

Круглый стол «Перспективы выстраивания партнерских отношений внутреннего аудита и бизнеса» на «АТОМЭКСПО-2019»

Источник: GAAP.RU

Опубликовано: 27 мая 2019



С 15 по 16 апреля 2019 г. в г. Сочи проводился XI Международный форум «АТОМЭКСПО 2019», направленностью которого стал вклад атомных технологий и решений в достижение целей устойчивого развития ООН и улучшение качества жизни. В первый день форума состоялся Круглый стол «Перспективы выстраивания партнерских отношений внутреннего аудита и бизнеса», организованный Госкорпорацией «Росатом» совместно с Институтом внутренних аудиторов. В мероприятии, которое собрало около 150 гостей, приняли участие представители Контрольного управления Президента Российской Федерации, Правительства РФ, крупнейших компаний России и зарубежных стран.



Лейтмотивом Круглого стола стала демонстрация ценности внутреннего аудита как бизнес-партнера в реализации целей устойчивого развития. Участники обсудили преимущества и ключевые приоритеты партнерских отношений внутреннего аудита и бизнеса, основные направления их развития, а также лучшие практики внутреннего аудита

российских и международных компаний, позволяющие совершенствовать

глобальное партнерство для повышения общественной приемлемости бизнеса. Международные стандарты внутреннего аудита формируют основу партнерства внутреннего аудита и бизнеса, закладывая его в миссию внутреннего аудита: сохранение и повышение ценности организации. Применение такого подхода - объективная необходимость. Ведь глобальные компании для достижения успеха в высококонкурентной среде вынуждены чутко реагировать на изменяющиеся условия и постоянно «настраивать» стратегию своего развития. И поскольку задачи, решение которых возложено на бизнес, очень серьезные, а цели – весьма амбициозные, это не может не проецироваться и на внутренний аудит.



Спикеры поделились своим опытом и примерами, как внутренний аудит демонстрирует свою эффективность в бизнесе, какие критерии эффективности являются наиболее востребованными менеджментом. Участники дискуссии сошлись во мнении, что партнерство – это динамические отношения, которые меняются в зависимости от целей бизнеса, скорости развития

компании, изменения внешних условий. Естественно, что видение и подходы к партнерству между бизнесом и внутренним аудитом отличаются от компании к компании. В организациях госсектора на это взаимоотношение большое влияние оказывает позиция регулятора и законодательство. В частных компаниях такое партнерство образуется и претерпевает изменения в зависимости от целей стейкхолдеров, открытости, применения нестандартных подходов и гибкости как внутреннего аудита, так и бизнеса.

КРІ: совместные для бизнеса и внутреннего аудита показатели эффективности



Александр Локтев, директор по внутреннему контролю и аудиту – главный контролер Госкорпорации «Росатом», обратил внимание на то, что, поскольку скорость развития бизнеса так же, как и скорость развития внутреннего аудита, разная, КРІ аудитора, как инструмент обеспечения партнерства, могут быть разными и на разных этапах воспринимаются по-разному.

Установление совместных для бизнеса и внутреннего аудита КРІ, так называемые «лодочные» КРІ – одно из направлений, которое помогает максимально сблизить менеджмент, акционеров и других стейкхолдеров с

внутренним аудитом. Александр Локтев также поделился опытом Госкорпорации «Росатом» по вовлечению во внутренние контрольные процедуры заинтересованных сторон (4 линия защиты). В Госкорпорации «Росатом» сформированы институты взаимодействия с заинтересованными стейкхолдерами, такие как Центральный арбитражный комитет, «Горячая линия», Совет по повышению прозрачности, система независимого мониторинга уровня радиоактивности и др. Деятельность этих институтов повышает надежность системы внутреннего контроля и ее способность быстрого реагирования на отклонения. При таком подходе не возникает вопрос о независимости и объективности внутреннего аудита.



Дмитрий Бочаров, к.э.н., вице-президент по внутреннему контролю и аудиту **Segezha Group**, утверждает, что в этом случае менеджмент, бизнес, члены совета директоров и комитета по аудиту лучше слышат и воспринимают предложения внутреннего аудита, внутреннего контроля и ревизионной службы, а внутреннему аудиту проще планировать свою деятельность как на ближайшие 1-2 месяца, так и в рамках 2 или 3-летнего плана аудитов. В отличие от Segezha Group, где финансовые показатели могут достигать до 70% в КРІ внутреннего аудита, в компании «Сименс» такие показатели составляют не более 20%, остальные же КРІ – нефинансовые, причем один из них ставится на уровне всей службы внутреннего аудита – это процент внутренних аудиторов, перешедших на должности в бизнесе. Таким образом организовано развитие кадров и подготовки будущих лидеров компании.

По словам **Натальи Тарасовой**, директора департамента корпоративного аудита **ООО «Сименс»**, такой подход способствует диалогу между бизнесом и внутренним аудитом.

Помимо наиболее очевидного КРІ – экономического эффекта, который был достигнут по результатам проверки – в некоторых компаниях используется такой КРІ, как количество рекомендаций/ мероприятий, успешно внедренных по результатам завершения проверки. С точки зрения Стандартов и влияния на независимость - это неоднозначный критерий, поскольку внедрение такого КРІ для внутреннего аудита приводит к тому, что часть его ресурсов сдвигается с проверочных на последующие (follow-up) мероприятия.



По мнению **Дениса Овсянникова**, директора по внутреннему аудиту **TELE2**, в этом случае внутренний аудит гораздо больше времени посвящает тому, чтобы следить как внедряются рекомендации внутреннего аудита и какой эффект получает компания, но это понятным и положительным образом влияет на качество реализации мероприятий.

Продолжая тему, **Александр Долгополов**, руководитель службы внутреннего контроля и аудита **СУЭК**, представил необычный пример КРІ во внутреннем аудите: показатель, характеризующий время от финальной версии отчета до разработки менеджментом плана корректирующих мероприятий. Причем у менеджмента этот срок включен в КРІ как формализованный показатель, который принимается во внимание при выставлении качественной оценки ключевым руководителем. По мнению Александра Долгополова, такой подход ускоряет коммуникацию с менеджментом, а также дисциплинирует как внутренний аудит, так и менеджмент, особенно в обсуждении сложных вопросов, которые касаются долгосрочной перспективы, а не получения краткосрочного результата, например, в своевременном установлении санитарно-защитных зон вокруг опасных производственных объектов, внедрении программ экологического контроля, выполнении в полном объеме обязательств компании по рекультивации и проч.



При установлении КРІ невозможно все облечь в smart-цели, поэтому как у менеджмента, так и у внутреннего аудита часть приходится на качественную оценку. В этой связи одним из подходов может быть нахождение точек пересечения в результативности работы внутреннего аудита и менеджмента и описании качественных изменений в системе внутреннего контроля и бизнес-процессах, которые происходят по результатам совместной работы менеджмента и внутреннего аудита. Как вариант, внутренним аудитом они предоставляются в рамках отчета для комитета по аудиту на совете директоров как изменения в бизнес-процессах по ключевым направлениям; топ-менеджмент может представлять их в рамках отчета по реализации определенных мероприятий в рамках ежегодной оценки эффективности работы.

Подводя итог обсуждению вопросов КРІ, **Александр Локтев** поделился опытом Госкорпорации «Росатом» по проведению внутренних аудитов достоверности КРІ и рассказал о принципах их формирования: простота в расчетах, простота в проверках, нулевая манипулятивность. Принимая во внимание, что с 2013 года Госкорпорация «Росатом» перешла на риск-ориентированный аудит, где ключевым фактором был уровень существенности отклонений и нарушений, топ-менеджментом определена ценность внутреннего аудита Госкорпорации: своевременность и полнота выявления существенных отклонений. По мнению **Александра Локтева**, ключевым показателем, который сближает внутренний аудит с бизнесом и обеспечивает партнерство, является востребованность внутреннего аудита бизнесом.

Тезисы устойчивого развития: влияние на внутренний аудит

В компаниях, которые имеют большое влияние на людей в социальном и в экологическом плане, фокус внутреннего аудита должен расширяться. Внутреннему аудиту необходимо учитывать, что бизнес существует не изолированно, а интегрирован в экосистему, общество, в государственные и профессиональные институты. Кроме внутренних стейкхолдеров, на которых привык ориентироваться внутренний аудит, у него есть и внешние стейкхолдеры. Участники Круглого стола обсудили механизмы реализации партнерства в новой роли внутреннего аудита в условиях целей устойчивого развития, создания и укрепления общественного блага.

Становится очевидным, что только финансовые цели не позволят компании устойчиво сохранять свои позиции и развиваться так же успешно, как это было в прошлом. В мире говорят о формировании ценностных КРІ и реализации концепции «бизнеса со смыслом». Роль внутреннего аудита должна трансформироваться с учетом этих вопросов и изменения парадигмы взглядов, поскольку внутренний аудит совместно с бизнесом влияет на устойчивое развитие и реализацию стратегии социальной ответственности.



В этой связи, по мнению **Вей Тяня**, менеджера по аудиту Центра аудита **Китайской национальной шельфовой нефтяной корпорации**, особую важность приобретает комплаенс-аудит и включение в деятельность внутреннего аудита аспектов социальной ответственности, а также расширение рамок аудита. Такая практика может быть сложной для внутреннего аудита, в этом случае докладчик советует запрашивать помощь экспертов из бизнеса или профессиональных

ассоциаций, например, МАГАТЭ.



Егемен Липински, старший вице-президент по внутреннему аудиту компании **Uniper SE** (Германия), занимающейся обслуживанием электростанций, отметил, что внутренние аудиторы Uniper SE обращают повышенное внимание на те вопросы, которые имеют особое значение для общества, например, на уровень выбросов диоксида серы, ведь неверные отчеты и неверная оценка по выбросам могут иметь

критические последствия для компании. **Александр Локтев**, Госкорпорация «Росатом», подтверждает, что новая роль внутреннего аудита должна включать в расчет те риски, которые может дать даже успешный бизнес, с точки зрения устойчивого развития. Задача внутреннего аудита в ближайшей перспективе будет заключаться не только в содействии обеспечению эффективности бизнеса, но и в поддержке бизнеса в создании общественных благ. Профессиональное сообщество должно обращать внимание сообщества менеджеров на важность глобальных рисков и вовлечение внутреннего аудита в их оценку и предложение рекомендаций. Разумным видится продвижение, в первую очередь, через институт внутренних аудиторов такой повестки.

Серьезная конкуренция, возрастающие международные требования и требования российских регуляторов, усиление зависимости в достижении поставленных целей от деятельности заинтересованных сторон, а также наращивание скорости и сокращения времени протекания бизнес-процессов придадут особую ценность технологиям внутреннего аудита, использование которых позволяет минимизировать различного рода риски, отвечать долгосрочным целям устойчивого развития. Затронутые во время Круглого стола темы демонстрируют трансформацию целого института профессиональной деятельности, а само мероприятие помогает разобраться и осмыслить проблемные вопросы, тенденции и понять, в каком направлении двигаться профессиональному сообществу. Многие участники дискуссии затронули тему ответственности. Ответственность – это ключевой элемент партнерства внутреннего аудита с бизнесом, внутренних аудиторов между собой, компании с обществом и внутреннего аудита с обществом. Как отметил Алексей Сонин, директор Ассоциации «Институт внутренних аудиторов», наряду с повышением стоимости компании внутреннему аудиту надо повышать и ее ценность, поэтому миссия внутреннего аудита намного важнее, чем создание большей ценности и стоимости организации.