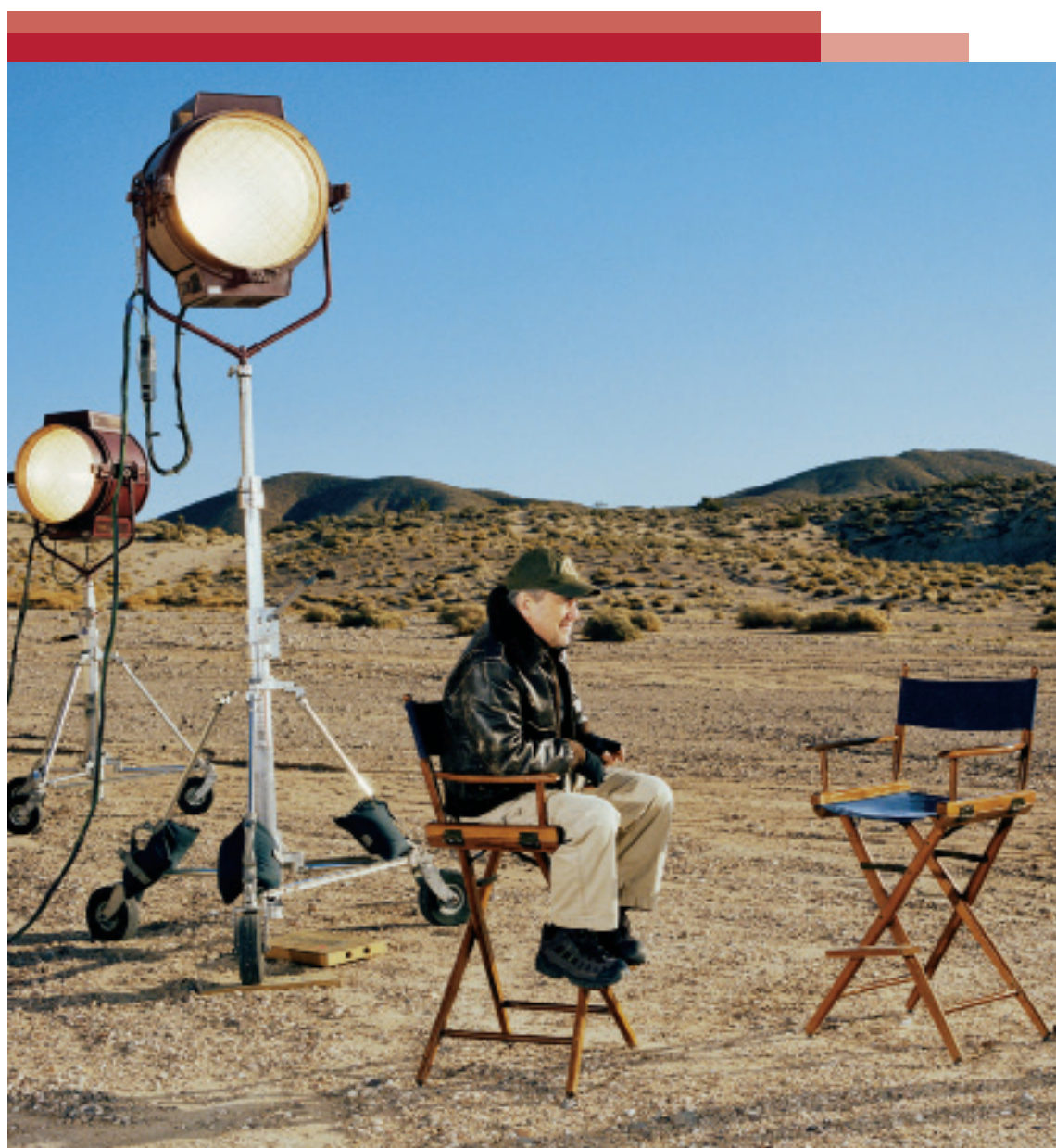


Свет, камера, мотор... пишем сценарий для внутреннего аудита в мире перемен

2011

Исследование рынка
внутреннего аудита



рwc

Содержание

Главный вопрос **2**

Развитие и сопутствующие риски в центре внимания

Детальный анализ **4**

Пишем сценарий для внутреннего аудита в мире перемен

Новые пути развития, новые риски	5
Развивающиеся рынки	7
Слияния и поглощения	8
Инновации и разработка новой продукции	8
Плюсы и минусы новых технологий	9
Внедрение и обновление ERP систем	10
Социальные сети, мобильные устройства и облачные вычисления	11
Ориентиры в нормативно-правовых и репутационных лабиринтах	13
Расширение зон действия стандартов и реформ	13
Устойчивое развитие	14
Внедрение и адаптация новых практик	15
Коммуникация и управление взаимоотношениями	15
Устранение пробелов в навыках	19

Что все это значит для вашего бизнеса? **22**

Занавес поднимается. Вы готовы?

Главный вопрос

Развитие
и сопутствующие риски
в центре внимания

Несмотря на довольно продолжительный период финансовой неустойчивости, среди руководителей, участвовавших в нашем ежегодном глобальном исследовании, прослеживается на удивление высокая степень уверенности в будущем. Согласно опросу, проведенному в 2010 году, бизнес лидеры делают акцент на развитие области управления рисками, предотвращения кризиса, равно как и на сокращение издержек. Исследование рынка внутреннего аудита за 2010 год показало, что внутренние аудиторы теперь ставят своей задачей удовлетворение постоянно изменяющихся требований и ожиданий заинтересованных сторон, включая руководство компании. При этом фокус направлен на разработку новых подходов к оценке рисков, интеграции с другими подразделениями, занимающимися рисками и вопросами соответствия законодательству, а также разработку стратегий по достижению внутренней эффективности, где главная задача – достичь как можно большего с наименьшими потерями и затратами.

Уверенность растет

Результаты опроса руководителей в 2011 году показали уверенность, стремление к нововведениям, а также необходимость повысить уровень навыков, чтобы соответствовать новым возможностям роста организации. Перспектива устойчивого развития на формирующихся рынках явилась основной причиной смены стратегии организации для 84% руководителей, принявших участие в опросе в рамках 14-го ежегодного опроса руководителей компаний. Треть респондентов заявила, что данные изменения оказались «фундаментальными».

Однако есть и те, кто считает перспективу развития неустойчивой и пересматривают стратегии в таких

областях, как подбор персонала и инновации, где основной акцент делается на более тесное сотрудничество с партнерами по бизнесу и государственными организациями. Изменяющиеся перспективы требуют разных подходов, поэтому компании продолжают инвестировать средства в развитие технологии с целью повысить внутреннюю эффективность путем использования новых приложений, таких как социальные сети, мобильные устройства (e-mobility) и облачные вычисления.

Помимо данных перемен, остается открытым вопрос полномочий внутри организации. Акционеры и регулирующие органы требуют соблюдения принципов прозрачности, разделения ответственности, а также большей вовлеченности в вопросы, поднимаемые на встречах совета директоров. Новые правила, контроль их исполнения и тенденция к раскрытию информации ведут к глобальным переменам в мире бизнеса, включая банковскую систему, фондовые рынки, область здравоохранения, частные компании и вообще любую индустрию.

Новая концепция роста

Руководители, понимающие принцип, по которому происходят перемены в мире бизнеса, и активно исследующие преимущества новых рынков с новыми клиентами и партнерами, стремятся обрести новые возможности для развития. По мере того, как руководители осваивают новый, более высокий уровень, внутренние аудиторы должны быть готовы к разработке новых подходов, чтобы полностью соответствовать необходимым требованиям. И поскольку компании все более ориентированы на внешнюю среду, аудиторам придется расширить поле деятельности, чтобы охватить большее число рисков и при необходимости

привлекать заинтересованные стороны к решению нетрадиционных задач. Руководители служб внутреннего аудита могут оказать содействие аудиторским комитетам и менеджменту в анализе динамично развивающейся и сложной системы рисков, а также облегчить процесс адаптации к переменам в мире бизнеса. Те, кто преуспеет в данном вопросе, смогут извлечь колоссальную выгоду, в противном случае, есть риск потерять значимость и авторитет внутри организации.

Ответ внутреннего аудита

Наше Исследование рынка внутреннего аудита, проводимое в 2011 году, изучает реакцию аудиторов на изменения в мире бизнес рисков. Результаты интервью с лидерами служб внутреннего аудита выявили 3 наиболее обсуждаемых вопроса: стратегический рост, развитие технологий и усиление нормативно-правового регулирования. Однако, по данным исследования, уверенность в том, что внутренний аудит сможет справиться с поставленными вопросами, невелика.

Как указано выше, интервью проводились с руководителями служб внутреннего аудита с целью понимания стратегии их работы в соответствии с меняющимися требованиями бизнеса. Многие руководители отметили, что для достижения задач необходимо иметь определенный набор навыков, таких как эффективные методы коммуникации, способность построить и развивать крепкие взаимоотношения с руководством и председателем аудиторского комитета, возможность привлекать партнеров, как извне, так и внутри организации. Исследование также показало, что лидеры внутреннего аудита серьезно настроены на то, чтобы играть ведущую роль в мире перемен.

Детальный анализ

Пишем сценарий для
внутреннего аудита
в мире перемен

По мере изменения фокуса служб внутреннего аудита с анализа контрольных процедур в рамках финансовой отчетности на консультирование в области стратегических и бизнес рисков, а также вопросов, связанных с соответствием требованиям законодательства, крайне важно установить доверительные отношения с руководством компании путем демонстрации соответствующих навыков и способностей в данных сферах. В случае если вовлечение службы внутреннего аудита в стратегические планы развития компании не предусмотрено, следует определить, почему. Происходит ли это по причине отсутствия требуемых навыков? Или, может быть, функция внутреннего аудита недостаточно развита, чтобы завоевать доверие руководства?

На наш взгляд, необходимость развития бизнеса на новых рынках, развития конкурентоспособности за счет внедрения новых технологий, а также соответствия новым требованиям законодательства адресуют основные критичные бизнес риски. Как только вы проанализируете эти риски, разовьете и продемонстрируете необходимые навыки, чтобы ими управлять, вы станете полноценным звеном компании.

Следующий этап нашего Исследования – проанализировать, как руководители готовятся к изменяющимся условиям в мире и как предпринимаемые ими действия коррелируют с тем, что предпринимают лидеры рынка внутреннего аудита для достижения схожих задач.

Новые пути развития, новые риски

Всего лишь половина мира развивается по надежному сценарию. Несмотря на то, что прогноз Международного валютного фонда составляет 4.2% глобального роста на 2011 год, развитые страны, которые составляют 52% мировой экономики, развиваются в два раза медленнее. В отличие от них, новые рынки развиваются стремительно – прогноз на рост рынков Индонезии, Индии и Китая составляет более 6%.

92% руководителей компаний стран Западной Европы ожидают рост бизнеса на азиатских рынках, в то время как этот показатель для европейских рынков составляет лишь 48%. Аналогично, руководители организаций стран Азии и Латинской Америки прогнозируют рост своих регионов с большей уверенностью, нежели чем европейских. Оба случая говорят об отличии по сравнению с недавним прошлым, когда основным двигателем роста на развитых рынках являлись возрастающая потребительская активность. И наконец, Исследование показало, что большинство служб внутреннего аудита лишь в самой малой степени вовлечены в управление рисками, связанными с ростом на новых рынках, международными поглощениями и новыми совместными предприятиями либо стратегическими альянсами. Отвечая на вопрос, как будет развиваться функция внутреннего аудита в следующие 3 года, около 80% респондентов отметили расширение функции до стратегических инициатив и программ, в то время как лишь 57% заявили, что планируют расширить территории покрытия (рис.2); 36% высказали необходимость расширить свой международный опыт (рис. 7).

“Внутренний аудит должен сконцентрироваться в большей степени на присущих компании и остаточных рисках и исключить незначительные риски из аудиторского плана, равно как и все связанные с этим лишние проверки.”

Джоэль Крамер, управляющий директор, MIS Training Institute

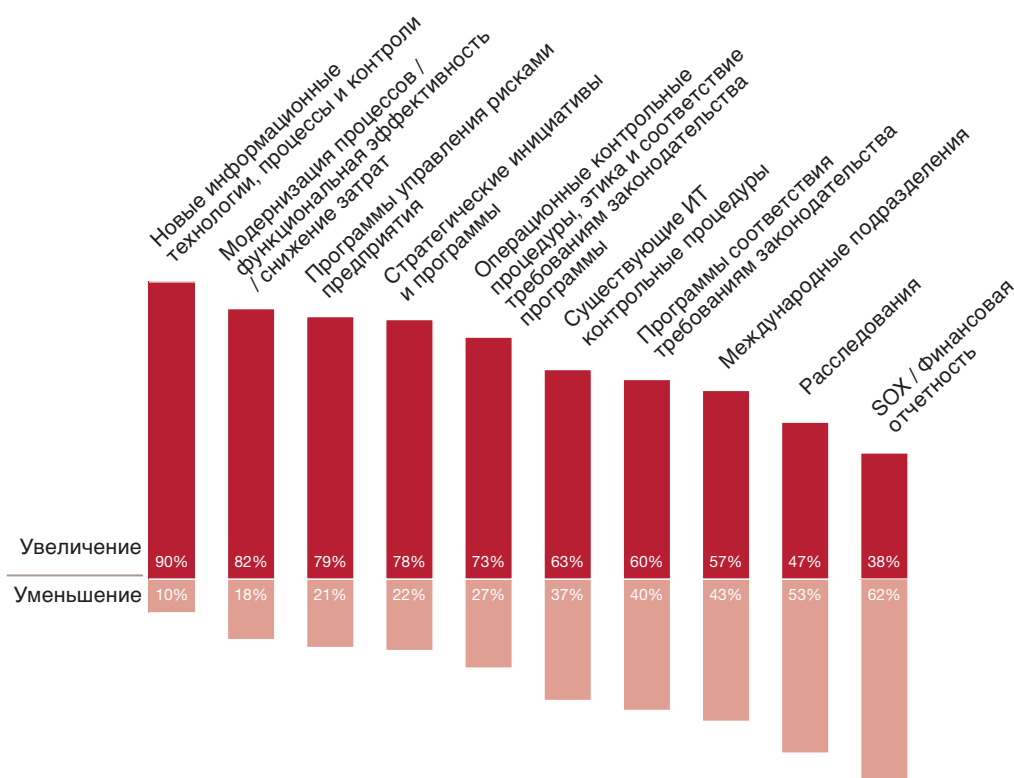
Говоря о вовлеченности службы внутреннего аудита в разработку новых возможностей, развитие на новых географических рынках – возможно, область наибольшего риска – респонденты признали наименее приоритетный характер данного направления. Однако, наиболее поразительный результат опроса на данную тему - это степень вовлечения функции внутреннего аудита в какое-либо из направлений роста вообще – лишь 11-15% респондентов отметили пункт «значительное вовлечение» (рис. 1). Поскольку компании делают акцент на новые пути развития при помощи все большего количества ресурсов, внутреннему аудиту просто необходимо будет сфокусироваться в первую очередь на рисках, связанных с данными стратегическими инициативами.

Результаты нашего Исследования показали, что большинство служб внутреннего аудита уделяют должное внимание этому вопросу. Интервью с руководителями компаний подтвердило, что лидеры служб ставят стратегические инициативы на приоритетное место при разработке карты рисков и планов проверок.

Рисунок 1. Оцените степень вовлеченности Вашей службы внутреннего аудита в следующих областях.



Рисунок 2. Спрогнозируйте увеличение или уменьшение степени включения следующих вопросов в планы Ваших проверок в последующие три года.



Развивающиеся рынки

Перспектива развития на новых рынках весьма заманчива для бизнеса в самых разных индустриях. Интервью с лидерами служб внутреннего аудита подтвердили общую тенденцию, где, несмотря на повышенный риск и отсутствие каких-либо гарантий, а также независимо от масштабов и существенности, основное внимание уделяется именно формирующимся рынкам. Приоритетными являются такие области повышенного риска, как продажи, кассовые и банковские операции, закупки, капитальные затраты, а также соответствие требованиям законодательства.

Чтобы помочь своей организации в управлении рисками, возникающими во время экспансии на развивающихся рынках, лидеры служб внутреннего аудита предпринимают следующие действия:

- Содействие аудиторскому комитету и руководству компании на семинарах по обсуждению возникающих рисков. Вынесение темы развития на новых рынках и связанных с этим рисков на повестку комитета по аудиту. Анализ текущей политической ситуации, культурных

особенностей, регуляторной среды, а также подбор кадров, способных к оценке территориально-зависимых рисков.

- Вовлечение службы внутреннего аудита в процессы на ранних стадиях разработки с целью внедрения надежной системы внутреннего контроля. Оценка внутренних политик и процедур на предмет необходимого баланса в следующих сферах: соответствие корпоративным стандартам и ценностям; местные законы, требования законодательства и стандарты учета; целесообразность и устойчивость в местной культурной среде.
- Применение детального анализа имеющейся информации с целью удаленного планирования аудиторских проверок для сужения круга рассматриваемых ключевых вопросов, что позволяет сократить сроки и увеличить количество проверок.
- Работа с менеджментом по установке целей и разработке необходимых действий для формирования необходимой контрольной среды на развивающихся рынках. Задача состоит в том, чтобы определить, имеют ли менеджеры, аудиторский

комитет и внутренние аудиторы общее представление о сроках для достижения высоких стандартов контроля.

- Объединение результатов аудиторских проверок на новых рынках в регулярных отчетах, предоставляемых руководству компании, с целью проследить общие для таких рынков тенденции, разработать общие практические подходы к управлению рисками, а также удостовериться в доступности этой информации самим рынкам.
- Ознакомление с Законом США о коррупции за рубежом (FCPA), Законом Объединенного Королевства о коррупции и другими применимыми антикоррупционными стандартами. Демонстрация того, как эти стандарты могут повлиять на стратегию развития на новых рынках.
- Построение локальных и региональных вспомогательных функций и установление партнерских отношений с другими подразделениями, также занимающимися управлением рисками и соответствие требованиям законодательствам, чтобы получить понимание локальных бизнес практик, регуляторных стандартов и культуры – ключевых понятий для успешной деятельности в соответствующей среде рисков. Компании-лидеры в области внутреннего аудита организуют проекты по международному ко-сорсингу с целью расширить географическое покрытие и возможности для более точного определения и аудита рисков.
- Исполнение ключевой роли в управлении рисками путем регулярных аудиторских проверок непосредственно на местах; удаленные проверки важных финансовых и операционных показателей; участие в программах обучения; постоянное взаимодействие с руководством организации на корпоративном, региональном и локальном уровнях.

Процесс слияний и поглощений

Экстенсивное развитие путем слияний и поглощений может существенно ускорить рост, но в то же время этот процесс включает в себя широкий спектр рисков. Внутренний аудит в силах помочь правильно определить и оценить такие риски. Более того, внутренний аудит может сыграть важную роль сразу же после заключения сделки, помогая руководству обеспечить эффект синергии и снизить затраты, подготовив, к примеру, проект рационализации системы внутреннего контроля. Таким образом, ведущие службы внутреннего аудита вовлекаются в процесс слияний и поглощений, начиная со стадии предварительного обследования компании и вплоть до этапа интеграции, когда предпринимаются следующие действия:

- Осуществление предварительной оценки поглощаемой организации в сферах: корпоративное управление, управление рисками и среда контроля; анализ ключевых контрольных процедур бизнес-процессов, информационных технологий и систем, программ соответствия законодательству, а также культуры в области рисков и контролей.
- Оценка возможностей и разработка планов по интеграции функций внутреннего аудита, оценки соответствия закону Sarbanes Oxley, управления рисками и др. Анализ различий между аудиторскими стратегиями и стратегиями по управлению рисками, различными подходами, культурой, используя ведущие практики каждой из компаний.
- После заключения сделки – консультирование интеграционных команд по вопросам процессов и контрольных процедур; интеграции

информационных систем; миграции, качества и безопасности данных; оценки выгоды и снижения затрат; анализа процесса управления проектами.

- Проведение аудиторских проверок в кратчайшие сроки после заключения сделки. Для масштабных слияний на новых территориях служба внутреннего аудита должна стать частью интеграционной команды с целью обеспечения соблюдения стандартов в области контрольных процедур с самого первого дня и устранения обнаруженных недостатков.

Инновации и разработка новых продуктов

По мере того, как компании предвидят скорое восстановление экономики, они стремятся первыми занять лидирующие позиции и задаются вопросом, как им этого добиться.

По сути, ответ есть – это внедрение инновационных подходов и разработка новых продуктов, равно как достижение уровня эффективности, необходимого для снижения затрат, повышения производительности и конкурентоспособности во все более автоматизированной бизнес среде.

Традиционно, вовлечение служб внутреннего аудита в стратегические инициативы рассматривалось как рискованное дело, поскольку считалось, что управление стратегическими рисками должно оставаться в компетенции высшего руководства. В конце концов, что дает право внутреннему аудиту на участие в стратегии компании? Что аудиторы знают в процессах разработки новых продуктов?

На наш взгляд, а также по мнению руководителей ведущих компаний, внутренний аудит может сыграть

значительную роль в поддержке стратегических инициатив без какого-либо риска для развития стратегии или сомнений в правильности решений. Практически все стратегические инициативы построены на проектах, процессах, контрольных процедурах и показателях успешности выполнения. Роль аудита здесь заключается в том, чтобы оценить риски внедрения проекта и дать гарантии руководству и аудиторскому комитету, что эти риски будут озвучены и будут контролироваться соответствующим образом. В качестве примера можно привести действия внутреннего аудита следующего характера:

- Оценка структуры управления проектом, процедур управления проектными рисками и процедур решения спорных вопросов. Оценка процессов на предмет отслеживания и отчетности по ключевым проектным данным, тестирование полноты данных.
- Участие в управляющих комитетах по стратегическим инициативам с целью предоставить объективный и прозрачный взгляд на проектные риски, отчетность по статусу проекта и использование преимуществ.
- Аудит и мониторинг рисков выполнения проекта путем проведения анализа плана развития, технических процедур, финансовых лицензий, а также регулирования процесса разработки новых продуктов
- Построение подхода по аудиту процесса разработки новых продуктов в сторонних организациях, привлекаемых для этого, где это стало важным компонентом инновационной стратегии
- Ознакомление с новыми бизнес моделями и информирование о рисках, с ними связанных, руководства и аудиторского комитета

Рисунок 3. Спрогнозируйте увеличение или уменьшение степени включения следующих вопросов в планы Ваших проверок в последующие три года.



- Привлечение ресурсов других бизнес-подразделений либо извне для успешного выполнения поставленных задач в случае, когда навыков службы внутреннего аудита для вышеперечисленных мероприятий недостаточно.

Плюсы и минусы новых технологий

Почти 70% участников 14го Ежегодного Опроса Руководителей компаний, проведенного PwC, инвестируют средства в развитие информационных технологий с целью снизить затраты и повысить эффективность работы, в то время как 54% вкладываются в разработку проектов развития, включая новые технологии в области мобильных устройств, социальных сетей и анализа данных. Во время опроса руководители отвечали, что основной областью исследования являются новые технологические возможности, а также изучение рисков и преимуществ облачных вычислений.

Помимо всего прочего, в связи с финансовым кризисом многие компании отказались либо отложили на неопределенный срок планы по внедрению или обновлению ERP систем.

Сейчас эти планы вновь актуальны, причем руководство волнует не только вопрос безопасности и надежности систем, но и вопрос практической целесообразности сделанных инвестиций.

По мере стремительного развития информационных технологий на первый план выходят вопросы защиты торговой марки, безопасности, конфиденциальности данных, а также связанных с этим рисков. Несмотря на это, чуть меньше половины респондентов нашего Исследования в области внутреннего аудита заявили, что их служба внутреннего аудита будет участвовать в аудите рисков, связанных с облачными вычислениями или социальными сетями, причем лишь 5% из них предполагают значительное вовлечение (рис. 3). Что касается рисков, связанных с мобильными приложениями, половина респондентов планирует использование службы внутреннего аудита, но лишь 10% из них планируют значительное вовлечение.

Подавляющее большинство респондентов заявили, что планируют сфокусироваться на технологических рисках в последующие 3 года, из них 90% собираются сконцентрироваться на внедрении новых систем,

и 63% сделают акцент на совершенствовании существующих систем. В то же время, респонденты отметили, что актуальный опыт в узкоспециализированных технологических областях сейчас наиболее востребован (66%).

На вопрос о конкретных областях технологического риска, которые станут предметом для анализа в аудите, респонденты сошлись во мнении, что это будут традиционные сферы, такие как безопасность, целостность данных, внедрение новых систем и непрерывность бизнеса. Результаты Исследования и интервью с руководителями компаний также показали, что внутренний аудит фокусируется на рисках разных уровней, начиная с рисков уровня приложений, и заканчивая функциональными рисками, такими как управление ИТ и управление активами. При том, что вовлечение службы внутреннего аудита в проекты по внедрению новых информационных систем не является новшеством, прослеживается тенденция к расширению роли аудита в этих проектах, например, вовлечения для оценки качества управления проектом и оценки реализации запланированных выгод.

Несмотря на тот факт, что результаты Исследования показали средний уровень интереса к новым технологиям, таким как облачные вычисления, социальные сети или использование мобильных устройств, интервью с руководителями компаний выявили, что ведущие службы внутреннего аудита активно вовлекают сторонних экспертов для анализа сопутствующих рисков.

Руководители, с которыми проводились интервью, единогласно заявили, что основной риск заключается в скорости развития технологий. Кто мог предположить 3 года назад, что сегодня в бизнес мире будут доминировать социальные сети или облачные вычисления?

Руководители компаний осознают, что информационные технологии развиваются гораздо быстрее, чем любые другие области, подверженные риску, и намерены разрабатывать новые подходы для увеличения доходов акционеров и владельцев своих организаций. Развитие технологий также ставит новые задачи перед менеджментом, такие как привлечение высококвалифицированных специалистов из других подразделений компании, либо вовлечение сторонних поставщиков услуг.

Таким образом, самые значимые области в сфере технологии для вовлечения службы внутреннего аудита – это планы компании на внедрение новых или обновление существующих ERP систем, а также широкое использование социальных сетей, мобильных устройств и облачных вычислений.

Внедрение и обновление ERP систем

Несмотря на то, что многие функции внутреннего аудита так или иначе используются в проектах внедрения ИТ систем, уровень их вовлечения широко варьируется. Ведущие подразделения интегрированы в проектные команды и являются главными консультантами в области технических, проектных и бизнес рисков. Наиболее полный подход к управлению перечисленными рисками включает в себя концентрацию на трех ключевых моментах.

Контрольные процедуры:

Есть ли уверенность в том, что можно улучшить среду внутреннего контроля с целью более эффективно и результативно соответствовать требованиям законодательства, а также требованиям оперативной и финансовой отчетности?

Проекты: Есть ли уверенность в том, что проекты будут реализованы вовремя, согласно бюджету и в надлежащем качестве?

Бизнес: Есть ли уверенность в том, что бизнес цели будут должным образом определены и реализованы?

Службы внутреннего аудита играют ключевую роль на каждом из этих уровней и приносят пользу путем реализации различных мероприятий до и после внедрения:

- Анализ ручных и автоматических контрольных процедур в новых бизнес процессах
- Анализ изменений бизнес процессов, включая развитие документооборота и оптимизацию контрольной среды

- Анализ и мониторинг проектных рисков и протоколов управления проектами
- Анализ выгоды от реализации проекта и процесса ее оценки
- Оценка информационной безопасности системы и принципов разделения обязанностей
- Анализ стратегии миграции (переноса) данных, тестирование качества и целостности данных

“О разнице между изменениями в технологии и в стандартах учета можно рассуждать сутками напролет. Задумайтесь об облачных вычислениях; изменения происходят со скоростью света по сравнению с изменениями в стандартах учета. Подумайте только, насколько быстро вирус может атаковать ваши системы. Вот вопросы, с которыми приходится сталкиваться сегодня.”

Руководитель одной из ведущих компаний

Социальные сети, мобильные устройства и облачные вычисления

Появление социальных сетей, мобильных устройств и облачных вычислений предоставило новые, ранее не рассматриваемые возможности для организаций в вопросах взаимодействия с сотрудниками и клиентами. Но эти возможности также представляют и определенные риски, связанные с репутацией и нанесением ущерба торговой марке компании, утечкой данных и вопросами безопасности. Однако, если грамотно оценить и управлять этими рисками, возможности снижения затрат и доступа к новым направлениям дохода могут стать колоссальными.

Социальные сети и мобильные устройства

Социальные сети и сетевые технологии относятся к приложениям, часто работающим на веб-основе и позволяющим пользователям взаимодействовать и обмениваться данными с другими пользователями. Взаимодействие происходит путем формирования сообществ в сети во главе с отдельными пользователями. Подобная связь с использованием компьютера стала популярной благодаря таким социальным сетям

как Facebook, Twitter, MySpace, а также медиа ресурсам Flickr и YouTube, и коммерческим ресурсам, таким как Amazon.com и eBay.

С точки зрения бизнеса социальная сеть и использование мобильных устройств может стать трансформационным феноменом, открывающим новые пути общения с клиентами и поиска сотрудников и других заинтересованных лиц. В мире бизнеса можно смело использовать сетевые технологии в таких областях как маркетинг, концептуальный менеджмент и подбор кадров.

Вне всяких сомнений, использование сетевых технологий для связи с клиентами и сотрудниками – это значительный потенциал для роста компании. И такую возможность не стоит недооценивать. Путем коммуникации с клиентами через этот новый канал организации смогут укрепить приверженность к своей торговой марке и легко обмениваться идеями. Но, как уже говорилось, есть и определенные риски:

- **Ущерб торговой марке:** Социальная сеть дает возможность клиентам обмениваться комментариями о компании, ее продукте и услугах. Это может быть ценным в случае, когда комментарии конструктивны, но это также может нанести ущерб

репутации компании, когда это делается злонамеренно. Например, сотрудники компании сняли шуточное видео о готовке еды в сети пиццерий и выложили видео на сайте Youtube. В течение нескольких дней видео собрало более миллиона просмотров и появилось в первой десятке результатов поиска в Google.

- **Утечка данных:** Сотрудники компании, имеющие прямой доступ к большому количеству людей, могут случайно или намеренно обнародовать конфиденциальные данные компании. Также возрастает риск потери клиентской информации, например, в случае атак хакеров.
- **Рассылка вредоносных программ:** Ввиду роста масштабов социальных сетей, даже небольшая атака на систему может быстро распространиться. Например, такие ресурсы как TinyURL, Bit.ly и Cligs стали очень популярными среди пользователей сети Twitter, поскольку позволяют видеть адрес URL в сжатом виде. Были случаи, когда такие сокращенные адресные строки менялись на уникальную ссылку, переадресовывающую пользователя на вредоносные ресурсы.

“Для нас фокус на социальные сети имеет огромное значение. Мы хотим, с одной стороны, предотвратить их нецелевое использование, но в то же время используем их для подбора кадров. Нам необходимо установить баланс.”

Руководитель одной из ведущих компаний

Согласно Исследованию в области информационной безопасности PwC за 2011 год, лишь немногие компании готовы надлежащим образом справиться с подобными рисками. Большинству же компаний (60%) необходимо установить безопасные технологии, поддерживающие Web 2.0, такие как социальные сети, блоги и справочные ресурсы. И еще большее количество компаний (77%) не имеют разработанных политик в области информационной безопасности по использованию социальных сетей либо технологий Web 2.0, что является критичным.

Руководители служб внутреннего аудита могут помочь в следующих вопросах:

- Помощь в разработке политик и процедур, отвечающих требованиям организации, соотнесение рисков с доступными технологическими возможностями.
- Обеспечение уверенности в том, что политики в области информационной безопасности мобильных устройств исполняются, централизованно контролируются и соответствуют требованиям безопасности (длина и сложность пароля), а также, что устройства могут быть удаленно заблокированы и очищены от данных в случае потери или кражи.
- Проведение оценки риска на предмет, оправданы ли расходы на антивирусные пакеты для мобильных устройств.

- Мониторинг использования ресурсов ИТ и их соответствия корпоративным политикам.
- Оценка контрольных процедур управления расходами на мобильные устройства для того чтобы удостовериться, что компания минимизирует затраты надлежащим образом.

Облачные вычисления

Согласно отчету PwC, система облачных вычислений является наиболее склонным к преобразованиям, технологически обусловленным достижением в бизнесе со времен появления интернета. Ведущие компании уже начали осознавать и с выгодой использовать систему, снижая тем самым расходы, приобретая мобильность и ускоряя внедрение новых разработок и бизнес моделей. Расходы снижаются за счет более эффективного использования ИТ инфраструктуры как внутри компании, так и с помощью сторонних организаций.

Однако совместное использование единой инфраструктуры и систем представляет новые риски, связанные с разделением прав в системе (поддержка, доступ, сопровождение). Заинтересованные лица, скорее всего, будут ожидать, что их данные будут настолько же доступны и безопасны, как и раньше, когда все контролировала сама организация. Помимо всего прочего, требования к хранению и защите данных необходимо классифицировать по

типу данных (напр., финансовые или операционные данные), по регуляторным требованиям и стандартам.

Руководители служб внутреннего аудита могут помочь своим организациям оценить роль облачных вычислений в стратегической перспективе в совокупности с запланированными изменениями в системе. При использовании облачных вычислений руководителям следует проанализировать управление рисками со стороны провайдера, включая:

- Сопровождение системы (обновления программного обеспечения)
- Удаленный доступ (к сети, приложениям, базам данных)
- Безопасность критичных данных, включая данные сотрудников и клиентов, с точки зрения потери, хищения и несанкционированного доступа
- Подверженность взлому и атакам хакеров
- Повреждение или потеря данных
- Резервное копирование и восстановление данных
- Управление изменениями

Ориентиры в нормативно-правовых и репутационных лабиринтах

Согласно результатам нашего опроса за 2011 год, вопрос чрезмерного регулирования бизнеса волновал руководителей всегда, как в благоприятные, так и в трудные периоды экономики. В сегодняшнем постоянно меняющемся мире мы наблюдаем избыток требований законодательства в самых разных сферах из-за стремления государственных структур ограничить рискованные виды деятельности, восстановить доверие со стороны потребителей и инвесторов и изменить уровень вовлеченности правительства в бизнес сообщества.

Как результат, множество реформ были проведены как в США, так и во всем мире. Компании, развивающие бизнес на новых рынках, сталкиваются и с рисками, и с новыми возможностями, потому что правительство вводит в действие реформы на рынке труда и утверждает налоговые льготы в надежде создать конкурентоспособность.

Однако почти три четверти респондентов ежегодного опроса PwC заявили, что готовы поддержать новые правительственные инициативы, способствующие «хорошему росту», т.е. надежному экономически, социально и экологически. Более того, 54% уверены, что совместными усилиями можно управлять глобальными рисками, такими как глобальное потепление.

Дополнительная ответственность по контролю соответствия новым требованиям законодательства ложится на службу внутреннего

аудита, что требует от ее сотрудников наличия определенных компетенций; 60% респондентов Исследования в области внутреннего аудита ожидают рост внимания к программам соответствия требованиям законодательства в своих аудиторских планах. Сложность, разнообразие и глобальность перемен в требованиях заставляют задуматься на такие темы, как правильно управлять специфическими рисками и как определить реакцию руководства компании на перемены в правовой среде. Ведущие службы внутреннего аудита взаимодействуют по указанным вопросам с правовыми подразделениями компании и внутренними специалистами по обеспечению нормативно-правового соответствия, равно как и привлекают внешние организации, имеющие соответствующий опыт.

Расширение зон действия стандартов и реформ

Изменения в нормативно-правовой среде повышают риски, о чем свидетельствуют последствия ужесточения Закона США о коррупции за рубежом и введения в силу финансовой реформы и реформы здравоохранения. Рассматривая вопросы соответствия требованиям законодательства, внутренний аудит должен быть готов оказать помощь в них как бизнесу, так и аудиторскому комитету.

Неопределенность и интенсивность споров вокруг текущей нормативно-правовой базы требует от самих компаний понимания, какие нововведения актуальны для их бизнеса. Это создает возможность для внутреннего аудита сотрудничать с юридическим и другими отделами организации, занимающимися вопросами обеспечения нормативно-правового соответствия, и оказать

помощь в разработке эффективных программ для всей компании.

Тем временем, несмотря на постепенное восстановление экономики, долговые обязательства продолжают расти, побуждая страны следить за структурой своих налогов в надежде на перемены к лучшему. Чтобы справиться с налогами, финансовой реформой и правовыми изменениями, ведущие службы внутреннего аудита предпринимают следующие действия:

- Проведение оценки рисков в сфере нормативно-правового соответствия
- Активное участие в оценке и разработке корпоративных программ соответствия, обращая внимание непосредственно как на оценку соответствия, так и на рекомендации по повышению эффективности процессов и контрольных процедур
- Отслеживание новых правовых реформ и регулярная отчетность перед руководством и аудиторским комитетом на предмет произошедших изменений и их возможное влияние на бизнес
- Сотрудничество с высшим руководством, правовым отделом и другими службами организации с целью понять, оценить и в некоторых случаях оспорить реакцию компании на правовые изменения
- Контроль планируемых изменений в налоговом законодательстве, которые могут дать стимул для инвестиций и нововведений
- Оценка влияния налоговых и правовых изменений на бизнес, а также анализ эффективности существующих процессов и контролей на соответствие требованиям этих изменений.

Устойчивое развитие

Руководители самых разных индустрий в связи с недавними изменениями требований законодательства все больше задумываются о вопросе устойчивого развития своих организаций. Несмотря на то, что для многих компаний это все еще новая область, скорость регуляторных изменений и масштаб социальных вопросов для решения не снижается. Нормативно-правовые изменения могут оказать сильное влияние на такие области как окружающая среда, здоровье сотрудников и безопасность труда. С учетом этого, компании разрабатывают более надежные процессы, чтобы соответствовать регуляторным требованиям, причем многие пользуются сложившейся ситуацией для повышения конкурентоспособности. Отчеты корпоративной социальной ответственности стали распространенным явлением, а подразделения маркетинга и продаж включают заявления о социальной ответственности компании в рекламные материалы. В связи с этим, компаниям следует внимательно относиться к вопросу публикации данных и взаимодействия, как с властями, так и с обществом, чтобы заручиться всесторонней поддержкой.

Вопросы оценки разработки, внедрения и мониторинга этих процессов и контрольных процедур ложатся на плечи внутреннего аудита.

Наше Исследование в области внутреннего аудита показало, что вопросы корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития являются развивающимися областями, интерес к которым со стороны внутреннего аудита растет:

35% респондентов отметили, что их аудиторские планы затрагивают такие вопросы. Интервью с лидерами служб внутреннего аудита также подтвердили, что внимание к этой области увеличилось. Развивая новые аудиторские подходы, службы внутреннего аудита активно вовлекаются в вопросы более глубокого понимания бизнеса, рисков и возможной уязвимости. Подходы включают в себя следующее:

- составление реестра нормативно-правовых отчетов и публикаций, а также оценка потенциальных рисков для бренда
- проверка соответствия данных отчетов актуальным данным компании и оценка процессов и контрольных процедур с целью подтверждения точности данных
- помощь при разработке политик и процедур по утверждению публикаций о социальной ответственности
- помощь при разработке программ соответствия требованиям законодательства.

“Провести аудит несложно, вопрос в том, что подвергать аудиту? Ответ – риск. Есть 4 уровня риска – для процесса, организации, индустрии и окружающей среды. Неважно, какую роль вы выполняете в отделе, каждый аудит должен затрагивать один из этих рисков. Каждый внутренний аудитор должен ясно представлять, что может негативно повлиять на его компанию.”

Joel Kramer, исполнительный директор, MIS Training Institute

Внедрение и адаптация новых практик

В постоянно меняющемся мире руководителям приходится постоянно адаптировать свою стратегию, структуру и возможности. Изначально был произведен сдвиг приоритетов на возможности развития с использованием новых технологий, инноваций и новых рынков, при осознании того, что традиционные подходы уже неэффективны в современной экономической ситуации. Один из примеров – это адаптация новых правовых норм и сотрудничество с государством в сферах, критичных для бизнеса, что стало ключевым стратегическим моментом, согласно опросу среди руководителей. Помимо этого, лидеры организаций осознали, что для успеха необходимо использовать всесторонние возможности и подходы в вопросах подбора кадров. По результатам опроса руководителей компаний за 2011 год, область подбора и удержания квалифицированных кадров является наиболее актуальной, и именно с ней руководители связывают грядущие перемены – 83% респондентов предполагают какие-либо изменения. Перемены в подходе к управлению рисками не менее актуальны (77%).

По мере того как руководство компании разрабатывает новые подходы, лидеры внутреннего аудита также должны приспособиться к динамично развивающейся внешней среде, сотрудничая с руководством, понимая стратегию компании и правильно расставляя приоритеты.

Инновационные подходы к оценке рисков, использованию технологии и вопрос экономически выгодного аудита были и будут оставаться наиболее важными вопросами. Однако, как показывает опыт, не менее критичными для успеха службы внутреннего аудита являются и социальные компетенции, такие, например, как эффективная коммуникация.

Коммуникация и управление взаимоотношениями

Интервью с лидерами служб внутреннего аудита и наш опыт работы с высококвалифицированными специалистами в области внутреннего аудита показывают важность подхода к вопросам коммуникации, управлению взаимоотношениями и построению культуры обслуживания клиентов. В условиях динамичной среды рисков аудиторские планы должны оставаться адаптивными, релевантными и соответствовать критичным рискам компании, равно как и ожиданиям заинтересованных лиц. Эти свойства крайне необходимы в работе внутреннего аудита, чтобы успешно сотрудничать с руководством компании и понимать ключевые стратегии и приоритеты. А чтобы завоевать свое место под солнцем и доверие, необходимо правильно распорядиться ресурсами и обладать нужной компетентностью. Как сказал руководитель службы внутреннего аудита одной компании из списка Fortune 50: «Вы настолько полезны, насколько полезны результаты вашего последнего аудиторского проекта».

Несмотря на то, что ведущие руководители служб внутреннего аудита для повышения значимости своей функции использовали подходы, ориентированные на взаимоотношения с клиентами, результаты Исследования показали совсем другой взгляд на этот вопрос среди внутренних аудиторов. В 2010 году мы опубликовали 8 атрибутов успеха работы функции внутреннего аудита, независимо от сферы деятельности (рис. 4). В 2011 году мы снова попросили респондентов распределить эти атрибуты в порядке важности, а также определить пункты, на которые они будут обращать особое внимание.

Рисунок 4. Атрибуты залога успеха в работе службы внутреннего аудита



“Все начинается с отношений... с высшим руководством, лидерами организации и аудиторским комитетом. Это есть функция обслуживания, и у вас есть свои клиенты. Вы не подчиняете свои решения, вы их преподносите. Основные изменения в стандартах, произошедшие в начале 2000х, отражают характер услуг внутреннего аудита. Речь идет о «клиентах» и об «обязательствах.»

Ричард Чамберс,
Президент Института Внутренних Аудиторов

Таким образом, фокус на критичные риски и вопросы соответствия действий внутреннего аудита ожиданиям заинтересованных лиц были снова признаны ключевыми аспектами успешности аудиторской функции. Эти же атрибуты возглавляют список вопросов, которые нуждаются в совершенствовании и потребуют много усилий в ближайшем будущем. Большинство внутренних аудиторов, и здесь мы полностью согласны, признают, что это критичные факторы, от которых зависит способность внутреннего аудита приносить выгоду своей организации.

Помимо этого, лидеры служб осознают, что эти аспекты часто являются результатом продолжительной концентрации на других способствующих факторах, таких как построение и управление взаимоотношениями с заинтересованными лицами и адаптация культуры обслуживания клиента с целью повышения и контроля статуса службы внутреннего аудита внутри компании.

Однако, если учесть результаты опроса всех участников исследования, то становится очевидным, что перечисленные факторы все же забирают меньше внимания, нежели технические элементы, например, соотносящиеся к улучшению подходов к использованию технологий и повышению качества работы.

Несмотря на это, исследование подтверждает расширение сферы взаимодействия внутренних аудиторов с руководством компании. Помимо традиционных основных областей коммуникации в области финансов и бухгалтерии, есть еще один немаловажный уровень взаимодействия – операционные лидеры компании, такие как руководители бизнес подразделений, исполнительный директор и руководитель информационной службы (рис.6). Взаимоотношения на таком уровне дают возможность внутренним аудиторам определить и покрыть более широкий спектр рисков и сместить фокус с исключительно финансовых рисков на операционные и стратегические риски.

Рисунок 5. Социальные компетенции, необходимые для того, чтобы соответствовать ключевым приоритетам компании



“Я могу встретиться с главой аудиторского комитета, независимо от того, назначена встреча или нет, и, не задумываясь, возьму трубку и позвоню сам, если необходимо.”

Руководитель службы внутреннего аудита ведущей компании

Важность взаимоотношений и развития партнерства с бизнес подразделениями является общим вопросом для всех респондентов нашего опроса руководителей служб внутреннего аудита. Прошли те времена, когда ежегодная оценка рисков и пятилетняя ротация проектов аудиторского плана были стандартной практикой. Сегодня, чтобы вернуть себе статус важного звена в цепи компании, план аудиторских проверок должен быть гибким, адаптивным и соответствовать стратегии организации. Многие

руководители служб разрабатывают официальные программы управления взаимоотношениями с целью обеспечить взаимодействие своего отдела с бизнес подразделениями компании. Те, кому удалось внедрить данную программу, отмечают, что их планы проверок стали более управляемы потребностями бизнеса в противоположность тому, что раньше функция аудита, наоборот, навязывалась бизнес подразделениям. Помимо этого, аудит занял свою нишу в вопросах стратегических инициатив компании, и более того, руководители служб внутреннего аудита

признаются ведущими двигателями компании и неотъемлемой частью команды высшего руководства.

Ведущие руководители служб внутреннего аудита рассматривают аудиторский комитет как главную составляющую программы по управлению взаимоотношениями и часто взаимодействуют с его членами и вне формальных встреч. Важно своевременно наладить хорошие рабочие отношения с аудиторским комитетом. Поскольку внутренний аудит уполномочен контролировать организацию в целом, именно он может помочь аудиторскому комитету понять наиболее важные задачи и риски. Те, кто уделяет внимание построению взаимоотношений и эффективно применяет свои знания в различных сферах бизнеса, лучше всего содействуют аудиторскому комитету в данных вопросах.

Некоторые участники исследования в области внутреннего аудита видят потенциальный конфликт между активным построением взаимоотношений и такими качествами внутренних аудиторов как объективность и независимость. По нашему мнению, конструктивные и надежные отношения строятся в первую очередь на доверии, а для аудитора это доверие строится на прозрачности и открытом диалоге с заинтересованными сторонами, и распространение своей точки зрения происходит не только на основе фактов, но и исходя из понимания бизнеса, стратегии и рисков.

Рисунок 6. Как часто вы общаетесь со следующими группами людей, помимо встреч в рамках заседаний аудиторского комитета?



Рисунок 7. Как, по вашему мнению, будут развиваться следующие области в течение последующих трех лет?



Устранение пробелов в навыках

По мере того, как компания разрабатывает новые подходы к подбору кадров с целью адаптации к текущей ситуации, руководителям внутреннего аудита необходимо также задуматься на предмет развития требуемых навыков, чтобы полностью оправдать самые разнообразные ожидания заинтересованных сторон. Наше Исследование подтверждает, что лидеры служб осознают все разнообразие качеств и навыков, необходимых для успешности службы внутреннего аудита.

Самыми важными качествами, спрос на которые в последующие 3 года будет расти, по мнению респондентов, являются специфичные технические навыки и знания в области риск менеджмента, а также специфические знания в области технологий.

Однако, не менее важными оказались и личные качества: критическое мышление, понимание стратегии и бизнес модели организации, коммуникативные навыки и умение руководить (рис. 7). Относительная значимость этих качеств подчеркивает идею, что

аудитор будущего должен обладать оперативностью, гибкостью и сильными деловыми качествами, чтобы преуспеть.

Исследование выявило еще один момент, который респонденты посчитали важным для успеха, - это широта и глубина навыков и знаний. Про девять из одиннадцати проанализированных навыков большинство респондентов сказали, что в ближайшие 3 года потребность в них вырастет. Эти востребованные навыки включают в себя широкий спектр технических знаний и личных компетенций; и в этом заключается основная задача, с которой столкнется внутренний аудит: необходимость узкоспециализированных технических знаний, разнообразие рисков, рост ожиданий руководства. Один из руководителей озвучил это в таком ключе:

Нам нужны ИТ специалисты, которые не только разбираются в системе, но и смогут быть менеджерами проектов и понимать, что происходит в компании в целом. Есть такие люди? Да. Достаточно ли таких специалистов? Нет.

Как внутреннему аудиту справиться с такой задачей? Где найти достаточное количество специалистов, отвечающих заданным требованиям? Сможете ли вы сами приобрести и развить эти навыки? Опрошенные руководители пользуются несколькими подходами для решения данной задачи:

- Организация тренингов на развитие технических и профессиональных навыков, с увеличением внимания к развитию межличностных и лидерских качеств, включая навыки общения и навыки презентации, навыки коучинга, подходы к управлению и лидерству, навыки ведения переговоров, а также тренинги по специфике отдельных индустрий.
- Привлечение узких специалистов с использованием внешних провайдеров на основе периодического временного привлечения или в режиме найма. Даже большие организации в поисках какого-либо навыка могут привлечь сторонние ресурсы и при совместном проведении аудита перенимать необходимый опыт.
- Вовлечение специалистов из бизнес подразделений во внутренний аудит на постоянной или временной основе.
- Установка стратегии подбора специалистов с более широким набором качеств и опытом работы в бизнесе. Поскольку аудиторские планы охватывают все больше

сфер деятельности, то могут пригодиться и нетрадиционные навыки, такие как инженерное искусство или знания в области фабричного производства.

Несмотря на то, что в текущей ситуации требуется выработать творческий подход к повышению квалификации и управлению талантами, ведущие организации сходятся во мнении, что наиболее эффективным является обучение в процессе работы. Как сказал один руководитель: «Быть аудитором – это все равно, что пройти бесплатный курс MBA». Но курс этот не получить, сидя в классной комнате, его получают только те, кто окунулся в мир бизнеса, построил отношения с лидерами организации, понимает стратегию и операционную модель компании.

Исходя из этого, многие из опрошенных руководителей внедрили программы по управлению взаимоотношениями внутри организации для своих команд, начиная с новых сотрудников и заканчивая опытными директорами. Некоторые включают пункт по управлению взаимоотношениями в свои персональные планы развития. Путем обучения в процессе работы внутренние аудиторы могут развить так называемую деловую хватку, стратегическое мышление, навыки межличностного общения и лидерские качества – ключевые качества для высокой эффективности работы и постоянного развития.

Служба внутреннего аудита должна думать в режиме «высокой четкости», а не аналоговых сигналов

Подразделения внутреннего аудита, несмотря на финансовый кризис, показали относительно хорошие результаты в 2008-09 годах. Затраты были немного выше, чем у других служб компании, и аудиторы сохранили за собой статус перед лицом аудиторского комитета и руководства. Однако, по мере восстановления уверенности компании в дальнейшем росте, многие пересматривают свои взгляды на внутренний аудит, а именно, оправдывает ли функция вложенные в нее инвестиции.

Ричард Чемберс, Президент Института внутренних аудиторов:

“Если в вас нет азарта, энергии и энтузиазма, ничего не получится. Если вы руководитель службы внутреннего аудита и рассматриваете это только как работу, вы выбрали не ту профессию. Не плывите по течению”.

В недавнем интервью Ричард сказал, что текущая ситуация для аудиторов скорее всего «подчеркнет пробелы в ожиданиях», добавив, что исправить все должны сами подразделения внутреннего аудита.

“Руководители служб аудита должны провести инвентаризацию ожиданий заинтересованных сторон. Вам необходима четкая оценка со стороны менеджмента и аудиторского комитета”.

С чего начать? Постройте взаимоотношения. Используя знания о ведущих тенденциях и лучших практиках компании, внутреннему аудиту будет легче сохранить почетный статус, приобретенный несколько лет назад.

Как человек, подавший идею использования косорсинга с целью восполнения недостающих знаний и навыков, Ричард Чемберс отметил, что удовлетворить все потребности заинтересованных лиц практически невозможно, не прибегнув к косорсингу.

“Вам необходимо найти партнеров, которые смогут предоставить вам требуемый опыт. Это то, что я всем советую сделать”.

Чемберс также предостерег организации внутреннего аудита от создания ошибочного мнения, что внутренний аудитор не способен в полной мере понять бизнес, и рекомендовал предпринять следующие шаги:

- Проведите инвентаризацию требований и ожиданий заинтересованных лиц и убедитесь, что понимаете их позиции в следующих вопросах:
 - Какие риски подлежат анализу со стороны внутреннего аудита?
 - В чем заключается ценность внутреннего аудита для бизнеса?
 - Воспринимается ли внутренний аудит как источник талантов?
 - В чем именно необходимо преуспеть внутреннему аудиту?
- Будьте открыты с руководством. Оповещайте о прогрессе в работе внутреннего аудита и взглядах на перспективы оценки рисков.
- Развивайте и расширяйте взаимодействие с аудиторским комитетом. Убедитесь, что все члены имеют представление о полном наборе услуг, который может предложить внутренний аудит. “Во многих аудиторских комитетах есть люди, которые до сих пор считают, что функция внутреннего аудита сводится к чисто финансовым контролям. И они не имеют представления, что может предложить внутренний аудит. Они даже не знают, что может делать аудитор за рамками традиционных функций,” – сказал Ричард Чемберс. “Я считаю, что вам необходимо научиться продавать внутренний аудит. Это часть ваших обязанностей. Все должны узнать, на что способен внутренний аудит”.

Помимо этого, Чемберс рекомендовал внутренним аудиторам не искать легких путей и переместиться с комфортных позиций. Организации, желающие повысить свою эффективность, должны суметь убедить руководство компании привлечь внутренний аудит к решению самых сложных задач в области бизнес процессов и контрольных процедур.

“Если вы, как аудитор, не участвуете в процессе на этапе его развития, а потом заявляете, что было сделано не так, это будет звучать, мягко говоря, неубедительно. Есть 2 причины, почему внутренний аудит часто оказывается за бортом – либо потому что нас просили и нам отказали, либо вообще не просили. Наша работа – попасть на борт”.

***Что все это значит для вашего
бизнеса?***

**Занавес поднимается.
Вы готовы?**

“Если мы будем приходить и делать свою работу, будучи уверенными, как ее делать, очень скоро мы перестанем быть нужны.”

Руководитель службы внутреннего аудита ведущей компании

Год назад мы опубликовали концепцию внутреннего аудита версии 2.0, которая была призвана заставить организации задуматься о переменных. Идея была следующей: «нужно действовать сейчас, когда внутренний аудит заслужил внимание руководства». Сейчас внутренний аудит все еще сохраняет свой статус, но скорость перемен вновь возрастает. Компании вынуждены быстро реагировать на возникающие возможности роста, и, в условиях адаптации к нормативно-правовым изменениям и репутационным рискам из-за использования технологических новинок, внутреннему аудиту необходимо реагировать еще быстрее, чтобы сохранить наработанный статус.

Итак, основные вопросы, которые необходимо рассматривать лидерам служб внутреннего аудита: Идете ли вы в ногу со временем? Предпринимаете ли вы верные шаги и делаете ли изменения в правильном направлении, чтобы оставаться актуальным? Помогаете ли вы компании двигаться вперед и защищать свои позиции? Создаете ли вы культуру обслуживания клиентов, основанную на прочных взаимоотношениях?

Лидеры служб внутреннего аудита должны задавать эти и другие вопросы с целью понимания ценности подразделения внутреннего

аудита для компании. Мы также предлагаем вашему вниманию вопросы о внутреннем аудите, которыми стоит задаться руководству компании и аудиторскому комитету. Мы надеемся, эти вопросы приведут к конструктивному диалогу об организации функции внутреннего аудита.

Какое место будет занимать функция внутреннего аудита через 3 года?

Несмотря на нестабильность процессов восстановления мировой экономической ситуации, компании не теряют время прокладывая новые курсы для роста и развития на новых рынках.

Лидеры служб внутреннего аудита в банковской системе наблюдают колоссальные перемены в правовых вопросах в связи с финансовым кризисом, в то время как другие индустрии были предупреждены, что риск соответствия законодательству в многонациональных компаниях будет расти.

Риск нанесения ущерба репутации компании может быть еще сильнее, чем сейчас, учитывая темпы развития средств массовой информации и коммуникационных технологий.

За последние несколько лет мы проводили интервью с руководителями служб внутреннего аудита из разных индустрий с целью выявить шаги, предпринимаемые подразделения в текущем переменчивом мире. Подводя итоги, можно обозначить наиболее распространенные методики, используемые подразделениями внутреннего аудита в сложные, испытывающие их силы времена:

- Рекрутинг ведущих специалистов внутреннего аудита из бизнеса
- Привлечение внешних специалистов для восполнения недостающих навыков
- Организация обучающих программ для развития личных компетенций
- Постоянное совершенствование отчетов для аудиторского комитета с целью повысить уровень понимания и восприятия
- Поддержание тесных рабочих взаимоотношений с главой аудиторского комитета
- Участие в обсуждениях вопросов развития, расходов и проектов соответствия требованиям законодательства

- Вовлечение специалистов с опытом решения нормативно-правовых вопросов для снижения соответствующих рисков
- Сотрудничество с внутренними и внешними ИТ специалистами для управления быстро меняющимися техническими и бизнес рисками.

На наш взгляд, внутренним аудиторам просто необходимо понять структуру собственной организации. Также необходимо внимательно проанализировать планы на предстоящий год и задуматься над тем, какие практики лучше использовать, чтобы охватить как можно больший спектр изменений.

Ведущие службы аудита выходят за границы своего подразделения и ищут партнеров как внутри, так и вне организации. Аудиторские команды любого размера, будь то команда из 100 и более человек или из нескольких сотрудников, могут извлечь выгоду из сотрудничества и активного взаимодействия с бизнес подразделениями и службами организации, нацеленного на распознавание и управление значимыми рисками. Таковы наши выводы из бесед с лидерами в области внутреннего аудита.

Вопросы, которые стоит задать о службе внутреннего аудита

Руководитель СВА	Исполнительное руководство	Аудиторский комитет
Релевантность и ценность		
<ul style="list-style-type: none"> • Вовлекался ли я в работу с руководством и аудиторским комитетом для понимания ожиданий с их стороны? • Принял ли я необходимые меры, чтобы адаптировать возможности и подходы к сегодняшней ситуации в мире бизнеса? • Каков мой статус в компании? Что нужно сделать, чтобы получить право голоса? 	<ul style="list-style-type: none"> • Соотносятся ли затраты на отдел внутреннего аудита с его ценностью? • Доверяю ли я внутреннему аудиту труднейшие вопросы и инициативы? • Рассматриваю ли я внутренний аудит как неотъемлемую часть моей команды? • Сопоставимы ли наши критерии оценки производительности и соответствия ожиданиям другим подобным организациям? 	<ul style="list-style-type: none"> • Имеет ли внутренний аудит ясное представление о рисках и контрольной среде? • Насколько дальновидны аудиторы в вопросах рисков? • Определили ли мы критерии оценки производительности и соответствия ожиданиям для внутреннего аудита?
Соответствие требованиям бизнеса		
<ul style="list-style-type: none"> • Использую ли я свою уникальную точку зрения, чтобы предоставить компании ясную позицию в отношении рисков, имеющих место в бизнес среде? • Имею ли я возможность обеспечить адекватную оценку ситуации и предоставление рекомендаций заинтересованным лицам? • Предпринимаю ли я меры по подготовке своих людей к тому, чем они будут заниматься через 2-3 года? 	<ul style="list-style-type: none"> • Во сколько вопросов из 10 важнейших вовлечен внутренний аудит? • Рассматриваю ли я внутренний аудит как инструмент реализации в исполнении стратегического бизнес плана? • Использую ли я рекомендации внутреннего аудита в вопросах подбора кадров? 	<ul style="list-style-type: none"> • Каким образом внутренний аудит оценивает 10 самых критичных рисков? • Имеет ли внутренний аудит представление о возникающих рисках и тенденциях?
Культура обслуживания клиента		
<ul style="list-style-type: none"> • Улучшаю ли я постоянно содержание и формат отчетности? • Включает ли мой план обучения развитие деловых качеств и лидерских качеств? • Уделяю ли я достаточно внимания построению взаимоотношений? 	<ul style="list-style-type: none"> • Получаю ли я достоверный взгляд на бизнес вопросы и рекомендации от внутреннего аудита? • Доверяет ли компания внутреннему аудиту? 	<ul style="list-style-type: none"> • Доверяю ли я внутреннему аудиту решать действительно важные вопросы? • Прилагает ли внутренний аудит согласованные усилия, чтобы вовлечь меня в деятельность? • Являются ли отчеты внутреннего аудита актуальными, понятными и глубокими?

Контакты в России:

Аудит систем и процессов

Стенли Рут

Руководитель отдела
Тел.: 7 (495) 967 6328
stanley.root@ru.pwc.com

Майкл Херл

Партнер
Тел.: 7 (495) 223 5039
michael.hurle@ru.pwc.com

Ричард Кларк

Партнер
Тел.: 7 (495) 967 6000
richard.clark@ru.pwc.com

Марк Рамсден

Директор
Тел.: 7 (495) 223 5039
mark.ramsden@ru.pwc.com

Сергей Кудряшов

Директор
Тел.: 7 (495) 223 5039
sergey.kudryashov@ru.pwc.com

София Асянова

Старший менеджер
Тел.: 7 (495) 223-5057
sofia.asyanova@ru.pwc.com

**Корпоративное управление,
управление рисками и
обеспечение соответствия
нормативным требованиям**

Джон Уилкинсон

Партнер
Тел.: 7 (495) 967 6058
john.d.wilkinson@ru.pwc.com

Любовь Нисенбойм

Директор
Тел.: 7 (495) 223 5002
lv.nissenboim@u.pwc.com

Елена Дубовицкая

Старший менеджер
Тел.: 7 (495) 967 6441
elena.dubovitskaya@ru.pwc.com

Ксения Дебюир

Менеджер
Тел.: 7 (495) 223 5412
ksenia.debuire@ru.pwc.com

Корпоративное обучение

Энди Тайлер

Партнер
Тел.: 7 (495) 967 6104
andy.tyler@ru.pwc.com

Надежда Волкова

Старший менеджер
Тел.: 7 (495) 967 6103
nadezhda.volkova@ru.pwc.com

Алексей Коряков

Менеджер
Тел.: 7 (495) 967 6000 ext.1535
alexey.koryakov@ru.pwc.com

Ольга Галибина

Старший администратор
Тел.: 7 (495) 967 6148
olga.galibina@ru.pwc.com