвої колективної роботи, використання аналітичних методів та інших технологій? Інноваційним



організаціям необхідні інноваційні служби внутрішнього аудиту, інакше внутрішній аудит втрачатиме свою цінність з точки зору організацій.

Проведене PwC Дослідження сучасного стану професії внутрішнього аудитора за 2018 рік мало на меті зрозуміти, якою мірою служби внутрішнього аудиту орієнтовані на застосування передових технологій і розбудову свого кадрового потенціалу з метою сприяння їхнім організаціям у реалізації корпоративних інноваційних стратегій. Своїми думками про використання технологій службами внутрішнього аудиту та цінність, яку організації отримують від їхньої роботи, поділилися понад 2 500 членів спостережних рад, представників вищого управлінського персоналу та аудиторів у 92 країнах світу. Крім того, у ході дослідження ми провели більше 50 інтерв'ю з керівниками організацій, що дало нам змогу глибше зрозуміти специфіку підходів та передову практику, якими керуються служби внутрішнього аудиту у розбудові свого інноваційного потенціалу. Ми

з'ясували, що високотехнологічними службами внутрішнього аудиту є ті служби, які синхронізували моделі технологічного і кадрового розвитку. Вони сконцентровані на цих двох компонентах для побудови таких структур, в яких технологічна грамотність персоналу є нормою. Цей підхід повністю себе виправдовує: три чверті служб внутрішнього аудиту, які використовують прогресивні технології, формують колосальну цінність для своїх організацій, і цей показник серед таких служб набагато вищий у порівнянні з тими службами внутрішнього аудиту, які меншою мірою орієнтовані на використання технологій.

З огляду на прискорення темпів технологічно-інноваційного розвитку, наразі складно спрогнозувати, які функціональні зміни відбудуться в службах внутрішнього аудиту у відповідь на цей процес за п'ять років. Проте очевидним є той факт, що зацікавлені сторони очікуватимуть від служб внутрішнього аудиту максимальної зосередженості на потребах організації. Перешкодами на шляху інноваційного розвитку служб внутрішнього аудиту можуть стати

незадовільна якість даних, відсутність бізнес-технологій або інші області організаційної неефективності. Однак ці виклики можливо швидко подолати, якщо керівники організацій скористаються можливостями, які відкривають нові високопродуктивні технології. На якому б етапі не знаходилися сьогодні служби внутрішнього аудиту, можливості, які відкриваються перед ними, є потужним імпульсом їх динамічного розвитку та переходу на якісно новий рівень завдяки новому досвіду, інструментарію та методологіям. У наступних розділах ми досліджуємо, (1) як служби внутрішнього аудиту розбудовують свій технологічний і кадровий потенціал з урахуванням викликів майбутнього, та (2) як вони формують ретельно виважену стратегію, якою можуть керуватися всі зацікавлені сторони організації для забезпечення її сталого розвитку. Кожна служба внутрішнього аудиту відчуває на собі вплив змін, проте успіху досягне лише та, якій вдасться у максимально короткий термін скористатися перевагами стратегії, орієнтованої на розбудову свого технологічного і кадрового потенціалу.

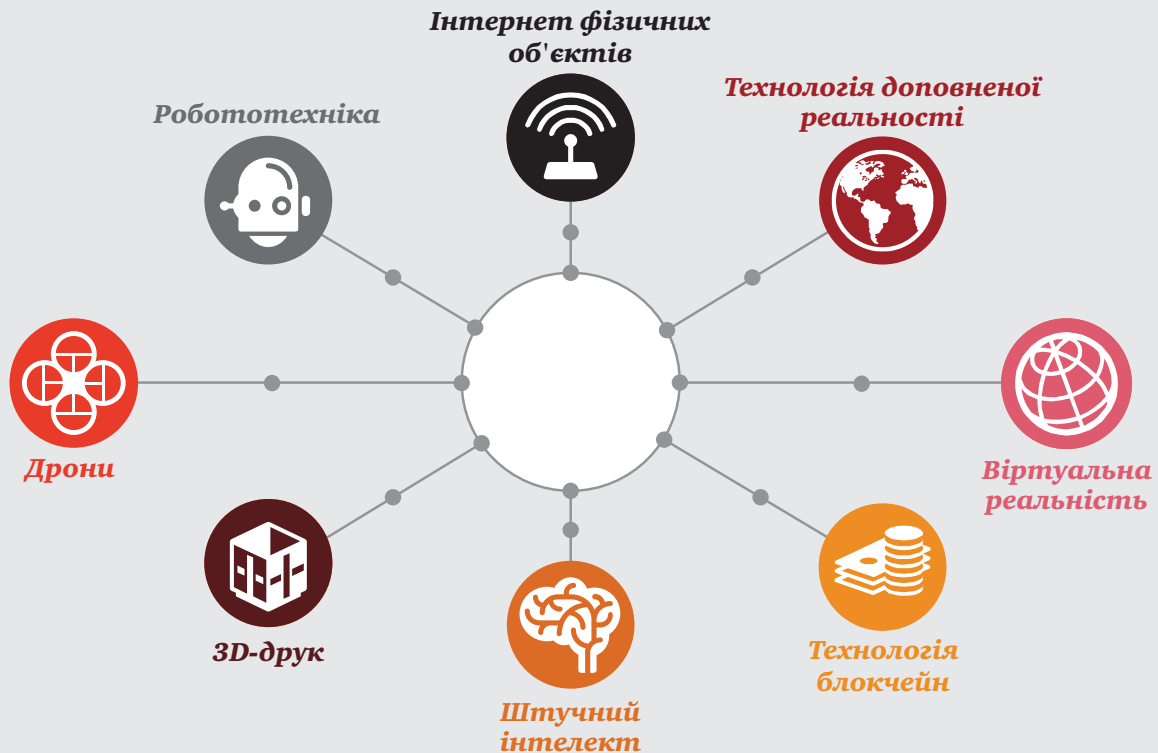
**«Керівникам служб внутрішнього аудиту слід постійно ставити собі таке запитання: «Чи достатньою мірою наша методологія є адаптивною для адекватного реагування на появу нових ризиків і технологій, і чи ефективно ми використовуємо оптимальні інструменти та компетентних досвідчених фахівців для досягнення максимального ефекту від нашої роботи, якого очікують наші зацікавлені сторони?»**

—Мері МакНіфф, керівник служби внутрішнього аудиту, Citigroup



# Виклики технологічної революції: переломний момент

Малюнок 1: 8 ключових інноваційних технологій



Джерело: Публікація PwC "Як спостережним радам правильно скористатися потенціалом 8 ключових та інших інноваційних технологій?", червень 2017 року

Сьогодні служби внутрішнього аудиту зазнають впливу лише обмеженого обсягу технологій, серед яких система планування ресурсів підприємства (ERP), хмарна технологія, масиви даних та аналітика. Проте перелік технологій, на яких повинні розумітися служби внутрішнього аудиту, швидко розширюється. PwC визначила 8 ключових інноваційних технологій, які, за прогнозами, незабаром матимуть колосальний вплив у світі (Малюнок 1). А в недалекому майбутньому на нас чекає поява дедалі більшої кількості нових технологій. Ми наближаємося до переломного моменту, після якого високопродуктивні та доступні інноваційні технології нададуть

організаціям можливість вийти на абсолютно новий рівень ефективності та ринкового зростання завдяки створенню нових продуктів, послуг та ринків, які раніше не можливо було уявити. Деякі з цих нових технологій, наприклад, блокчейн, машинне навчання та штучний інтелект, вже почали підтримувати або відповідати за прийняття певних рішень, а не просто замінювати людську працю, як це колись зробила автоматизація. Цей фактор створює як нові можливості, так і нові ризики, внаслідок чого виникає потреба в зовсім інших механізмах контролю.

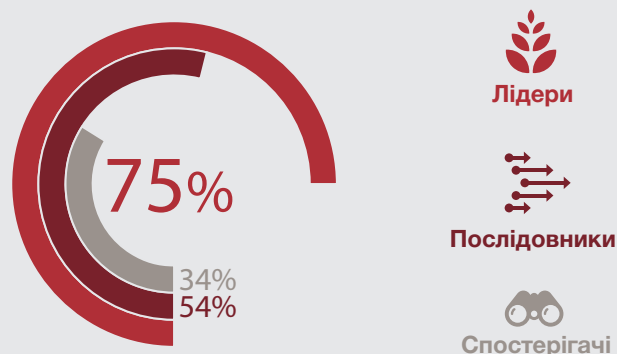
Під впливом змін, що відбуваються у сучасному світі, служби внутрішнього

аудиту незабаром просто не зможуть виконувати свою аудиторську роботу так, як вони це робили в минулому, покладаючись на наявні у них сьогодні знання, навички та досвід. Технології, які служби внутрішнього аудиту будуть змушені добре розуміти, ризики, на які їм доведеться реагувати, та інтенсивність технологічних змін, на які їм потрібно буде орієнтуватися, призведуть до втрати актуальності інструментарію, яким вони користуються сьогодні. Крім того, понад половина керівників служб внутрішнього аудиту (56%) висловила занепокоєння з приводу того факту, що відсутність впровадження технологій стане причиною скорочення цінності

## Малюнок 2а: Лідери знаходяться в авангарді технологічного вдосконалення, незалежно від галузі, країни та масштабу організації



## Малюнок 2б: Частка організацій, які вважають службу внутрішнього аудиту джерелом формування істотної цінності (у %)



\*Результати дослідження можуть не завжди дорівнювати 100% через відсутність відповіді від респондентів.

Джерело: PwC, Дослідження сучасного стану професії внутрішнього аудитора за 2018 рік, березень 2018 року

служби внутрішнього аудиту для організації. Натомість, якщо служби внутрішнього аудиту прагнуть відігравати дійсно значиму роль в організації, вони повинні бути оснащені інноваційними інструментами, компетенціями та методами для виконання аудиторських завдань.

## Інноваційно-технологічний арсенал на службі внутрішнього аудиту

Деякі служби внутрішнього аудиту налаштовані рішуче на високотехнологічне майбутнє. Вони вже надають консультації з таких питань, як ризики та механізми контролю над технологіями роботизованої автоматизації процесів (РАП), застосуванням технологій штучного інтелекту (ШІ) в їхніх організаціях та використанням дронів. Вони тісно співпрацюють із різними зацікавленими сторонами організації з метою забезпечення максимальної ефективності та відповідності їхньої діяльності корпоративній стратегії та активно використовують інструменти отримання та обробки даних і РАП для коректного визначення доцільності та області аудиту, а також аналітику і технології ШІ та машинного навчання для надання організації інноваційних рекомендацій з метою підвищення її акціонерної вартості.

За результатами нашого дослідження, 14% служб внутрішнього аудиту досягли успіху у впровадженні інноваційних технологій, тому далі ми називатимемо цю групу «Лідерами» (Малюнок 2а). Як не дивно, але Лідери присутні не лише у великих організаціях та регульованих галузях. Присутність Лідерів практично в усіх галузях, організаціях та країнах свідчить про той факт, що стереотипи, пов'язані з бюджетними та структурними бар'єрами на шляху впровадження інноваційних технологій, можна подолати.

Практично половина (46%) служб внутрішнього аудиту реагують

### Малюнок 3: Лідери вбачають суттєві вигоди від розбудови технологічного та кадрового потенціалу



Джерело: PwC, Дослідження сучасного стану професії внутрішнього аудитора за 2018 рік, березень 2018 року

відповідним чином і наслідують Лідерів у впровадженні технологій, проте дещо повільніше. Ми називаємо їх Послідовниками. При цьому більше третини (37%) служб внутрішнього аудиту – це так звані Спостерігачі, коли йдеться про впровадження технологій. Безініціативність Спостерігачів може пояснюватися відсутністю технологій, низькою якістю даних в організації, недостатністю ресурсів для інвестування або ж тим фактом, що організація просто не готова до цього з точки зору корпоративної культури. Ця остання група застосовує базові технології або взагалі їх не використовує.

#### Але чи виправдані зусилля?

Аргументація на користь того, щоб бути Лідером, досить вагома. За оцінками, Лідери приносять відчутну користь організаціям (Малюнок 26). 75% Лідерів роблять вагомий внесок в успіх організації порівняно з 54% Послідовників та 34% Спостерігачів. Досконале володіння новітніми технологіями, яке демонструють фахівці Лідерів, дає

їм можливість розширити область покриття ризиків без рівнозначного збільшення ресурсів. Крім того, їх вважають прогресивнішими у впровадженні інноваційних технологій, відкритішими до взаємодії з іншими лініями захисту та сприйнятливішими до очікувань зацікавлених сторін з точки зору областей та планів аудиту. Ці якості Лідерів підвищують значимість їхньої роботи та інноваційних ініціатив для організації.

Частка Лідерів, які повідомили, що їхні програми управління ризиками в організації максимально орієнтовані на інновації, удвічі більша порівняно з іншими службами внутрішнього аудиту. Крім того, організації, в яких працюють Лідери, більшою мірою упевнені в тому, що їхні програми управління ризиками дають можливість ефективно управляти ризиками, пов'язаними з автоматизацією, штучним інтелектом та іншими новітніми технологіями (Малюнок 3).

**«Реальна проблема, яка загрожує службам внутрішнього аудиту, полягає у наступному: якщо вони не йтимуть у ногу з технологічним прогресом, вони позбавляться своїх позицій і сприйматимуться як такі, що втратили свою цінність для організації; їм необхідно тримати руку на пульсі (при цьому не обов'язково мати глибокі експертні знання), щоб зберегти свою актуальність та значимість.»**

—Алвін Бледсоу, Голова Аудиторського комітету, SunCoke Energy

# Унікальність Лідерів

## Лідери синхронно розбудовують технологічний і кадровий потенціал

Лідери прагнуть одночасно розбудовувати свій технологічний і кадровий потенціал - і не випадково. Технології трансформують кадрову модель служб внутрішнього аудиту. Наявність технологічно компетентного персоналу є запорукою схвалення раціональних технологічних рішень і навпаки. Використання передових технологій у повсякденній діяльності вимагає наявності фахівців із різноманітними професійними знаннями, навичками та досвідом. Для підготовки майбутніх талановитих кадрів з лідерськими

якостями, ймовірно, знадобиться прийняти на роботу випускників вищих учбових закладів, які оволоділи прогресивними компетенціями, або ж переглянути моделі мотивації

та кар'єрного зростання наявного персоналу.

В окремих випадках технології можуть використовуватися для виконання численних рутинних

**«Кожен, у тому числі керівник служби внутрішнього аудиту, повинен оволодіти, на достатньому для своєї роботи рівні, інструментами візуалізації даних та методами найбільш ефективного використання ресурсів.»**

*—Кеті Сент Луїс, Віце-Президент та генеральний ревізор, Eli Lilly*

## Трансформація технологічної і кадрової стратегій

Револьюційні технології, наприклад, блокчейн або штучний інтелект, потребують докорінної трансформації методології аудиту. Навіть якщо складність алгоритму технології блокчейн і адаптивність технології штучного інтелекту забезпечують істотні переваги у разі дестабілізації операційної діяльності, внаслідок особливостей їх функціонування формується таке середовище, в якому надання впевненості має бути невід'ємною складовою процесу обробки транзакцій. Більше того, відсутність стандартизації у цих двох напрямках є причиною неузгодженості методик, процедур та принципів для їх послідовного системного застосування.

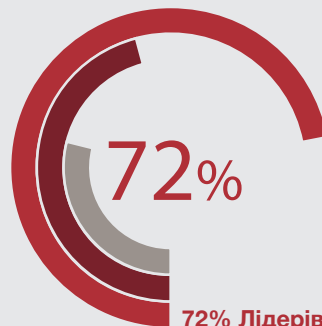
Ефективна адаптація вимагає від служб внутрішнього аудиту трансформувати свої методології для забезпечення системності та безперервності аудиторських перевірок у режимі реального часу. При цьому їхнім організаціям слід вкладати значні кошти у програми підвищення кваліфікації, ресурси, інструментарій та стандартизацію. В PwC ми інвестували суттєві кошти в обидві області — режим аудиту та інструментарій/навчання/ресурси. Так, у випадку технології блокчейн, ми розробили комплексне програмне рішення для розв'язання аудиторської проблеми, пов'язаної з цією технологією, і запровадили єдину комплексну систему управління ризиками та контролю.



завдань, які наразі виконують аудитори, завдяки чому сучасні служби внутрішнього аудиту матимуть можливості та ресурси для опрацювання областей високого ризику, які потребують логіки та суджень людини. Так, якби технології ботів могли проводити або супроводжувати тестування комплаєнсу (наприклад, дотримання Закону Сарбейнса-Окслі), яке проводять аудитори, вивільнені ресурси можна було б спрямувати на виконання нових функцій та обов'язків. Безумовно, технологічні рішення слід розглядати у поєднанні з кадровими рішеннями.

Оптимальна кадрова модель може прискорити набуття службою внутрішнього аудиту переваг від впровадження технологій. Саме тому Лідери комплексно підходять до прийняття технологічних і кадрових рішень. Вони найбільш ефективні у використанні інноваційних технологій і перевершують інші служби внутрішнього аудиту в частині кадрової стратегії: 72% Лідерів демонструють відмінні результати у пошуку, навчанні та залученні необхідних їм професіоналів порівняно з 46% Послідовників та 29% Спостерігачів (Малюнок 4).

#### Малюнок 4: Лідери є найбільш успішними у кадровій стратегії



72% Лідерів демонструють відмінні результати у пошуку, навчанні та залученні необхідних їм професіоналів порівняно з 46% Послідовників та 29% Спостерігачів



Лідери



Послідовники



Спостерігачі

Джерело: PwC, Дослідження сучасного стану професії внутрішнього аудитора за 2018 рік, березень 2018 року

**«Неможливо розглядати фінансову організацію окремо від технологій. Відповідно, у таких організаціях служби внутрішнього аудиту зобов'язані розумітися на технологіях і активно їх застосовувати у своїй роботі. Я вважаю, що за п'ять наступних років технології трансформують служби внутрішнього аудиту в динамічні, вагомі для організації та оперативні підрозділи і максимізують ефект від їхньої роботи при скороченні витрат.»**

—Фабіо Адріано Да Сілва, менеджер внутрішнього аудиту, Banco do Brasil SA

## Малюнок 5: Застосування ключового інструментарію службами ВА



Джерело: PwC, Дослідження сучасного стану професії внутрішнього аудитора за 2018 рік, березень 2018 року

Навпаки, відсутність компетентних спеціалістів є головною причиною, яка не дозволяє Спостерігачам підвищити ефективність використання технологій. Аналогічно, параметр «Високий рівень технологічної компетентності або наявність професіоналів, які добре розуміються на технологіях» вважається головним фактором підвищення ефективності служб внутрішнього аудиту у використанні інноваційних технологій і, за оцінками, перевищує параметр «Значний бюджет» майже на 30 пунктів.

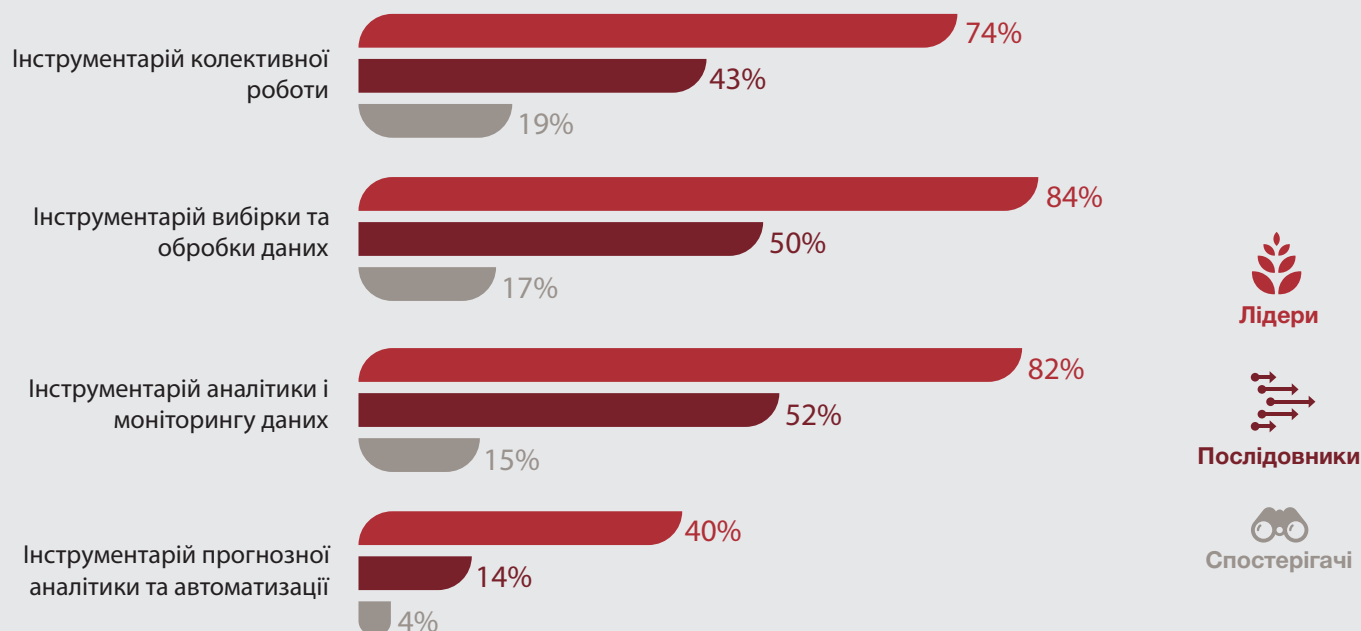
Отже, де саме потрібні найбільше навички володіння технологіями та

технологічний інструментарій? По суті, колективна робота з іншими підрозділами, вибірка даних, аналітика та автоматизація мають відчутний вплив на процеси та методології внутрішнього аудиту. Немає сумнівів, що від самого початку свого створення служба внутрішнього аудиту використовуватиме ці інструменти для (1) ефективного обміну файлами, (2) оцінки ризиків і планування аудиту, (3) вибіркового тестування та (4) підготовки звітності і постійного моніторингу. Ми дослідили використання кількох інструментів із цих чотирьох категорій і виявили сформовану закономірність: застосування традиційних інструментів більшою

мірою і прогресивних інструментів меншою мірою. Певні інструменти, наприклад, інформаційні панелі, самостійна екстракція даних та поглиблена аналітика, вважалися революційними протягом останніх років, однак сьогодні вони сприймаються як базові інструменти служб внутрішнього аудиту, які орієнтовані на вирішення складних питань і прагнуть залишатися актуальними у високотехнологічному майбутньому. Втім рівень застосування цих інструментів у багатьох службах внутрішнього аудиту сьогодні не перевищує 50% (Малюнок 5).

## Малюнок 6: Лідери демонструють технологічну зрілість у всіх категоріях застосування інструментарію

Частка служб ВА, як мінімум, на середньому рівні технологічної зрілості (у %)



Джерело: PwC, Дослідження сучасного стану професії внутрішнього аудитора за 2018 рік, березень 2018 року

### Лідери вибудовують ретельно продумані стратегії

Лідери є ефективними в усіх напрямках застосування технологій при виконанні завдань внутрішнього аудиту (Малюнок 6) та інтенсивніше використовують передовий інструментарій у порівнянні з іншими службами внутрішнього аудиту. Проте вони не досягли б переконливого успіху, якби застосовували тільки вузькоспеціалізований або інструментальний підхід. Стратегічні плани Лідерів із внутрішнього аудиту ґрунтуються на чітких довгострокових стратегіях в області кадрів і технологій. Насправді вражає

той факт, що 85% Лідерів орієнтовані на максимально продуктивне використання технологічного функціоналу в реалізації їхніх стратегічних планів у порівнянні з 61% Послідовників та 38% Спостерігачів.

Стратегії Лідерів характеризуються тактичною логікою і послідовністю запланованих дій. Лідери, перш за все, визначають цілі внутрішнього аудиту, яких вони прагнуть досягнути. У подальшому встановлені ними цілі зумовлюють рішення, які вони приймають щодо різновидів і напрямків використання інструментів та професійної перепідготовки їхнього персоналу для опанування

нових технологій. Лідери вживають дієвих заходів, щоб синхронізувати їхні дорожні карти впровадження новітніх технологій з аналогічними дорожніми картами їхніх організацій для максимальної результативності трудовитрат та інвестицій на рівні організації у цілому. Таким чином, ретельно продумані стратегії Лідерів є запорукою їхньої ефективної роботи на користь їхніх організацій, а також сприяють динамічності, адаптивності та оперативності Лідерів у набутті переваг від новітніх технологій у майбутньому.

**Малюнок 7: Лідери на повну силу використовують потенціал сучасного інструментарію колективної роботи**



Джерело: PwC, Дослідження сучасного стану професії внутрішнього аудитора за 2018 рік, березень 2018 року

**Лідери спрямовують переваги технологічного прогресу на максимізацію ефекту від колективної роботи**

Інформаційні панелі та інструменти автоматизованого документообігу є основою діяльності оперативної та ефективної служби внутрішнього аудиту. Такі інструменти оптимізують роботу і взаємодію служб внутрішнього аудиту з тими структурами, які вони перевіряють або яким надають консультації, а також спрощують процедуру обміну інформацією та співпрацю зі службами з управління ризиками. З огляду на поступальне удосконалення інструментарію колективної роботи та скорочення пов'язаних із ним витрат, процес аудиту стає дедалі ефективнішим. Спільний диск або внутрішній веб-сайт, що використовуються для інформаційного зв'язку між службою внутрішнього аудиту та організацією, яка потребує аудиторського сприяння, полегшує роботу внутрішніх аудиторів з їхніми зацікавленими сторонами. Так, проведення відеоконференцій між різними офісами чи регіонами сприяє підвищенню ефективності роботи, скороченню транспортних витрат та зміцненню відносин. Крім того, застосування інструментів аудіографічного

**«РАП та ІІІ – це провідні технології наступного покоління. Важливо, щоб служби внутрішнього аудиту були компетентними у цих технологіях і здатними скеровувати бізнес на підтримку їхніх стратегій впровадження нових технологічних рішень у майбутньому. Оскільки новітні технології супроводжуються появою нових ризиків для систем безпеки, цей аспект повинен стати пріоритетним для спостережних рад у майбутньому.»**

—Алвін Бледсоу, Голова Аудиторського комітету, SunCoke Energy



телеконференцв'язку та командної роботи, які дозволяють групам фахівців у різних місцях або аудиторію та об'єкту аудиту тісно співпрацювати над оперативним вирішенням різноманітних питань, є додатковою перевагою. Використання інструментів автоматизованого документообігу або аудиту для моніторингу нерегульованих аудиторських питань свідчить про той факт, що служба внутрішнього аудиту дійсно зацікавлена в ефективній співпраці з іншими підрозділами організації та є надійним партнером організації у цілому. Отже, не дивно, що ті служби внутрішнього аудиту, які повною мірою використовують потенціал сучасного інструментарію колективної роботи, вигідно вирізняються з поміж інших служб внутрішнього аудиту в управлінні відносинами із зацікавленими сторонами та досягненні ефективності витрат (Малюнок 7).

### **Лідери самостійно отримують необхідні дані із систем**

Вміння отримувати дані безпосередньо з операційних та фінансових систем і застосовувати інструментарій корпоративного управління, управління ризиками та комплаєнсу (GRC), системи електронного розпізнавання символів

та засоби безпеки роблять службу внутрішнього аудиту не тільки автономною, але й ефективною в отриманні доступу до необхідних їй даних. Понад 80% Лідерів самостійно отримують необхідні їм дані. Демонструючи зацікавленням сторонам свою майстерність у роботі із корпоративними системами, служба внутрішнього аудиту підтверджує свою актуальну значимість для організації та відданість її інтересам.

Наступним кроком може стати залучення внутрішніх аудиторів до корпоративного тренінгу з системи ERP. Розуміння принципів роботи системи ERP у поєднанні з можливістю отримати актуальну інформацію може вдосконалити аналітичні навички внутрішніх аудиторів та підвищити ефективність процесу аудиту в цілому. В одній компанії-респонденті нам повідомили, що їхня служба внутрішнього аудиту є на 100% автономною в отриманні необхідних їй даних, оскільки в ній працюють експерти з систем ERP та GRC. Наразі ця компанія зробила додатковий крок у цьому напрямку і залучила фахівця, який надаватиме спеціалізовані послуги службі внутрішнього аудиту, працюючи в її корпоративному центрі обслуговування в якості штатного експерта з аналізу даних скриптів.

З огляду на дедалі інтенсивніше застосування технологій в області внутрішнього аудиту, інструменти електронного розпізнавання символів/інструменти обробки неструктурованих або напівструктурованих даних є додатковими вагомими засобами для застосування технологій та підвищення ефективності. Так, обсяг роботи, пов'язаної із повторюваними тестуваннями у таких областях, як рахунки-фактури, запаси, та перевірки контрактів, можливо скоротити за рахунок використання інструментів електронного розпізнавання символів та інтелектуальних ботів для заповнення електронних таблиць даними тестування. За результатами нашого дослідження, ті служби внутрішнього аудиту, які ефективно користуються інструментами екстракції даних, отримують високу оцінку їхнього професіоналізму від своїх організацій. Практично 70% служб внутрішнього аудиту, в яких запроваджено передову практику отримання необхідних даних із різних систем, займають лідируючу позицію у пошуку, навчанні та залученні кваліфікованих професіоналів на відміну від дещо більше третини тих служб внутрішнього аудиту, які покладаються на застарілу практику роботи з даними.

**«У широкому масштабі, вартість технологій/технологічних засобів відтепер не є обмеженням інвестицій у розбудову функціоналу майбутнього, наприклад, у впровадження комп'ютерних прикладних програм для функціонування алгоритмів. Така область, як РПА, більше не потребує колосальних інвестицій.»**

—Рольф Сп'елкавік, керівник внутрішнього аудиту, Sandvik AB, Швеція



## Малюнок 8:

### Лідери ширше використовують аналітику

Процент служб внутрішнього аудиту, що регулярно використовують аналітику



Лідери



Послідовники



Спостерігачі

|                                                                              |     |     |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|
| Стандартні процедури аудиторського тестування                                | 61% | 29% | 15% |
| Поглиблені процедури тестування                                              | 47% | 18% | 9%  |
| Виявлення ризиків для визначення обсягу та планування аудиторської перевірки | 27% | 13% | 8%  |
| Інфографіка                                                                  | 29% | 9%  | 6%  |
| Спеціалізовані програми чи аналітика                                         | 28% | 10% | 4%  |

Джерело: PwC, Дослідження сучасного стану професії внутрішнього аудитора за 2018 рік, березень 2018 року

### Лідери активно впроваджують найсучасніші технології аналітики та моніторингу даних

Аналітика даних уже багато десятиріч залишається актуальною темою, що широко обговорюється внутрішніми аудиторами. Проте практичне її використання набуває поширеності досить повільними темпами. Дедалі більше організацій залишають позаду переламний момент у переході на сучасні технології, тож для внутрішніх аудиторів стає очевидним, що аналітика та рішення, які ґрунтуються на аналізі даних, мають стати одним із пріоритетних напрямків їхньої діяльності. Та щоб цього досягти, багатьом службам внутрішнього аудиту доведеться спершу відійти від використання аналітики як допоміжного методу

та сконцентруватися на новітніх способах її використання, які докорінно змінюють характер роботи аудитора. (Див. публікацію «Революція на відміну від еволюції: як здійснити прорив у розвитку аналітики у внутрішньому аудиті»). Хоча Лідери досягли істотно більшого прогресу на шляху до повномасштабного використання усього діапазону можливостей аналітики, повністю інтегрувати аналітику в усі етапи аудиторського циклу ще не вдалося навіть їм (Малюнок 8). У багатьох випадках бар'єром, що перешкоджає ефективному використанню аналітики, стає дефіцит кваліфікованих кадрів. 44% респондентів, які відчувають дефіцит спеціалістів із навичками володіння сучасними технологіями, вважають саме аналітику даних тією сферою, інвестиції чи підвищення

кваліфікації в якій є пріоритетними для майбутніх потреб внутрішнього аудиту. (Історія успішного подолання проблеми дефіциту кваліфікованих кадрів розглядається далі на прикладі австралійського банку ANZ.)

Лідери отримують безпосередні переваги від використання аналітики. Наприклад, вони отримали високу оцінку за здатність спрямовувати зусилля на критично важливі ризики, на які наражається їхня компанія, та на аудит сфер, в яких виникають нові ризики. Оцінивши переваги, які надають їхні поточні напрямки використання аналітики, Лідери активно просуваються у напрямку прогнозуючої аналітики: 23% респондентів наразі експериментують із прогнозуючими показниками ризику.

## Як банк ANZ побудував технічно грамотну службу внутрішнього аудиту

Для служби внутрішнього аудиту банку ANZ, який входить до четвірки найбільших банків Австралії, використання аналітики є основним пріоритетом. Кевін Корбалі, керівник Дирекції внутрішнього аудиту банківської групи ANZ, відмічає зростання очікувань зацікавлених сторін, а це значить, що його підрозділу доведеться не лише показувати кращі результати, але й витратити на це менше ресурсів. Він вважає аналітику тим критично важливим інструментом, який дозволить одночасно вивільнити ресурси і розширити обсяг охоплення внутрішнього аудиту.

Для Дирекції внутрішнього аудиту банківської групи ANZ найпроблемнішим аспектом сучасних технологій є дефіцит спеціалістів необхідної кваліфікації. Корбалі переконаний: його підрозділу у майбутньому потрібні експерти з досконалим володінням комп'ютерними технологіями, а це, у свою чергу, потребує іншого підходу до процесу підбору персоналу. Так, наприклад, для тестування пріоритетних для банку навичок критичного мислення проводяться співбесіди, на яких розглядаються практичні приклади. Дирекція внутрішнього аудиту банку ANZ проводить навчання усіх своїх штатних співробітників в області комп'ютерних технологій та аналітики даних і допрацювала кваліфікаційні вимоги та програму підвищення кваліфікації персоналу – тепер володіння комп'ютерними технологіями вважається ключовою професійною навичкою. Дирекція внутрішнього аудиту також інвестує у підвищення кваліфікації своїх співробітників, у тому числі надає підтримку працівникам експертного центру аналітики при навчанні в магістратурі за спеціальністю «Аналітика даних».

А коли в Дирекції буде достатньо кваліфікованих спеціалістів із досконалим володінням комп'ютерними технологіями, Корбалі прогнозує застосування своїм підрозділом технологій роботизованої автоматизації процесів. Його підрозділ уже успішно консультує численні підрозділи банку, в яких впроваджуються технології роботизованої автоматизації процесів, тож він із перших рук знає, що ці технології здатні замінити собою цілий ряд типових повсякденних задач, які наразі віднімають цінний час внутрішніх аудиторів. Він переконаний: технології роботизованої автоматизації процесів допоможуть Дирекції внутрішнього аудиту «наблизитися до принципу безперервного надання впевненості та дозволять внутрішнім аудиторам зосередити зусилля на аналізі першопричин тих чи інших порушень».

Використання Дирекцією внутрішнього аудиту банківської групи ANZ найновітніших комп'ютерних технологій та відповідне підвищення кваліфікації персоналу дозволяє Дирекції залишатися стратегічно важливим підрозділом банку та мати у своєму розпорядженні усі ресурси, необхідні, аби задовольняти дедалі вищі очікування зацікавлених сторін.



**«Сутність автоматизації не в оптимізації чисельності персоналу, а у можливості спрямовувати зусилля на складніші та корисніші задачі. Вивільнення ресурсів дозволяє аудиторам витрачати час на проактивні роботи - оптимізацію бізнесу, нові ризики - та відповідати за вирішення проблем, а не лише їх констатацію.»**



—Крістін Катціф, Головний аудитор Банку Америки

### **Лідери визнають переваги технологій інтелектуальної автоматизації**

Впевненими користувачами цієї категорії нових технологій було визначено лише невеликий відсоток служб внутрішнього аудиту (лише 12% служб внутрішнього аудиту, що увійшли до категорії Лідерів). При цьому набирає популярності використання технологій роботизованої автоматизації процесів (РАП) у внутрішньому аудиті, комплаєнс та управлінні ризиками (див. розділ «РАП на практиці»). Враховуючи суттєве підвищення ефективності, якого вже вдалося досягти завдяки технологіям РАП бізнес-напрямам поза межами ризик-менеджменту, PwC прогнозує, що технології РАП незабаром стануть одним із базових інструментів у розпорядженні

внутрішнього аудитора. Вже зараз служби внутрішнього аудиту широко використовують у своїй роботі методи прийняття рішень на основі продукційних правил із застосуванням засобів інтелектуальної автоматизації, а у довгостроковій перспективі очікується, що ці звичні методи трансформуються у бік більшого використання технологій штучного інтелекту. Оскільки технології штучного інтелекту вже стали невід'ємним компонентом продуктів та послуг багатьох організацій, служби внутрішнього аудиту повинні мати експертні знання про них задовго до застосування цих технологій у своїй роботі.

Впровадження засобів автоматизації та інших сучасних технологій у роботі внутрішнього аудиту має позитивний вплив і на персонал.

Зокрема, вони зроблять внутрішній аудит набагато привабливішою професією у майбутньому та можуть стати диференціюючим фактором у конкурентній боротьбі за працівників дефіцитних спеціальностей із доскональним володінням сучасними комп'ютерними технологіями. Повна чи часткова автоматизація рутинних процесів дозволяє працівникам займатися натомість складними або перспективними задачами. Таким чином, аудитори матимуть необхідну кваліфікацію, а служба внутрішнього аудиту буде популярним місцем роботи, де працівники володіють усією повнотою знань про останні здобутки новітніх технологій. Це дозволить службі внутрішнього аудиту приносити додаткову вартість організації, а аудитори вважатимуться стратегічно важливим компонентом її успіху, що працюватиме на авторитет професії в цілому.



## РАП на практиці: в яких напрямках внутрішнього аудиту можлива автоматизація

Застосування технологій роботизованої автоматизації процесів набуває популярності: 26% респондентів вважають, що технології РАП матимуть значний вплив на їхню організацію у наступні три роки. Хоча на сьогодні ці технології застосовує лише 2% служб внутрішнього аудиту, багато респондентів вже розробляють та тестують можливості застосування РАП у роботі внутрішнього аудитора. Майже 20% респондентів планують розпочати використання технологій роботизованої автоматизації у наступні два роки.

Технології РАП здатні допомогти службі внутрішнього аудиту підвищити продуктивність своєї роботи, розширити область покриття ризиків та вирішити найактуальнішу задачу: як не лише показувати кращі результати, але й витратити на це менше ресурсів. Програми з функціоналом РАП є відносно дешевими та простими у використанні, тож не дивно, що в очах багатьох сфера їх застосування бачиться досить вузькою: армія ботів виконує монотонні завдання аудиторської перевірки. Та варто зробити паузу і подумати про можливості РАП у ширшому контексті функціоналу та стратегії роботи з персоналом. Чого хоче досягти з їхньою допомогою служба внутрішнього аудиту та як цього краще досягти? Чи буде ефективніше автоматизувати один з етапів поточного процесу або ж повністю перебудувати весь процес з нуля? Якщо технології ботів дозволяють автоматизувати етапи процесів, то чого можна досягти за допомогою ботів, до яких долучиться аналітика та прийняття рішень на основі продукційних правил?

Наш досвід показує, що першим кроком для служб внутрішнього аудиту, які розпочинають впровадження технологій РАП, найчастіше стає розробка пілотного проекту із застосуванням обмеженого функціоналу РАП. Таким чином організація отримує можливість запустити нову технологію, навчитися користуватися та співпрацювати з роботом, а також отримати успішний досвід створення бота, на який можна буде поспиритися при впровадженні технологій РАП на всіх рівнях організації. Паралельно з пілотним проектом ми рекомендуємо розпочинати роботу над дорожньою картою заходів з автоматизації. Це дозволяє нашим клієнтам мати готову відповідь на запитання про наступні кроки відразу після успішного завершення пілотного проекту та оперативно перейти від пілотної фази до початкових етапів розгортання.

Запустити розробку дорожньої карти заходів з автоматизації можна з проведення сканування процесів та оцінки можливостей для визначення процесів та робіт з найвищим потенціалом вигід від інвестицій в автоматизацію. Види діяльності, придатні для автоматизації за допомогою технологій РАП, мають ряд спільних характеристик. Оптимальний кандидат на автоматизацію матиме такі особливості: великий обсяг, низький рівень складності, високий рівень стандартизації, рішення приймаються на основі продукційних правил. Звертається до декількох окремих стабільних у функціонуванні програм, які не інтегровані у спільний комплекс. Особливо ефективний у тих випадках, коли висока якість є обов'язковою, а рішення при обробці винятків приймаються за простими критеріями. Роботи, що відповідають усім цим критеріям, як правило, будуть глибоко в рутині, а не на інноваційному фронті. Та технології РАП готові до використання вже зараз і можуть вивільнити ресурси на виконання більш перспективних задач.

Розглянути переваги від технологій автоматизації можна на прикладі бота, який автоматизує ряд задач в межах тестування механізмів контролю постачальника. Бот завантажує необхідні форми з порталу SharePoint, визначає інформацію, яку необхідно отримати зі звіту про рух запасів у системі ERP постачальника, авторизується в системі ERP, формує звіт та експортує його до таблиці Excel, визначає необхідний розмір вибірки, формує випадкову вибірку з даних у звіті, знаходить відповідні форми затвердження операцій та порівнює значення, формує підсумкову зведену таблицю результатів і надає детальну інформацію про винятки. Цей приклад може здаватися прозаїчним, та це лише одна з величезної кількості сфер, де служба внутрішнього аудиту може заощадити час для інших задач.



## Лідери надають перевагу не вузьким спеціалістам, а універсалам

Темпи та обсяги технологічних інновацій більше не дозволяють службам внутрішнього аудиту формувати свій штат із працівників вузької спеціалізації, як це було раніше. Старий підхід потребує надто великого штату, на утримання якого в сучасних умовах уже немає коштів. Тепер серед профільних навичок, обов'язкових для кожного працівника служби внутрішнього аудиту, - володіння комп'ютерними технологіями на рівні, що значно перевищує базові загальні механізми контролю інформаційних систем. У цьому контексті майже 80% керівників служб внутрішнього аудиту називають серед пріоритетних потреб свого підрозділу достатню кваліфікацію своїх спеціалістів у сфері інформаційних технологій. Найбажанішим працівником для служби внутрішнього аудиту є фахівець з управління ризиками, який цікавиться та знається на сучасних технологіях, менталітет та підготовка якого дозволяють йому постійно застосовувати у своїй роботі нові методи та програми у відповідь на появу новітніх технологій та трансформацію ризиків, на які наражається підприємство. Хоча на перший погляд здається, що таких кадрів на ринку праці недостатньо, насправді до цієї категорії відноситься переважна більшість спеціалістів. Як свідчить проведене PwC опитування понад 10 000 працівників із широкого спектру галузей економіки «Ринок праці майбутнього», три чверті працівників готові освоювати нові навички або проходити повну перепідготовку заради покращення своїх перспектив на ринку праці. Аналогічна кількість респондентів вважає вивчення актуальних навичок власним обов'язком, а не обов'язком свого роботодавця.

**«У майбутньому я планую приймати на роботу фахівців із самим різним досвідом та широкою кваліфікацією, які цікавляться сучасними технологіями. Працівники, яких я хочу бачити у себе на роботі, креативні та відкриті до різних підходів в умовах поширення новітніх технологій, а ще не бояться подекуди зазнавати невдачі. Наявності у працівника досвіду, який завжди був обов'язковою умовою роботи у внутрішньому аудиті, вже не досить, а у багатьох випадках він виявляється непотрібним взагалі.»**

—Нінет Карузо, Старший Віце-президент та керівник служби внутрішнього аудиту, Discover Financial Services

**«Володіння комп'ютерними технологіями залишається критично важливою навичкою для внутрішнього аудитора, адже без неї професія виявиться нежиттєздатною вже у найближчому майбутньому. Ключовим пріоритетом є підбір кваліфікованих спеціалістів з ІТ та використання новітніх технологій у роботі у відповідь на дедалі інтенсивнішу автоматизацію процесів у бізнес-підрозділах. Служби внутрішнього аудиту не можуть очікувати від молодших співробітників такого рівня кваліфікації, який потрібен організації з урахуванням її потреб у сфері ІТ. Тож керівники внутрішнього аудиту мають підбирати спеціалістів із роботи з даними та досвідчених айтишників, в ідеалі з досвідом програмування, які мають достатню підготовку для того, аби створити ресурси, необхідні для ефективної роботи внутрішнього аудиту. А професії в цілому слід зосередитися на підготовці фахівців-аудиторів широкого профілю, не забуваючи про обов'язкове володіння інформаційними технологіями.»**

—Дженіта Джонс, керівник служби внутрішнього аудиту, Група FirstRand, ПАР

## Малюнок 9: Лідери успішно розвивають перспективних співробітників



Важливим диференціюючим фактором Лідерів є їхня здатність синхронно розвивати свій персонал та технології. Лідери частіше за своїх колег інвестують у проведення тренінгів із питань ІТ-ризиків та інструментарію. Також вони частіше за інших мають у штаті працівників із досвідом та кваліфікацією у сфері ІТ та частіше вважають, що в них є оптимальне співвідношення спеціалістів з ІТ, комерційними та фінансовими компетенціями (Малюнок 9).

**«Чим складніші технології ми запроваджуємо, тим більше ентузіазму це викликає у всіх. І навіть коли, по суті, ми робимо те саме, що й робили завжди, сьогодні ми робимо це по-новому. Лише так можна йти в ногу з часом.»**

—Кеті Скалія, Старший віце-президент та керівник Глобальної дирекції з аудиту, News Corp.

# Еволюція чи революція?

## Якісний ривок неминучий

**Малюнок 10: Те, що сьогодні є проривною технологією, завтра стане базовим інструментом**



Джерело: PwC

Будь-яка служба аудиту, незалежно від галузі, чисельності персоналу або бюджету, може і повинна нарощувати свій технологічний та кадровий потенціал. Сучасні технології знаходяться у центрі уваги ефективної служби внутрішнього аудиту, адже саме вони надають їй можливість оперативно та кваліфіковано надавати консультації з IT-ризиків, адаптувати свою роботу до впроваджених організацією інновацій та проводити аудит

комп'ютерних операцій. У повній відповідності до загальних тенденцій до пришвидшення впровадження нових технологій, час з моменту, коли той чи інший функціонал вважається революційним, і до моменту, коли він вже став базовим, дедалі скорочується, а темпи впровадження нового функціоналу пришвидшуються (див. Малюнок 10). Пришвидшення темпів впровадження нових технологій значить, що:

- Бар'єри впровадженню нових технологій (зокрема, вартість та наявність досвідчених фахівців) для базових інструментів є нижчими, що спрощує їх застосування.
- У перспективі служба внутрішнього аудиту має швидше запроваджувати новий функціонал, адже лише так вона зможе йти в ногу із темпами розвитку технологій, що використовуються в організації.



## Прогнози у сфері штучного інтелекту на 2018 рік

Технології штучного інтелекту – це складний напрямок загальнотехнологічних тенденцій, в якому останнім часом спостерігається стрімкий прогрес. Складно із впевненістю сказати, як саме новітні технології змінять бізнес та суспільство у найближчі роки, але певні тенденції вже очевидні. На їх основі експерти PwC з технологій штучного інтелекту та внутрішнього аудиту сформулювали ряд прогнозів на наступні 12 місяців (Див. публікацію «Прогноз щодо технологій штучного інтелекту: 8 тенденцій, які визначатимуть стратегію бізнесу»). Всупереч поширеній думці, PwC прогнозує, що у 29 країнах, що аналізувалися, частка робочих місць із потенційно високим ризиком внаслідок автоматизації станом на 2020 рік становитиме лише 3%. При цьому цінність технологій штучного інтелекту полягає у тому, що завдяки ним існуючі працівники можуть ефективніше працювати на успіх бізнесу з трьох причин:

- автоматизація процесів, які раніше були надто складними для технологій попереднього покоління;
- визначення тенденцій у статистичних даних, які дозволяють підвищити ефективність бізнесу;
- прогнозні дані, що підвищують якість рішень, які приймаються людьми.

Так, система штучного інтелекту може просканувати усі дані того чи іншого підрозділу, автоматично визначити тенденції та факти, які вибиваються з цих тенденцій, та відмітити питання, що вимагають подальшої уваги. Уявіть також, що система штучного інтелекту крім того ще й виявляє та пояснює імовірні ризики та формулює прогнози на основі даних, на які менеджмент може спиратися у ході свого аналізу та прийняття рішень. Це лише декілька прикладів практичного функціоналу технологій штучного інтелекту, який готовий до застосування вже зараз.

Фахівці, що працюватимуть із системами штучного інтелекту, повинні знати не лише як обрати коректний алгоритм та завантажити дані у модель ШІ. У першу чергу, їм доведеться оволодіти вмінням інтерпретувати результати. А ще вони повинні знати, коли можна покладатися на прийняті алгоритмом рішення, а коли потрібне їхнє втручання. Ефективне використання систем штучного інтелекту також потребує співпраці фахівців різних відділів заради спільного вирішення проблеми.

Окремі передові організації вже розпочали масову перепідготовку свого персоналу, необхідну для застосування ШІ та інших цифрових технологій. У ході перепідготовки співробітники навчаються не лише новим навичкам, а й засвоюють принципово новий підхід до роботи, в основу якого покладено співпрацю - не лише зі своїми колегами, а й зі штучним інтелектом.



**«Значення сучасних технологій у нашій роботі неможливо переоцінити. Ми повинні володіти ними не гірше, ніж компанія: це єдиний спосіб не відставати від темпів, з якими компанія опрацьовує свої дані, бо в іншому випадку цінність наших експертних консультацій та нашої роботи для бізнесу буде втрачено. А цього допустити не можна, адже наша професія надто багато може запропонувати.»**



*—Кеті Скалія, Старший віце-президент та керівник Глобальної дирекції з аудиту, News Corp.*

Ніхто не вимагає від служби внутрішнього аудиту оволодіти технологіями прогновної або інтелектуальної автоматизації до завтра. Проте деякі кроки обов'язково зробити вже зараз: розробити стратегію роботи з технологіями та персоналом, а також дорожні карти заходів, серед яких мають бути не лише еволюційні, а й революційні. Як споживачі ми часто перестрибуємо через декілька поколінь технологій, якщо нам потрібна певна нова функція, або використовуємо можливості нових технологій у пошуку нових рішень проблем. Аналогічно і служба внутрішнього аудиту може досягти величезного прогресу у розвитку своїх технологій та персоналу, якщо віднайде можливості вирішувати проблеми у кардинально новий спосіб замість поступової та повільної еволюції.

Розглянемо цю тезу на прикладі служби внутрішнього аудиту, яка хоче підвищити свою ефективність за допомогою новітніх технологій екстракції даних. Еволюційний підхід у цьому випадку – відправити співробітника на тренінг із системи ERP, яка використовується у компанії, щоб цей співробітник міг ефективніше та швидше самостійно отримувати необхідні дані з системи. Революційний підхід – створити бот, який робитиме це за нього. А що, якщо бот міг би витягувати дані та завантажувати їх у програму, в якій опрацьовується робоча документація аудитора, щоб можна було негайно розпочати процедури тестування?

Революційний якісний ривок для служби внутрішнього аудиту можливий лише тоді, коли вона зосередиться на проблемах, які служба намагається вирішити, та розпочне шукати оптимальні

шляхи для вирішення цієї задачі. Чи потрібно службі внутрішнього аудиту проводити навчання персоналу? Чи можна замість цього автоматизувати те чи інше завдання? Чи можна звернутися по допомогу до експертного центру з інформаційних технологій? Якщо служба внутрішнього аудиту обере один з останніх варіантів, як вона спрямує вивільнені ресурси на управління складнішими та небезпечнішими ризиками?

Щоб забезпечити сталий прогрес на шляху до високотехнологічного майбутнього, службі внутрішнього аудиту не обійтися без цілеспрямованої стратегії, в якій розглядатимуться цілі служби і заходи у сфері інформаційних технологій та управління персоналом, які дозволять досягти цих цілей (див. приклад компанії Centrica далі).

## Служба внутрішнього аудиту енергетичної корпорації Centrica спрямовує ресурси на інтенсивне нарощування свого технологічного та кадрового потенціалу

Вже три роки служба внутрішнього аудиту компанії Centrica активно працює над забезпеченням достатньої кваліфікації своїх працівників у сфері аналітики даних. При цьому вона ставить перед собою дві мети: по-перше, отримати змогу краще розуміти ефективність функціонування механізмів контролю над основними ризиками, а по-друге, надавати керівництву ґрунтовніші емпіричні докази, аніж традиційні аудиторські докази. Керолін Кларк, керівник напрямку аудиту, управління ризиками та контролю Centrica (енергетичної корпорації із штаб-квартирою у Великій Британії), вважає, що її підрозділу ще є над чим працювати, проте досягнуті на сьогодні результати є багатообіцяючими. Її підрозділ вже застосовує сучасні методи аналітики даних більш ніж у половині аудиторських перевірок і вважається серед бізнес-підрозділів експертом із питань інформаційних технологій та даних.

Внутрішній аудит надає зацікавленим особам у бізнес-підрозділах більш високий рівень впевненості за рахунок тестування повних масивів даних, що також дозволяє ефективніше виявляти аномальні значення та тенденції у даних. Крім того, служба внутрішнього аудиту здатна моделювати діапазони результатів та чутливості даних до зміни основних змінних факторів із достовірністю, яка була б неможливою без цих технологій. Так, у ході нещодавньої аудиторської перевірки внутрішнім аудиторам було поставлено задачу виявити причини недосягнення бізнес-підрозділом очікуваних від нього результатів. Керівництво визначило декілька напрямків, в яких інформація була неналежної якості. За допомогою аналітичного інструментарію аудитор визначив повний спектр ризиків, на які наражався об'єкт аудиту у ході своєї діяльності і які він нездатний був оцінити самостійно. За результатами аудиту керівництву було надано інформацію, необхідну для точної оцінки рівня ризику та визначення заходів для його мінімізації.

Тож не дивно, що робота служби внутрішнього аудиту отримала позитивну оцінку бізнес-підрозділів, спостережної ради та виконавчого керівництва. Та заради таких результатів напрямку аудиту, управління ризиками та контролю довелося подолати цілий ряд труднощів. Керолін Кларк підкреслила, що вихід на якісно новий рівень та напруження довіри до новітніх технологій як серед самих внутрішніх аудиторів, так і серед бізнес-підрозділів відбулися не так швидко, як хотілося б. У тому, що новітні технології дозволяють отримати реальні результати, внутрішні аудиторів переконала позитивна оцінка роботи служби внутрішнього аудиту з боку бізнес-підрозділів.

Крім того, Керолін Кларк прийняла на роботу трьох експертів з аналітики даних, які відіграють у роботі її підрозділу важливу роль. «Вони по-новому підходять до вирішення задач і пропонують такі варіанти тестування гіпотез, які ніколи не змогли б визначити традиційні внутрішні аудитори, – прокоментувала Керолін Кларк. – Все це стало можливим завдяки їхній високій кваліфікації у цій сфері».

Останнім часом служба внутрішнього аудиту допомагає організації посилити ефективність її другої лінії захисту. Як один із прикладів, внутрішні аудитори надають консультації з питань організації процесу безперервного моніторингу аналітичних даних у новій програмі, яку підрозділ управління персоналом створив для організації власної роботи як підрозділ першої лінії захисту. «Впровадження автоматизованих засобів другої лінії захисту дозволяє уникнути потреби в окремих працівниках у цій структурній одиниці нашої організації, які слідували б за ефективністю механізмів контролю», – підкреслила Керолін Кларк.

Протягом наступних 12 місяців вона планує об'єднати процеси корпоративного управління, управління ризиками та надання впевненості, які наразі організовані в окремих інформаційних системах. Так, старші аудитори працюватимуть із планшетами, підключеними одночасно до власного програмного забезпечення служби внутрішнього аудиту та до програмного забезпечення бізнес-підрозділів, і зможуть вводити свої спостереження безпосередньо у систему під час виїзної роботи у структурних підрозділах компанії, а також створювати програми дій, спрямовані на мінімізацію виявлених ризиків, що дозволить бізнес-підрозділам отримувати актуальну інформацію про процес у режимі реального часу. «Наші директори та менеджери служби внутрішнього аудиту досконало розуміють специфіку бізнесу, володіють усією повнотою інформації про передові практики та за рахунок свого досвіду та експертних знань можуть приносити організації відчутні результати в режимі реального часу», – підкреслила Кларк.

Потреба у впровадженні найостанніших технологій та залученні відповідних кваліфікованих експертів залишатиметься актуальною проблемою ще надовго і буде важливим фактором, який трансформує корпоративну культуру та кадровий склад служби внутрішнього аудиту. Та Керолін Кларк переконана: професіоналізм і адаптивний підхід її підрозділу є запорукою успішності компанії в цілому.





## «Приймати на роботу потрібно не за ті чи інші навички, а за потрібний організації тип мислення.»

—Нінет Карузо, Старший Віце-президент та керівник служби внутрішнього аудиту, Discover Financial Services



Навіть оптимальну стратегію служба внутрішнього аудиту не зможе реалізувати за відсутності кваліфікованих спеціалістів. Наявність кваліфікованих кадрів – це той чинник, який дозволяє перейти від еволюційного розвитку до революційної трансформації. Досягти якісного ривка служба внутрішнього аудиту може у різний спосіб. Один із варіантів – це трансформація принципів залучення до проведення аудиту експертів у самій організації та за її межами. Для подолання дефіциту досвідчених експертів та коштів Лідери налагоджують співпрацю з підрозділами комплаєнс, управління ризиками та бізнес-підрозділами, в межах якої відбувається обмін ресурсами та спільно здійснюються інвестиції у необхідні новітні технології (див. приклад компанії Eli Lilly). Так, 82% Лідерів (у порівнянні з 61% Послідовників та 45% Спостерігачів) співпрацюють з іншими лініями захисту з метою формування єдиного підходу до використання IT-інструментарію та функціоналу.

Серед інших тенденцій, що дозволяють зробити якісний ривок, - формування експертних центрів. Експертні центри надають у розпорядження служб внутрішнього аудиту технології і вузьких спеціалістів, які дозволяють досягти значно більших результатів, аніж просто економії ресурсів. Експертний центр може бути організований спеціально для служби внутрішнього аудиту або за принципом централізованого спільного центру обслуговування, послугами якого користується цілий ряд структурних підрозділів організації для управління своїми ризиками. Як приклад функціоналу експертного центру можна назвати підготовку вибірки даних, запуск формування звіту, підготовку звітів із даними з декількох систем, формування аналітики та написання сценаріїв виконання програми, а також розробку системи звітності про порушення

на основі продукційних правил або компактного представлення даних. Штат експертного центру укомплектовується внутрішніми ресурсами організації, зовнішніми ресурсами за договором аутсорсингу або обома видами ресурсів у певній комбінації. Серед інших успішних прикладів можна назвати якісний ривок служби внутрішнього аудиту в області аналітики за рахунок залучення зовнішнього консультанта, який здійснив комплексну підготовку персоналу експертного центру, після чого організація змогла виконувати відповідні функції самостійно.

Організації, в яких не працюють програми працевлаштування або підготовки спеціалістів відповідної кваліфікації, можуть вийти на якісно новий рівень за допомогою косорсингу. Косорсинг – це стратегія, однаково популярна як серед Лідерів, так і серед Послідовників та Спостерігачів. Цей метод посів перше місце серед наших респондентів, які відповіли, що планують забезпечувати наявність IT-кадрів у майбутньому у такий спосіб. 63% респондентів повідомили, що звертатимуться до косорсингу для забезпечення необхідних їм технологій та кваліфікованих спеціалістів. При цьому керівники одноосібно несуть відповідальність за те, щоб обрана ними стратегія косорсингу дозволила забезпечити трансформаційний розвиток. Одним із факторів успіху при цьому є комплексний підхід, в межах якого сучасні технології та спеціалісти, які ними володіють, розглядаються в комплексі, отже, головну роль відіграє вибір оптимального способу залучення кваліфікованих експертів. Від зовнішніх партнерів керівники служб внутрішнього аудиту очікують готовий інструментарій і функціональні технологічні рішення, що приносять реальну користь бізнесу, а від власних працівників – навичок критичного мислення та аналітичного підходу до розв'язання всіх задач.

Володіння сучасними технологіями на тому чи іншому рівні потрібно всім працівникам служби внутрішнього аудиту. Крім того, у більшості випадків обов'язковим є і освоєння нових навичок, зокрема, навичок проектувального та креативного мислення, аналітичного опрацювання даних тощо. Тож поряд із стратегіями організації пошуку постачальників послуг керівникам внутрішнього аудиту потрібна комплексна загальна стратегія перепідготовки аудиторів. Першим кроком у впровадженні такої стратегії має стати проведення атестації співробітників на володіння сучасними цифровими технологіями, за результатами якої в організації організовуються програми навчання, кар'єрної ротації, корпоративні змагання між відділами та інші освітньо-навчальні заходи. Так, голова аудиторського комітету одного з наших респондентів рекомендував внутрішнім аудиторам щороку брати участь у виставці побутової техніки та електроніки у Лас-Вегасі, щоб володіти інформацією про усі технологічні новинки, що з'являються на ринку. Керівник служби внутрішнього аудиту іншого респондента популяризує співпрацю компаній галузі заради спільного підвищення кваліфікації своїх внутрішніх аудиторів у певних сферах, зокрема у застосуванні технологій блокчейн у фінансовому секторі. Ще один із наших респондентів направляє своїх аудиторів на університетські курси з кібербезпеки. Інший – наймає для роботи у своєму експертному центрі операційних аудиторів із досвідом роботи з мовою SQL та інженерів-програмістів з обробки даних. Як свідчать ці приклади, фундамент для якісного ривка служби внутрішнього аудиту у високотехнологічне майбутнє закладається за рахунок революційного підходу до розвитку персоналу.



## Спільна робота структурних підрозділів пояснює успіх фармацевтичного гіганта Eli Lilly у роботі з великими масивами даних

Служба внутрішнього аудиту фармацевтичної компанії Eli Lilly почала впровадження цифрових технологій у своїй роботі вже багато років тому. На сьогодні служба внутрішнього аудиту готова до виходу на якісно новий рівень у 2018 році завдяки спільному проекту ряду структурних підрозділів компанії, спрямованому на створення спільного сховища даних.

У структурі концерну Eli Lilly Департамент комплаєнс та корпоративної етики, Департамент фінансів і Департамент внутрішнього аудиту є окремими структурними підрозділами, проте вони часто співпрацюють один з одним за рядом напрямків, зокрема, в управлінні ризиками та вирішенні відповідних проблем. У сфері аналітики даних Департамент внутрішнього аудиту об'єднав свої можливості у сфері отримання даних із аналітичними ресурсами Департаменту комплаєнс та корпоративної етики, спеціалісти якого мають досвід аналізу даних для отримання важливої з комерційної точки зору інформації. Логічним наслідком цієї співпраці стало створення спільного сховища даних.

Це співробітництво повністю оформилося у 2017 році, коли один внутрішній аудитор виніс пропозицію про те, що його підрозділ міг би оптимізувати виконання своїх пов'язаних з обробкою даних функцій у коротші строки за допомогою кардинально нової стратегії замість несистемного вирішення розрізнених задач. Він запропонував Департаменту внутрішнього аудиту спільно з іншими підрозділами випрацювати спільні вимоги до обробки даних та отримати спільне фінансування на створення сховища даних, яке обслуговувало б потреби усіх підрозділів. Ініціативу було схвалено: керівництво розуміло, що вона працюватиме на користь задачам у сфері аналітики даних усієї організації. Зрештою за практичну реалізацію ініціативи взявся Департамент інформаційних технологій компанії, і спільна робота розпочалася вже на офіційних засадах.

Тепер, коли дані, потрібні для роботи Департаменту внутрішнього аудиту, стали легкодоступними, керівник Департаменту Кеті Сент-Люїс прагне оптимізувати три етапи аудиту: оцінку ризиків, планування та проведення аудиторської перевірки. Кеті Сент-Люїс переконана: Департамент внутрішнього аудиту тепер має у своєму розпорядженні усі необхідні ресурси як для оптимізації процесу оцінки ризиків у компанії за рахунок своєї спеціалізованої аналітики, так і для підвищення загальної ефективності та результативності планування і проведення аудиту. Остаточна мета, яку ставить перед собою Департамент внутрішнього аудиту, - перейти до визначення аналітичних засобів, що можуть використовуватися бізнес-підрозділами у якості індикаторів ризику.

Кеті Сент-Люїс хоче, щоб її підрозділ ішов у ногу з темпами розвитку цифрових технологій у концерні Eli Lilly, а для цього їй потрібно, щоб усі її внутрішні аудитори володіли на робочому рівні програмами візуалізації даних та розуміли принципи оптимального використання ресурсів. Нові технології зумовлюють нові базові вимоги до персоналу: навички критичного мислення при застосуванні функціоналу комп'ютерних технологій та здатність постійно освоювати нові навички. Кеті Сент-Люїс розуміє, наскільки важливо вміти по-новому підходити до вирішення проблем, отже, планує диверсифікувати досвід та кваліфікацію своєї команди за рахунок прийняття на роботу зовнішніх спеціалістів і укладання договорів косорингу.



# Не відставати від темпів інноваційного розвитку

Наше уявлення про майбутнє щодня змінюється завдяки інноваційним технологіям, з якими в наше життя приходять широкий спектр ризиків та можливостей. Саме тому служба внутрішнього аудиту зобов'язана не лише досконально розуміти вплив інновацій на характер ризику своєї організації, а й у повній мірі приймати їх у своїй роботі. Усім службам внутрішнього аудиту необхідно якомога ефективніше підготуватися до пов'язаних із новітніми технологіями та інноваціями ризиків, з якими їм доведеться працювати. Отже, їм доведеться прискорити реалізацію наявної технологічної та кадрової стратегій або розробити кардинально новий революційний план дій. Готовність до змін залишається найважливішим фактором, завдяки якому служба внутрішнього аудиту є важливим та довіреним радником бізнесу.

**«В умовах поточного темпу появи інноваційних технологій дуже складно володіти усією повнотою інформації про ризики. Проте треба розуміти, що ризики, які можна ігнорувати сьогодні, перетворюються на проблеми вже завтра. Службі внутрішнього аудиту критично важливо мати у своєму розпорядженні усі технології та кваліфіковані кадри, необхідні для роботи з усіма новими ризиками та ефективного звітування Аудиторському комітету про їхні наслідки.»**

—Джеб Бахман, голова Аудиторського комітету,  
The Children's Place

## Що можна зробити вже сьогодні

### Оцініть поточний стан служби внутрішнього аудиту у контексті новітніх технологій

- Ваша організація застосовує або планує застосування новітніх технологій - блокчейн, штучний інтелект, робототехніка?
- Чи має ваша служба внутрішнього аудиту компетентних спеціалістів, здатних консультувати з ризиків та механізмів контролю, пов'язаних із цими новітніми технологіями?
- Чи користується ваша служба внутрішнього аудиту технологіями екстракції даних, аналітики та візуалізації даних?
- Чи включає стратегічний план розвитку вашої служби внутрішнього аудиту дорожню карту ініціатив у сфері підвищення IT- кваліфікації та забезпечення відповідного інструментарію?

### Об'єднайте свої потреби у технологічних та кадрових ресурсах у межах єдиної комплексної стратегії

- Спрямовуйте інвестиції, які робить ваша компанія в інформаційні технології та персонал, з огляду на задачі, які ви намагаєтеся вирішити
- Аналізуйте сьогоднішні потреби в інвестиціях з урахуванням завтрашніх потреб
- Оцініть компетентність спеціалістів служби внутрішнього аудиту у сфері комп'ютерних технологій
- Розвивайте та залучайте спеціалістів із кваліфікацією, потрібною для вирішення майбутніх задач

### Будьте готові до інноваційних та революційних рішень

- Проаналізуйте можливості кардинальної зміни підходів до роботи замість поступових покращень
- Шукайте можливості спільного використання або залучення технологічних та кадрових ресурсів інших підрозділів, необхідних для якісного ривку
- Пам'ятайте, що проблеми, актуальні сьогодні, завтра відійдуть на другий план, та завжди розумійте інноваційну стратегію своєї організації, щоб мати змогу йти в ногу з нею



# Контактна інформація

Якщо ви хочете обговорити вплив теми цієї публікації на свій бізнес, звертайтеся до наших контактних осіб:



**Людмила Пахуча**  
Партнер

+38 (044) 354 0404  
liusia.pakhuchaya@pwc.com



**Костянтин Романський**  
Директор

+38 (044) 354 0404  
konstantin.romansky@pwc.com



**Ірина Глогов'як**  
Старший менеджер

+38 (050) 443 43 19  
iryna.glogoviyak@pwc.com



**Антон Цешнатій**  
Старший менеджер

+38 (050) 412 9356  
anton.tseshnatii@pwc.com