ВВЕДЕНИЕ ВО ВНУТРЕННИЙ АУДИТ
Цикл статей

Институт внутренних аудиторов благодарит Артёма Горлова, Евгения Зверева, Александра Московкина, Наталию Садову, Михаила Токуна, Ирину Барыкину, Сергея Уткина, а также компанию «МТС» за участие в проекте.

Содержание

Часть I. Теория

1 Понятие внутреннего аудита 3
2 Различие между внешним и внутренним аудитом 5
3 Риски и контроли 7
4 Виды внутреннего аудита 10
5 Линии защиты компании. Карта гарантий 13
6 Стандарты и методические документы для внутреннего аудитора 16
7 Необходимые навыки аудиторов 20

Часть II. Практика

8 Планирование во внутреннем аудите. Различные походы 23
9 Прикладные Средства и методы ВА. Методики сбора и подтверждения информации 25
10 Написание и презентация отчета 28
11 Мониторинг выполнения плана мероприятий по результатам отчетов 31
12 Мошенничество и ВА 33

Часть I. Теория

Глава 1. Понятие внутреннего аудита

Автор: Сергей Уткин

В настоящее время существует разная литература о внутреннем аудите, в которой можно встретить различные понятия внутреннего аудита, его определения и толкования. Кто-то считает внутренний аудит процессом, подчиненным внутреннему контролю, или его элементом, кто-то – контрольной или оценочной деятельностью, кто-то – деятельностью по обеспечению руководства качественной информацией и т.д.

Всё международное сообщество признаёт определение международного Института внутренних аудиторов (The Institute of Internal Auditors, или The IIA): «*Внутренний аудит – это деятельность по предоставлению независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности организации. Внутренний аудит помогает организации достичь поставленных целей, используя систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления*».

Данное определение полным образом охватывает основные характеристики внутреннего аудита в его современном понятии и дает его точное понимание. Исходя из него, очевидно, что внутренний аудит является одной из функций управления.

Руководство и собственники организации ожидают и хотят быть уверены, что поставленные цели будут достигнуты, а плановые показатели будут выполнены, и при этом деятельность организации и действия сотрудников соответствуют действующему законодательству, установленным технологиям, принятым принципам и правилам и т.п. Для обеспечения этого в организации создаются и внедряются системное управление рисками и постоянно повышается эффективность системы внутреннего контроля и аудита.

Соответственно, объектом работы подразделения внутреннего аудита может стать любой процесс, функциональное направление и система в деятельности организации, например: снабжение товарно-материальными запасами, управление персоналом, процесс подготовки финансовой (бухгалтерской), управленческой отчетности, информационные технологии, корпоративная культура и пр.

Отличительными особенностями внутреннего аудита являются:

1. *Независимость*: внутренние аудиторы не принимают непосредственного участия в проверяемом процессе и организационно не подчинены руководителям процесса.
2. *Объективность*: беспристрастность оценок и выводов внутренних аудиторов.
3. *Системность и последовательность подхода*: какие направления/ вопросы исследовать/ проверять; что проверять в первую очередь, как часто; широта и глубина охвата деятельности организации исследованиями/проверками и пр.

Приоритетность в работе внутреннего аудита определяется собственниками и руководством организации, как правило, на основе понимания и оценок существующих рисков и видения проблемных вопросов деятельности.

Необходимость существования внутреннего аудита для бизнеса давно признана в России. Для некоторых отраслей и организаций наличие выделенной функции внутреннего контроля и аудита является обязательным, что регулируется законодательством РФ. Речь идет о банковской и страховой отраслях, государственной компании «Росавтодор», государственных корпорациях (Росатом, Роскосмос и др.)). Например, в законодательстве РФ существуют следующие нормативные акты, регулирующие внутренний аудит в различных отраслях и отдельных организациях (перечень не является полным; актуален на 2018 год):

Внутренний контроль и внутренний аудит страховщика	Закон РФ от 27.11.1992 N 4015-1 (в ред. 2013 г.) "Об организации страхового дела в Российской Федерации"
Внутренний аудит в ЦБ РФ	Статья 95 Глава 15 Закона о Центральном банке РФ
Внутренний аудит в Агентстве по страхованию вкладов	Статья 25 Закона о страховании вкладов физических лиц в банках
Внутренний аудит в Банке Развития	Статья 8 Закона о Банке Развития (Внешэкономбанке)
Внутренний аудит в Росавтодоре	Статья 20 Закона о государственной компании Росавтодор
Внутренний аудит в Росатоме	Статья 32 Закона о государственной корпорации Росатом
Внутренний аудит в Роскосмосе	Статья 32 Закона о государственной корпорации по космической деятельности "Роскосмос"
Задачи по совершенствованию корпоративного управления, предусмотренные государственной программой Российской Федерации "Управление федеральным имуществом"	Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 N 327 (ред. от 31.03.2017)
Меры по совершенствованию методологической базы осуществления внутреннего государственного (муниципального) контроля (в составе государственной программы "Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков")	Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 N 320 (ред. от 30.03.2017)
Планируемые меры по развитию систем внутреннего контроля и аудита (в составе Программы повышения эффективности управления общественными (государственными и муниципальными) финансами на период до 2018 года.)	Программа утверждена распоряжением Правительства РФ от 30.12.2013 N 2593-р
Планируемые Правительством РФ меры по законодательному закреплению организации внутреннего аудита и системы внутреннего контроля и управления рисками	В рамках Плана мероприятий ("дорожной карты") "Совершенствование корпоративного управления" (утв. распоряжением Правительства РФ от 25.06.2016 № 1315-Р)

Глава 2. Различие между внешним и внутренним аудитом

Автор: Сергей Уткин

При всей схожести работы внутренних и внешних аудиторов (планирование деятельности, документирование действий, подготовка отчетов по результатам, следование стандартам/правилам и т.п.) имеется ряд существенных, можно сказать, принципиальных, отличий.

1. ***Объект и результат аудита***
   а. *Для внешнего аудита* объектом работы является финансовая (бухгалтерская) отчетность организации, и результатом работы внешнего аудита является заключение о ее достоверности. Соответственно, все действия специалистов внешнего аудита нацелены на получение подтверждений или опровержений достоверности показателей финансовой (бухгалтерской) отчетности, что, в свою очередь определяет, каким будет заключение (согласно Международным стандартам аудита) – модифицированным, не модифицированным, отказ в подтверждение ФО; заключение может быть положительным, отрицательным, с оговоркой.
   б. *Для внутреннего аудита* объектом работы является абсолютно любой процесс, функциональное направление и система в деятельности организации, с целью оценки эффективности и экономичности операций, а также соблюдения требований законодательства. Например:

      - Снабжение товарно-материальными запасами: план закупок, выбор поставщика, складское хозяйство (приемка-хранение-выдача в производство) и проч.
      - Управление персоналом, включая процессы найма, повышения квалификации, оплаты труда и мотивации сотрудников.
      - Процесс подготовки финансовой (бухгалтерской), а также и управленческой отчетности, включая контроли полноты, своевременности и точности отражения в учете выполненных операций.
      - Информационные технологии, начиная от вопросов внедрения до проверки контролей правильности работы алгоритмов.
      - Работа конкретных производственных объектов от соответствия выработки продукции утвержденным планам до эффективности загрузки отдельных производственных мощностей – предприятий, цехов, участков, вплоть до конкретных станков, если необходимо.
      - Корпоративная культура, начиная от следования сотрудниками установленным в организации принципам и правилам работы и поведения, вплоть до деловой этики и контроля конфликтов интересов.

   Результатом работы внутреннего аудита является повышение эффективности деятельности проверенного процесса, функционального направления, системы и, через это, организации в целом.

2. ***Периодичность работы и специфика***
   а. *Внешний аудит* проверяет совершённые операции и деятельность организации по завершении отчетного периода (как правило, год, иногда полугодие, 9 месяцев), когда еще существует возможность внести корректировки в учётные регистры и изменить показатели отчетности, но нет никакой возможности исправить уже

принятые управленческие решения и их влияние на процессы и эффективность/результаты деятельности.

б. *Внутренний аудит* выполняет работу непрерывно в ходе осуществления организацией деятельности и операций. Соответственно, еще имеется возможность внести корректировки в принимаемые и даже принятые управленческие решения, чтобы обеспечить должную эффективность и результаты деятельности.

3. Основные пользователи

а. *Пользователями результатов работы внешнего аудита* (заключения о достоверности отчетности) являются в основном внешние для организации пользователи: государственные органы (налоговая инспекция, социальные фонды и пр.), акционеры, инвесторы, кредиторы и т.п.

б. *Пользователями результатов работы внутреннего аудита* являются руководители и специалисты организации, непосредственно участвующие в процессах, и собственники (через Совет директоров/Комитет по аудиту).

Основные различия между внешним и внутренним аудитом кратко сведены в таблице ниже:

	Внешний аудит	**Внутренний аудит**
Результат	Выражение мнения о достоверности финансовой отчетности организации.	Повышение эффективности деятельности компании, уверенность в достижении организацией поставленных целей, результатов.
Основные пользователи результата	Инвесторы, акционеры, кредиторы, государственные органы.	Совет директоров (Комитет по аудиту), руководство организации, в первую очередь, высшего уровня.
Объект аудита	Финансовая, бухгалтерская отчетность организации. Система внутреннего контроля в части подготовки финансовой, бухгалтерской отчетности.	Системы внутреннего контроля, управления рисками, корпоративного управления.
Специфика	Фокусируется на уже выполненных операциях и событиях, способных оказать существенное воздействие на финансовую, бухгалтерскую отчетность организации; не рассматривает вопросы экономической обоснованности управленческих решений.	Фокусируется на событиях, препятствующих эффективному достижению организацией поставленных целей; дает оценку экономической обоснованности управленческих решений.
Периодичность	Проверка операций и данных, как правило, уже по окончании отчетного периода.	Непрерывная проверка систем, процессов, операций и данных на основе годового плана аудитов, а также срочных заданий Совета директоров/ Комитета по аудиту и руководства.

Глава 3. Риски и контроли

Автор: Артем Горлов

Действия сотрудников компании, направленные на повышение вероятности достижения поставленных перед организацией целей, называются *контролями*. Совокупность таких действий внутри организации называется *системой внутренних контролей*.

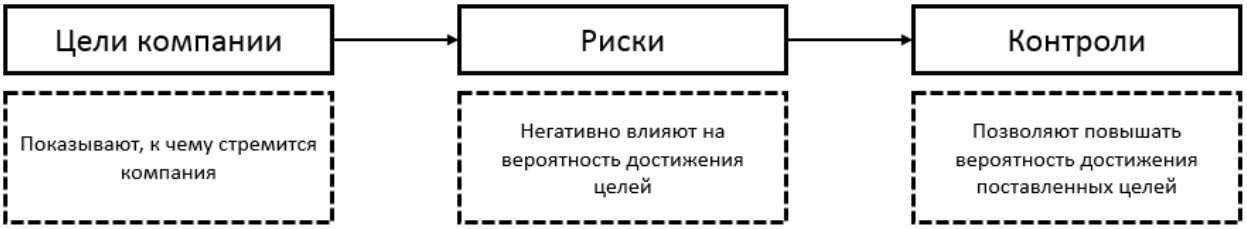
События, которые могут оказать негативные воздействия на организацию и ее целевые показатели, называются *рисками*.

Проще говоря, *риск* – это всё, что ставит под угрозу достижение целей, а *контроль* – это все действия, которые минимизируют риски и, соответственно, повышают вероятность достижения целей.

Риски, цели и контроли тесно взаимосвязаны с друг другом. Постановка целей компании автоматически означает принятие рисков, связанных с достижением данных целей.

Внутренние аудиторы постоянно работают с рисками и контролями, рекомендуя организации меры по повышению эффективности процессов корпоративного управления, управления рисками и контроля.

Рис. 1. Взаимосвязь целей, рисков и контролей



Разберем данную взаимосвязь на простом примере: на небольшом заводе, специализирующемся на производстве и продаже пластиковых бутылок, руководитель принимает решение о запуске производства пластиковых игрушек. Такое решение сопровождается с несколькими рисками, основные из которых: неконкурентная цена и неудачный дизайн игрушек. Далее менеджмент компании, осознавая данные риски, внедряет контрольные процедуры, позволяющие снизить вероятность наступления некоторых рисков, например, подготавливая исследование нового рынка, проводя анализ себестоимости нового продукта и сравнивая себестоимость с плановыми (ожидаемыми) значениями для достижения конкурентоспособной цены. Таким образом, если в компании эффективная система внутренних контролей, руководство получает разумную уверенность в том, что поставленные цели буду достигнуты.

Добавим в данный пример внутренних аудиторов:

Внутренние аудиторы будут собирать и анализировать информацию, на основе которой можно сказать о качестве имеющихся контролей. Например, внутренние аудиторы могут выявить, что исследование рынка не содержит достоверную информацию о предложении и спросе на рынке, поскольку его готовили те же люди, что отвечают за показатели по новому продукту, и они манипулируют данной информацией в своих целях. Или внутренние аудиторы могут обратить внимание, что анализ себестоимости делается неверно, так как часть переменных затрат,

относящихся к производству игрушек, учтена в переменных затратах по производству пластиковых бутылок, что «на бумаге» занижает стоимость игрушек, но в реальности она выше. Далее внутренние аудиторы формулируют свои выводы руководству и рекомендуют варианты, каким образом можно улучшить систему внутренних контролей, например, они могут рекомендовать следующие действия:

- нанять внешнюю компанию, которая будет периодически готовить исследование рынка,
- утвердить организационную политику, в которой одним из ключевых принципов будет нетерпимость к мошенничеству,
- ежегодного проводить производственные тестирования и пересматривать переменные затраты по продуктам, а также доработать алгоритмы расчета себестоимости в корпоративной системе учета.

Предназначение как контролей, так и рисков не всегда напрямую связано с достижением поставленных перед организацией целей. Ниже представлены три возможных области:

Область рисков и контролей	**Описание**
Эффективность и результативность операций	Выполнение операционных и финансовых целей организации, включая обеспечение сохранности активов.
Достоверность и полнота финансовой отчетности	Подготовка и публикация надёжной и достоверной финансовой отчетности.
Соблюдение применимых законов и правил	Соблюдение законов и нормативных требований, которые распространяются на деятельность организации.

Контроли, как и риски, могут функционировать (присутствовать) на трех уровнях: *корпоративный, операционный* и *транзакционный*. Ниже даны определения данных видов контролей из примера с заводом:

- утверждение организационной политики – это корпоративный контроль, так как связан с основополагающими устоями/ценностями компании,
- ежегодное проведение производственных тестирований – это операционный контроль, так как связан с контролем за повседневной деятельностью предприятия,
- доработка алгоритмов расчета себестоимости в учете – транзакционный контроль, так как связан с настройками систем и достоверностью учета.

Необходимо отметить, что наиболее полезными являются контроли, которые выявляют и предотвращают негативные для компании события до того, как они произошли. Такие контроли называются *упреждающими, или превентивными*: например, разделение обязанностей между сотрудниками или проверка финансовой благонадежности покупателя перед отгрузкой продукции в кредит. Другой вид контролей – это *детективные, или выявляющие* (контроль по результатам). Такие контроли выявляют проблему уже после того как она произошла: например, периодическая кассовая инвентаризация.

Внутренний аудитор также всегда должен обращать внимание на стоимость внедрения контроля, иначе он рискует попасть в ситуацию, когда контроль, который он рекомендует, превышает стоимость потенциальных убытков от реализации рисков. Если бы внутренние аудиторы на заводе по производству пластика и игрушек рекомендовали привлекать на постоянной основе крупную международную компанию, чьи услуги стоят больших денег, то, возможно, стоимость такого контроля превышала бы прибыль, которую компания могла бы получать от продажи нового продукта.

Иногда контроль подробно описан в регламентах и максимально прозрачен, а иногда контроль абсолютно не формализован, тем не менее, такой контроль может быть эффективным. В качестве примера эффективного контроля можно привести действия руководителя, когда он на еженедельных собраниях уточняет у сотрудников статус по поставленным перед ними задачам и по итогам принимает решения, которые позволят достичь поставленных целей.

Для того, чтобы контроль был эффективным, он должен состоять из трех частей: постановка цели, сопоставление факта с ожиданиями, принятие корректирующих действий. Как вы видите, несмотря на то, что выше приведен пример неформализованного контроля, он всё равно содержит три действия. Перед встречами руководитель поставил цели, в процессе встречи он сопоставлял факт со своими ожиданиями и в итоге принимал корректирующие действия.

Эффективно работающая система внутренних контролей представляет собой взаимосвязь целей, компонентов и подразделений организации. Такая система несет выгоды как для руководства компании, так и для внешних агентов (законодательные и регулирующие органы, внешние аудиторы и даже потребители продукции или услуг).

В мире существуют множество моделей, демонстрирующих лучшие практики в построении системы внутренних контролей. В 1992 году Комитет спонсорских организаций Комиссии Тридуэя (COSO) разработал и описал наиболее известную модель взаимосвязи всех компонентов внутри организации (Internal control integrated framework). А в 2004 году COSO представил модель управления рисками организаций (Enterprise risk management integrated framework). Принятие и использование основ, заложенных в данных моделях, позволяет организациям построить эффективные системы корпоративного управления.

Глава 4. Виды внутреннего аудита

Автор: Евгений Зверев

Деятельность внутренних аудиторов можно разделить на два вида:

- *аудиторская проверка* (если говорить языком внутренних аудиторов, то это «услуги по предоставлению гарантий»). Фактически, это объективный анализ полученных в ходе аудиторских процедур доказательств, для независимой оценки объекта аудита. Объектом аудита может быть актив, операция, функция, процесс и пр. Содержание и объем аудиторского задания в рамках аудиторской проверки определяются руководителем по внутреннему аудиту.
- *услуги по консультированию*. Это предоставление консультаций/ рекомендаций/ независимой экспертизы по определенному вопросу (например, до начала проекта, совершения сделки или закупки, а также по анализу и реорганизации бизнес-процессов и проч.). Инициатором этой деятельности выступает клиент внутреннего аудита (совет директоров, комитет по аудиту, акционер, высшее исполнительное руководство), который делает специальный запрос в службу внутреннего аудита. Консультации имеют рекомендательных характер. Услуги по консультированию предполагают участие обеих указанных сторон, а содержание и объем задания по консультированию определяются соглашением между внутренним аудитором и заказчиком.

Аудиторские проверки и консультации отличаются друг от друга по направленности, но зачастую вместе присутствуют в задании по аудиту.

Предоставление гарантий (аудиторские проверки) и консультаций чаще всего выполняются на одном из трех уровней (перечень не является полным):

- *организационном* — последовательный аудит структурного подразделения;
- *функциональном* — «сквозной» аудит процесса, протягивающийся через ряд подразделений (например, аудит «движения ГСМ»);
- *операционном* — аудит операционного цикла (например, цикл закупок).

Аудиторские задания по предоставлению гарантий подразделяются на 3 основные категории:

1. *Финансовый аудит* — это аудит финансово-экономической деятельности организации с целью проверки достоверности и целостности представляемой финансово-экономической информации (в форме отчетности и/или иной) и подтверждения текущего состояния ее активов.
Традиционно подобный аудит выполняется *внешним аудитом*, но он является обязанностью и внутреннего аудита. Осуществляя его, внутренние аудиторы могут оценить эффективность использования ресурсов в производственном процессе, а не просто ограничиться проверкой механизмов учета. Взаимодействие внешнего и внутреннего аудита здесь имеет первостепенное значение, поскольку позволяет минимизировать двойную работу.

2. *Аудит на соответствие требованиям (комплаенс (от англ. Compliance), или подтверждение нормативного и/или правового соответствия)* — это аудит соблюдения организацией требований нормативно-правовых актов, контрактов, стандартов, норм регулирования, отраслевых кодексов поведения, а также внутрикорпоративных политик, процедур, инструкций, требований и т.п.
Аудит по подтверждению нормативно-правового соответствия:

- внешним требованиям, т.е. соблюдение законодательства (противодействие взяточничеству и коррупции, обеспечение конкурентной среды и предотвращение возникновения сговора

между участниками рынка, противодействие отмыванию доходов и финансированию терроризма (ПОД/ФТ), по промышленной безопасности и охране труда, по охране окружающей среды и проч.);

- внутренним требованиям (собственным, внутрикорпоративным), т.е. соблюдение политики обеспечения качества продукции, политики входного контроля поставляемых материалов и т.п.

Например, аудит соблюдения стандартов ISO[1] — предоставление достаточных гарантий того, что деятельность объекта аудита (компании, структурного подразделения, направления деятельности, процесса) соответствует применяемым внутренним (политики и процедуры) и существующим внешним (стандарты, законы, нормы регулирования) требованиям.

3. *Операционный аудит* — это аудит, анализирующий процедуры и методы функционирования хозяйственной системы для оценки экономичности, продуктивности и результативности ее деятельности. Операционный аудит оказывает помощь руководству в достижении целей. Обычно в рамках операционных аудитов оцениваются система внутреннего контроля, система управления рисками и корпоративное управление.

Отдельно стоит сказать об ИТ-аудитах (включая оценку эффективности использования ИТ), которые становятся все более важными в связи с развитием ИТ, вниманию к персональным данным и киберугрозами.

ИТ-аудит — это деятельность (по COBIT[2]), чьей основной целью является предоставление обоснованных гарантий эффективного выполнения задач управления ИТ. Кроме того, ИТ-аудит должен способствовать улучшению состояния информационной системы, характеризующегося уровнем ее безопасности и эффективностью процессов управления ИТ.

Значение ИТ-аудита возрастает с каждым годом. Этому способствует рост киберугроз, использование продвинутой аналитики данных (Big Data) и общей важности всех ИТ-систем в ведении бизнеса.

В основе аудита информационных систем лежат два документа:

- «Интегрированная концепция внутреннего контроля» (концепция COSO): обеспечивает руководство по контролю экономических субъектов;
- «Цели контроля[3] для информационных и смежных технологий (COBIT)», опубликованные ISACA[4]: фокусируется на контроле информационных технологий.

Другие виды аудита

Здесь необходимо обратить внимание, что однозначная классификация между видами аудита затруднительна, но это не имеет принципиального значения, поскольку многое зависит от типа задания, поставленного при проведении аудита основного и/или сопутствующего направления деятельности организации.

Есть специальные задания, которые выполняются внутренним аудитом, и их классификация зависит от направленности задания. Например:

- *экологический аудит* — это независимая оценка соблюдения нормативно-правового соответствия (т.е. подтверждение того, что соблюдаются соответствующие законы и

[1] В 1987 году Международная организация по стандартизации ввела в действие стандарты ISO 9000. Это набор стандартов, предоставляющие гарантию, что обеспечивается требуемый уровень качества у всех продуктов определенного вида, производимого данной компанией.

[2] CobiT (сокращение от Control Objectives for Information and Related Technologies («Задачи управления для информационных и смежных технологий»)) — представляет собой пакет открытых документов, около 40 международных и национальных стандартов и руководств в области управления IT, аудита и IT-безопасности.

[3] Контроль здесь – «политики, процедуры, практики и организационные структуры, созданные для обеспечения разумной уверенности в том, что цели будут достигнуты, нежелательные события предотвращены, а их последствия идентифицированы и исправлены». COBIT 4.1 Rus. C.17.

[4] Ассоциация аудита и контроля информационных систем.

нормативные акты) и/или систем менеджмента в части экологии и охраны природы, обеспечивающих указанное соответствие;

- *аудит в сфере электронной коммерции* — предоставление достаточных гарантий того, что системы и процедуры контроля эффективны при ведении коммерческой деятельности в сети Интернет;
- *аудит Due Diligence (Должная добросовестность)* — независимая оценка объекта инвестирования, включающая в себя оценку инвестиционных рисков, всестороннее исследование деятельности объекта приобретения, комплексную проверку его финансового состояния и положения на рынке;
- *аудит управления (обеспечения) непрерывностью бизнеса и восстановления после сбоев* — предоставление достаточных гарантий того, что внедрены контрольные процедуры, минимизирующие риски прерываний критичных бизнес-процессов и негативные последствия таких прерываний;
- *аудит системы комплексного управления качеством (Total Quality Management (TQM))* — предоставление достаточных гарантий того, что аудируемая функция или структурное подразделение соблюдает установленные стандарты качества отдельной единицы продукции;
- *аудит «третьих» сторон* — предоставление достаточных гарантий, что обслуживающая организация («третья» сторона), от которой зависит бесперебойное функционирование самой организации, соответствует требованиям заключенного контракта с ней (объем и стандарты услуг, соответствие минимально допустимым характеристикам (финансовое состояние) и пр.);
- *криминальный аудит, форензик (forensic, криминалистическая экспертиза)* – расследование финансовых злоупотреблений и проводится в отношении ситуаций, имеющих серьезные правовые последствия (операции с элементами коррупции, «отмывание» денег и т.п.).

Глава 5. Линии защиты компании. Карта гарантий

Авторы: Михаил Токун, Наталья Садова

Повышению результативности любого бизнеса способствует надежные и эффективные системы внутреннего контроля и управления рисками. Ответственность за бесперебойное функционирование этих систем несет руководство компании, которое призвано внедрить интегрированную систему управления рисками и внутреннего контроля с учетом отраслевой специфики.

При построении интегрированной системы, помимо отраслевой принадлежности, необходимо учитывать размер организации, нормативно-правовую среду, в которой она осуществляет деятельность, корпоративную культуру и ряд других факторов.

В 2013 году международный Институт внутренних аудиторов (The IIA) разработал модель *Трех линий защиты*. Данная модель координирует процессы управления рисками и внутреннего контроля за счет четкого определения и разграничения соответствующих функций и обязанностей.

Модель «Трех линий защиты»

Первая линия защиты

Структурные подразделения формируют первую линию защиты с помощью механизмов контроля, отвечающих за внедрение элементов управления рисками в процесс принятия решений и ключевые бизнес-операции компании. Структурные подразделения являются владельцами рисков и несут ответственность за выявление, управление, снижение уровня рисков, анализ и формирование отчетности по ключевым рискам. Руководители структурных подразделений обязаны разработать, внедрить и обеспечить функционирование контрольных процедур в курируемых бизнес-процессах.

Вторая линия защиты

Подразделения, отвечающие за управление рисками в компании, разрабатывают и внедряют методологический подход к управлению рисками, определяют стандарты и координируют действия компании в области управления рисками, включая соответствующие процессы, технологии и культуру. В компетенцию этих подразделений не должна входить ответственность за своевременное выявление и оценку рисков, т.к. этим занимаются подразделения первой линии защиты.

Во вторую линию обычно входят подразделения, ответственные за управление рисками, систему внутреннего контроля, безопасность, комплаенс, юридическое сопровождение и т.п. Они обеспечивают непрерывный мониторинг процесса разработки и функционирования контрольных процедур, относящихся к первой линии защиты, консультируют по вопросам управления рисками, проводят обучение сотрудников компании.

Сопоставление 1-й и 2-й линий защиты:

1-я линия защиты

- Владеет и управляет рисками;
- Несет ответственность за организацию эффективной системы внутреннего контроля, а также за разработку корректирующих мероприятий по выявленным недостаткам;
- Выполняет контрольные процедуры;
- Разрабатывает и внедряет регламентирующие нормативные документы.

2-я линия защиты

- Дает рекомендации по разработке дизайна и внедрению контрольных процедур, управлению рисками, предотвращению мошенничества и т.п.;
- Определяет единую методологию в части выявления, оценки, пересмотра и разработки мер реагирования на риски;
- Отслеживает поддержание эффективной системы внутреннего контроля, оценки рисков и т.д.

Третья линия защиты

Совет директоров оценивает и утверждает уровень рисков компании с учетом стратегических целей и задач в области управления рисками. Комитеты по аудиту, по управлению рисками и др. помогают совету директоров осуществлять контроль над эффективностью системы управления рисками организации.

Служба внутреннего аудита проводит независимую оценку качества действующих процессов управления рисками, выявляет нарушения, даёт предложения по совершенствованию системы управления рисками. Совет директоров принимает это заключение как руководство к действию. Под надзором комитета по аудиту служба внутреннего аудита проводит мониторинг функций первой и второй линий защиты, а также осуществляет контроль выполнения корректирующих мероприятий по совершенствованию системы управления рисками.

Необходимо четко определить функции и обязанности лиц, принимающих участие в процессах управления рисками и внутреннего контроля, обеспечив эффективное взаимодействие и обмен информацией между ними, а также подготовку соответствующей отчетности.

Внутренний аудит может использовать в своей деятельности результаты работы других субъектов системы внутреннего контроля, которые осуществляют мониторинг и оценку системы внутреннего контроля по отдельным направлениям деятельности.

С целью четкого разделения зон ответственности в организации создается *Карта гарантий*.

Карта гарантий – документ, который отражает покрытие рисков и бизнес-процессов контрольными функциями компании, а также позволяет более эффективно координировать работу структурных подразделений, осуществляющих контрольную функцию на различных уровнях.

Карта гарантий может включать следующую информацию:

- перечень бизнес-процессов компании;
- перечень рисков компании;
- владельцы риска (ответственные за управление рисками организации);
- субъекты системы внутреннего контроля, осуществляющие мониторинг/оценку в отношении каждого из рисков.

При разработке Карты гарантий используются внутренние документы компании, а именно: классификатор рисков и процессов, карта рисков и другие документы, определяющие взаимодействие субъектов системы внутреннего контроля, осуществляющих мониторинг и оценку системы внутреннего контроля по отдельным направлениям деятельности.

Глава 6. Стандарты внутреннего аудита и методические документы для внутреннего аудитора

Подготовила: Ирина Барыкина

Источник: https://global.theiia.org/standards-guidance

Внутренний аудитор при осуществлении своей деятельности руководствуется Международными основами профессиональной практики.

Международные основы профессиональной практики внутреннего аудита (International Professional Practices Framework (IPPF)) (далее - Международные основы) – это концептуальная модель, объединяющая руководства, публикуемые международным Институтом внутренних аудиторов (The IIA).

Международные основы являются базой для межгосударственных и национальных законодательных и нормативных актов в области внутреннего аудита.

В настоящее время Международные основы включают в себя 7 компонентов:

1. Миссия

Обязательные для применения руководства (Mandatory Guidance):

2. Основные принципы

3. Определение внутреннего аудита

4. Кодекс этики

5. Стандарты

Рекомендуемые руководства (Recommended Guidance)

6. Руководства по применению (Implementation Guides)

7. Дополнительные руководства (Supplemental Guidance)

Миссия внутреннего аудита – это сохранение и повышение стоимости организации посредством проведения объективных внутренних аудиторских проверок на основе риск-ориентированного подхода, предоставления рекомендаций и обмена знаниями.

Основные принципы формулируют критерии эффективности внутреннего аудита и характеризуют подход внутреннего аудитора к работе. Итак, **внутренний аудитор:**

- является образцом честности;
- проявляет компетентность и профессиональное отношение к работе;
- объективен и не подвержен ненадлежащему воздействию (независим);
- выстраивает свою работу в соответствии со стратегией, целями и рисками организации;
- обладает соответствующим статусом и необходимыми ресурсами;
- качественно выполняет работу и постоянно совершенствуется;

- выстраивает эффективные отношения с заинтересованными сторонами;
- основывает работу на риск-ориентированном подходе;
- проницателен, рассматривает вопросы в перспективе и нацелен на будущее;
- способствует развитию организации.

Определение внутреннего аудита

Внутренний аудит является деятельностью по предоставлению независимых и объективных гарантий (уверенности) и консультаций, направленной на повышение эффективности деятельности компании. Внутренний аудит помогает компании достичь поставленных целей, используя систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления.

Кодекс этики устанавливает принципы и ожидания, определяющие поведение сотрудников и компаний при проведении внутреннего аудита. Кодекс этики не содержит описания конкретных действий, а формулирует минимальные требования к поведению и ожидания в отношении поведения в определенных ситуациях.

Международные стандарты профессиональной практики внутреннего аудита (Стандарты)

Стандарты основаны на принципах (см. выше Основные принципы) и представляют собой основу для проведения внутреннего аудита. Стандарты включают набор требований, сформулированных в виде принципов, и состоят из:

- Утверждений (Основного текста) - определения ключевых норм, используемых для организации профессиональной деятельности внутреннего аудита и для оценки ее эффективности, которые могут применяться на уровне компаний и уровне отдельных сотрудников;
- Интерпретаций, уточняющих термины или концептуальные подходы, используемые в Стандартах;
- Глоссария (Словарь терминов).

Руководства по применению (Implementation Guides) включают 52 руководства и описывают подходы и методологию внутреннего аудита, но не содержат детального описания процессов и процедур.

Дополнительные руководства (Supplemental Guidance) содержат подробные руководства по проведению мероприятий внутреннего аудита (тематические области, отраслевые вопросы, процессы и процедуры, инструменты и техники, программы, пошаговые методики и примеры результатов) и состоят из:

- 26 Практических руководств (Practice Guides - General)
- 2 Практических руководства для гос. сектора (Practice Guides - Public Sector)
- 20 Глобальных руководств по аудиту технологий (Global Technology Audit Guides (GTAGs))
- 3 Руководства по оценке рисков ИТ (Guides to the Assessment of IT Risks (GAIT))

Целями Стандартов являются:

- Предоставление руководства по соблюдению обязательных для применения элементов Международных основ профессиональной практики внутреннего аудита;
- Предоставление методической основы для выполнения и продвижения широкого спектра услуг внутреннего аудита, приносящих пользу организации;
- Определение принципов оценки эффективности деятельности внутреннего аудита;
- Содействие совершенствованию процессов и операций, осуществляемых организацией.

Стандарты применяются и к работникам внутреннего аудита индивидуально, и к подразделениям внутреннего аудита. Все внутренние аудиторы несут ответственность за соблюдение Стандартов, а руководитель внутреннего аудита дополнительно несет ответственность за соблюдение Стандартов всем подразделением внутреннего аудита.

Типы Стандартов

Профессиональные Стандарты состоят из двух типов:

1. Стандарты качественных характеристик (Attribute Standards);
2. Стандарты деятельности (Performance Standards).

1. Стандарты качественных характеристик (Attribute Standards)

Стандарты качественных характеристик относятся к характеристикам организации и лиц, осуществляющих аудиторскую деятельность.

Основные тезисы данных Стандартов:

- Цели, полномочия и ответственность внутреннего аудита должны быть определены во внутреннем документе организации (Положении о внутреннем аудите), соответствующем Миссии внутреннего аудита и обязательным для применения элементам Международных основ профессиональной практики (Основные принципы внутреннего аудита, Кодекс этики, Стандарты и Определение внутреннего аудита). Руководитель внутреннего аудита должен периодически рассматривать вопрос о необходимости внесения изменений в Положение о внутреннем аудите и представлять Положение на одобрение высшему исполнительному руководству и Совету директоров.
- Независимость и объективность: Внутренний аудит должен быть независимым, а внутренние аудиторы должны быть объективными при выполнении своих обязанностей.
- Профессионализм и профессиональное отношение к работе: Внутренние аудиторы должны выполнять аудиторские задания на должном профессиональном уровне.
- Программа гарантии и повышения качества внутреннего аудита: Руководитель внутреннего аудита должен разработать и поддерживать программу гарантии и повышения качества, охватывающую все виды деятельности внутреннего аудита и направленной на оценку эффективности и результативности внутреннего аудита. Программа гарантии и повышения качества должна включать как внутренние, так и внешние оценки, а также текущий мониторинг деятельности внутреннего аудита. Каждый компонент программы должен быть нацелен на то, чтобы помогать внутреннему аудиту приносить пользу организации и повышать эффективность ее процессов. Программа должна предоставлять гарантии того, что деятельность внутреннего аудита соответствует Международным основам профессиональной практики.

2. Стандарты деятельности (Performance Standards)

Стандарты деятельности определяют деятельность функции внутреннего аудита и критерии, по которым оценивается ее эффективность.

Основные компоненты данных стандартов включают:

- Управление внутренним аудитом: Руководитель внутреннего аудита должен эффективно управлять подразделением внутреннего аудита таким образом, чтобы обеспечить его полезность для компании.
- Сущность работы внутреннего аудита: Внутренний аудит должен проводить оценку и способствовать совершенствованию процессов корпоративного управления, управления рисками и контроля, используя систематизированный и последовательный подход.

- Планирование аудиторского задания: Внутренние аудиторы должны составлять и документировать план выполнения каждого аудиторского задания, включающий цели, объем задания, его сроки и распределение ресурсов. В плане должны учитываться стратегия, задачи организации и риски, присущие заданию.
- Выполнение задания: Внутренние аудиторы должны собирать, анализировать, оценивать и оформлять документально информацию в объеме, достаточном для достижения целей задания.
- Информирование о результатах: Внутренние аудиторы должны сообщать о результатах выполнения задания.
- Мониторинг действий по результатам задания: Руководитель внутреннего аудита должен разработать и поддерживать систему мониторинга решения проблемных вопросов, выявленных по итогам выполнения задания, после ознакомления менеджмента с результатами задания.
- Информирование о принятых рисках: Если руководитель внутреннего аудита приходит к выводу о том, что уровень риска, принятого менеджментом, не может быть приемлемым для организации, руководитель внутреннего аудита должен обсудить этот вопрос с высшим исполнительным руководством. Если руководитель внутреннего аудита приходит к выводу, что проблема по-прежнему осталась нерешенной, он должен проинформировать Совет директоров по данному вопросу.

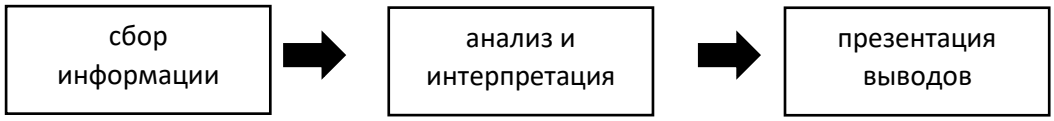
Глава 7. Необходимые навыки внутренних аудиторов

Автор: Александр Московкин

Как известно, навык – это отработанное действие, доведённое практически до «автоматизма», при этом результат выполнения процесса получается близким к идеальному. Навыком человек овладевает, проходя через стадии «знания» (понимания процесса) и «умения» (выполнение процесса требует сосредоточенности, результат процесса может быть далёк от идеала).

Набор знаний и умений, а, следовательно, и навыков, ожидаемых от внутреннего аудитора направлен на то, чтобы поставленные перед подразделением аудита задачи были выполнены наиболее эффективно. Соответственно, набор навыков и особенно знаний должен определяться задачами, поставленными перед функцией. При этом от внутреннего аудитора не ждут, что он будет экспертом во всех областях науки и бизнес-процессах. Однако его знания должны быть достаточными для того, чтобы погрузиться в процесс и увидеть его слабые и сильные стороны. А умения должны позволить получить и проанализировать информацию, необходимую для выполнения проекта аудита (аудиторского задания). Поскольку работа внутреннего аудитора – командная работа, то наличие в штате службы сотрудников, обладающих достаточно глубокими знаниями в релевантных задачам службы областях, сделает работу службы эффективнее, чем если бы все сотрудники обладали одинаковым набором знаний и умений.

Деятельность внутреннего аудитора строится в общем виде из следующих этапов:



Для эффективного выполнения своей работы внутренний аудитор должен обладать набором навыков (знаний и умений) для каждого из указанных элементов:

Сбор информации.

Этап сбора информации подразумевает получение необходимой, полной, достоверной информации в минимальные сроки, которая в дальнейшем будет основой для формирования выводов аудита

Источниками информации являются: документы (в бумажной и электронной форме), люди (сотрудники организации и иногда внешних контрагентов), а также визуальные наблюдения процессов или объектов.

Соответственно, от внутреннего аудитора, выполняющего этот этап, следует ожидать:

- знания структуры и бизнес-процессов организации: внутренний аудитор должен понимать, какое место в структуре занимает проверяемый процесс, с какими процессами, как и когда он взаимодействует;

- знания информационных потоков компании: иногда получить информацию проще не в аудируемом подразделении, а в соседнем;
- знания ИТ-систем компании: получить данные самому в ИТ-системе зачастую быстрее, чем обращаться с запросом на ее получение, конечно, при условии, что у внутреннего аудитора есть уверенность в достоверности данных;
- знания основ аудируемого бизнес-процесса: необходимо знать, из каких элементов состоит аудируемый процесс. Трудно рассчитывать на получение адекватной информации, если не понимать ответы на свои вопросы;
- знания применимых основ законодательства и нормативных актов компании: предварительное изучение этих документов тоже может подсказать, какую информацию и где можно получить;
- умения устной и письменной коммуникации: корректное и вежливое общение является одним из способов выстроить эффективные отношения с источниками информации, настроить их на конструктивное взаимодействие.

Анализ и интерпретация.

Этот этап направлен на обработку полученной информации и формулирование выводов по ее итогам. Это основной этап работы внутреннего аудитора.

Как правило, в ходе обработки информации возникшие у внутреннего аудитора гипотезы о рисках и контролях процесса находят своё подтверждение или опровергаются.

Здесь внутреннему аудитору понадобятся:

- знание профессиональных стандартов деятельности: не только выводы внутренних аудиторов, но и вся их деятельность должны строиться на основе требований Стандартов и Международных основ профессиональной практики (МОПП);
- знание о применяемых «лучших практиках» в аудируемом бизнес-процессе и связанным с ним: трудно давать оценку о процессе в компании, не понимая, отстаёт ли в этой области компания или опережает конкурентов;
- умение анализировать информацию, в т. ч. различную по структуре и виду: иногда может понадобиться найти взаимосвязь, например, между углом уклона дороги и периодом эксплуатации шин на основе анализа маршрутов транспорта;
- умение логически мыслить и аргументировать имеющейся информацией свои выводы: выводы внутреннего аудитора должны быть понятны и последовательны;
- умение оценить достаточность информации для формирования выводов: невозможно сделать вывод, не обладая полной информацией по проблеме. Здесь, однако, следует соблюдать баланс между оперативностью и достаточностью информации (патологоанатом может поставить самый точный диагноз, но время для лечения упущено).

Презентация выводов.

Этот этап, несмотря на кажущуюся простоту, не менее важен, поскольку именно по нему заказчики аудита (т.е. акционеры, члены совета директоров, собственник, высшее руководство компании) оценивают качество работы внутренних аудиторов. Аудиторский проект может быть выполнен в срок и весьма тщательно, но, если его результаты непонятны заказчику, значит, он неудачный.

Здесь внутреннему аудитору потребуются:

- умения презентации информации: у заказчиков аудита всегда мало времени, поэтому необходимо уметь уместить результат работы нескольких месяцев в несколько минут и слайдов);

- грамотность, знание языка: не секрет, что ошибки в тексте снижают доверие к его содержимому.

Ещё один навык, напрямую влияющий на деятельность внутренних аудиторов, – управление и взаимодействие в команде. Внутренние вудиторы чаще выполняют работы на проектах командами, чем в одиночку, и выстраивание взаимодействия внутри неё или управление ею – необходимое умение.

Следует отметить, что набор навыков (знаний и умений) у внутренних аудиторов будет отличаться в зависимости от должности, выполняемых задач и структуры службы.

Институт внутренних аудиторов проводит периодические опросы среди внутренних аудиторов, в т.ч. касающиеся необходимых компетенций в профессии. Основными базовыми компетенциями, не зависящими от уровня должности внутренних аудиторов, были названы:

- коммуникационные навыки
- навык идентификации проблем и предложения решений
- постоянное обновление знаний в области законодательства, индустрии и профессиональных стандартов.

С 2015 года для профессии «внутренний аудитор» приказом Минтруда от 24.06.2015 №398н утверждён *Профессиональный стандарт*, который предусматривает требования по набору знаний и умений для каждого уровня должности внутренних аудиторов, а также требования к образованию и опыту работы.

Согласно ему, внутренний аудитор должен знать законодательство и нормативные акты компании в которой работает, стандарты внутреннего аудита, принципы деятельности компании (бизнес-процессы, отчётность, информационные системы), основы менеджмента, ИТ, управления проектами и других отраслей науки. Внутренний аудитор должен обладать умениями эффективной работы в команде, письменной и устной речи, анализом и оценки информации и пр.

Таким образом, в РФ официально закреплены требования к знаниям и умениям внутренних аудиторов.

Часть II. Практика

Глава 8. Планирование во внутреннем аудите

Автор: Александр Московкин

Подразделения внутреннего аудита должны соблюдать профессиональные Стандарты деятельности. В стандартах №2000-2060 закреплена необходимость планирования деятельности внутреннего аудита. Данное требование направлено на то, чтобы результаты работы подразделения внутреннего аудита были наиболее эффективны.

Планирование во внутреннем аудите корректно разделить на периоды:

- долгосрочное (3-4 года);
- среднесрочное (1 год);
- оперативное (период аудиторского проекта).

Долгосрочное планирование

Некоторые службы внутреннего аудита на основе имеющейся информации о важности бизнес-процессов компании и результатов оценки рисков формируют так называемую «вселенную аудита» (Audit Universe), которая включает в себя информацию о частоте и периодичности покрытия проектами аудита процессов компании.
Важные или высоко рисковые процессы компании должны требовать большего внимания, чем процессы, в которых последствия реализации рисков незначительны для компании. Так, например, для банка аудит бизнес-процесса выдачи кредитов будет требовать максимально частого внимания внутренних аудиторов, по сравнению с аудитом бизнес-процесса внутрихозяйственных закупок. На основе данных «вселенной аудита» формируется годовой план аудиторских проектов.

Среднесрочное планирование

Годовой план аудиторских проектов – основной инструмент планирования деятельности службы внутреннего аудита. При формировании проекта годового плана проверок используется риск-ориентированный подход и проводятся консультации с менеджментом на предмет включения в план тех или иных областей деятельности (бизнес-процессов, подразделений, отдельных операций). Годовой план формируется на основе долгосрочного плана с учётом:

- текущих изменений в компании;
- изменений во внешнем окружении;
- требований регуляторов;
- произошедшей переоценки рисков;
- карты гарантий (покрытия рисков другими подразделениями компании).

Т.е. не стоит ожидать, что годовой план аудиторских проектов останется неизменным на всём протяжении. От службы внутреннего аудита могут потребоваться некоторые внезапные проекты, которые для компании будут более важны, чем уже включённые в годовой план аудиторских проектов.
Тем не менее, наличие годового плана позволит руководителю службы внутреннего аудита понять распределение ресурсов по проектам, их достаточность для выполнения годового плана. При этом при формировании годового плана следует предусмотреть время на непроектную

деятельность (отпуск, обучение и т.п.), а также учитывать компетенцию и квалификацию сотрудников при формировании проектных команд.
В некоторых компаниях служба внутреннего аудита устроена таким образом, что одно из её подразделений занимается только плановыми проектами внутреннего аудита, а другое только внеплановыми (ad-hoc) проектами. Если (по сложившейся в организации практике) внеплановых задач перед службой аудита ставится немного, то достаточно предусмотреть резерв времени в годовом плане для их выполнения.

Оперативное планирование

Непосредственное выполнение аудиторского проекта также должно строиться на основе планов. Руководитель проекта должен на основе временны́х рамок проекта, установленных годовым планом или согласованных с заказчиком ad-hoc проекта, составить его план таким образом, чтобы проект был выполнен в установленные рамки с ожидаемым качеством.
В рамках планирования необходимо предусмотреть достаточное количество времени для каждого этапа проекта (сбор, анализ информации, тестирование, написание отчёта), провести расстановку членов команды по видам работ, а главное контролировать своевременность выполнения поставленных сроков и оперативно реагировать на изменение в проекте.

Глава 9. Процедуры сбора и подтверждения аудиторских доказательств.
Прикладные средства и методы внутреннего аудита.

Автор: Евгений Зверев

Процедуры сбора и подтверждения аудиторских доказательств нацелены на получение необходимой информации об объекте, активе, обязательстве, действиях, доходах, расходах и проч., относящихся к организации.

Сбор данных (в соответствии с целями аудиторского задания) может осуществляться разными методами: обследование, анкетирование, опрос, интервьюирование (устное общение), наблюдение, использование контрольного листа (чек-лист/вопросник), выборочное обследование. О выборочном обследовании стоит сказать отдельно. В силу ограниченности во времени и средствах не всегда бывает возможным протестировать каждый элемент, подлежащий аудиту, поэтому внутренние аудиторы часто используют выборочное обследование. С помощью выборочного обследования внутренний аудитор анализирует только часть из имеющихся элементов (выборку), а затем делает вывод обо всей совокупности элементов.

В стандартах 2310 и 2320 Международных стандартов профессиональной практики внутреннего аудита (Стандарты; см. Главу 6 настоящего Пособия) подробно изложены подходы к анализу и оценке данных. Предлагаем вам выдержки из данных Стандартов:

1. *Анализ*[5] *и интерпретация*[6] *данных*.
   Анализ и оценка: «Внутренние аудиторы должны формулировать выводы и представлять результаты задания на основе соответствующего анализа и оценки информации».
   - *Методы с использованием компьютера.* Компьютеры используются на всех этапах аудиторского задания, начиная с этапа планирования и заканчивая проведением всех необходимых работ и сообщением результатов. С развитием ИТ и возрастанием рисков при их применении внутренний аудит осуществляет глубинный анализ данных (Data Mining); производит тестирование компьютерных систем любого назначения; применяет компьютеризированные методы аудита.
   - *Анализ данных в электронных таблицах.* Электронные таблицы являются интенсивно используемыми стандартными компьютерными приложениями. Их широкое применение требует от внутренних аудиторов экспертных знаний в части эксплуатации электронных таблиц, умения поддержания их в рабочем состоянии и их «слабых мест».
   - *Аналитические процедуры.* Здесь изучается ожидаемая взаимосвязь между двумя показателями, при этом, изучая эти показатели вместе, необходимо определить, являются ли они (либо их взаимные изменения) разумными (приемлемыми). В ходе выполнения аналитической процедуры внутренний аудитор должен определить приемлемый уровень отклонений от ожидаемых показателей и расследовать причины отклонений. Внутренние аудиторы могут осуществлять аналитические процедуры разными способами, используя: денежные показатели, физические значения, пропорции и проценты. Аналитические процедуры помогают выявить обстоятельства, требующие проведения дополнительного сбора информации.
   - *Выявление причинно-следственных связей.* Анализ причинно-следственных связей заключается в выявлении причин возникновения проблемы (в отличие от только

[5] В процессе: анализа проверяется собранная информация с целью увидеть тенденции, отклонения от нормы и иные особенности.
[6] В процессе интерпретации данных внутренний аудитор делает выводы (заключения) в отношении выявленных тенденций, отклонений от нормы и других интересных особенностей.

идентификации проблемы или сообщения о ней). Данный подход обеспечивает долгосрочную перспективу для усовершенствования бизнес-процессов.

- *Бенчмаркинг*[7] *(сопоставительный анализ на основе эталонных показателей)* — это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования сторонней компании с целью улучшения собственной работы. Обычно за образец принимают, условно, лучшую продукцию и маркетинговый процесс, используемые прямыми конкурентами и фирмами, работающими в других подобных областях, для выявления фирмой возможных способов совершенствования её собственных продуктов и методов работы.

2. *Картирование бизнес-процессов*.
   - *Блок-схема.* Распространенный тип схем (графических моделей), описывающих алгоритмы или процессы, в которых отдельные шаги изображаются в виде блоков различной формы, соединенных между собой линиями, указывающими направление последовательности. Их можно эффективно использовать для того, чтобы лучше понять и описать систему внутреннего контроля компании или определить области, которые требуют внутреннего контроля.
   - *Диаграмма информационных потоков (Data Flow Diagrams — DFD)* — представляет собой иерархию функциональных процессов, связанных потоками данных. Цель такого представления – продемонстрировать, как каждый процесс преобразует свои входные данные в выходные, а также выявить отношения между этими процессами.
   - *Описание этапов процесса.* При использовании этого метода контрольные процедуры описываются в форме отчета, как изложение фактов.

3. *Оценка аудиторских доказательств*.
   Стандарт 2310 — Сбор информации: «Внутренние аудиторы должны собрать достаточный объем надежной, уместной и полезной информации для достижения целей задания».
   - *Достаточность информации* — объем информации (достаточное количество данных), который основывается на достаточном количестве фактов и убедителен настолько, что здравомыслящий и информированный пользователь на ее основании придет к тем же выводам, что и аудитор.
     В оценку принимается целый набор факторов:
     - оценка источника аудиторских доказательств;
     - эффективность системы внутреннего контроля компании;
     - существенность информации[8];
     - присущий риск[9].
   - *Надежная информация* — это наиболее полная и заслуживающая доверия информация, которую возможно получить, применяя надлежащие аудиторские процедуры.
     Степень надежности аудиторских доказательств можно разделить на три уровня:
     - первый («наиболее достоверно и убедительно»): физическое обследование, подтверждение, внешняя документация (получена непосредственно от третьей стороны), повторный «прогон» аудитором бизнес-процесса;
     - второй: внутренняя документация при эффективной системе внутреннего контроля, наблюдение, аналитические процедуры с использованием достаточного количества исходных данных;
     - третий («наименее достоверно и убедительно»): внутренняя документация при *неэффективной* системе внутреннего контроля; опросы персонала субъекта

[7] Бенчмаркинг (от англ. *Benchmarking*) - эталонное тестирование.
[8] относительная значимость (важность) вопроса в контексте аудиторского задания
[9] риск для достижения целей в отсутствие каких-либо действий менеджмента для изменения вероятности возникновения или степени воздействия данного риска

аудита, аналитические процедуры с использованием недостаточного количества исходных данных.

- *Уместная информация* – информация, которая подтверждает наблюдения и рекомендации и соответствует целям задания и относится к объекту аудита.
- *Полезная информация* – информация, которая помогает организации достигать своих целей.

Глава 10. Написание и презентация отчета

Автор: Артем Горлов

Резюмируя свои наблюдения и выводы по итогам проектов, внутренние аудиторы составляют отчет. Формат отчета определяет в первую очередь заказчик аудита. Руководитель функции внутреннего аудита (руководитель службы или ответственный менеджер) определяет содержание отчета так, чтобы оно было понятно сформулировано и содержало заключение внутреннего аудитора, которое следует из собранных доказательств.

Отчеты должны быть точными, объективными, ясными, краткими, конструктивными, полными и своевременными (Стандарт 2420 и его соответствующая Интерпретация).

Отчет в любом случае должен содержать сведения о целях, объеме и содержании проверки, а также выводы и рекомендации; прекрасно, если в отчет сразу же включаются Планы устранения недостатков.
В отношении каждого ключевого недостатка должна прослеживаться логическая цепочка «Критерии контроля – Наблюдаемая ситуация, или Нарушение – Последствия – Причины – Рекомендации»

- Критерии контроля – это заданные стандарты, с которыми мы сравниваем фактически наблюдаемую ситуацию;
- Наблюдаемая ситуация, или Нарушение – это фактическое состояние дел, обнаруживаемое в ходе проведения проверки;
- Последствия недостатка – по сути, отклонение наблюдаемой ситуации от заданных критериев контроля;
- Причина недостатка – логическое и соответствующее здравому смыслу объяснение происхождения существующей проблемы, которая обнаруживается проверкой.

Как и критерии контроля, рекомендации должны быть, во-первых, конкретны, обоснованы, достижимы и соотносимы с недостатком, в отношении которого они даются; а, во-вторых, – логически увязываемыми со *всеми четырьмя* предыдущими элементами.

Несмотря на то, что ***в каждой компании свой подход к формированию и наполнению отчета***, структура часто совпадает:

Титульная страница

- Тема аудита
- Период выполнения
- Подразделение, выполнившее аудит
- Оглавление

Описание проекта и резюме

- Цели
- Рамки аудита (границы аудита)
- Краткое описание проделанной работы (не более 5 предложений)
- Ключевые выводы и, если возможно, приоритет (важность) наблюдений

Основная часть - Пункты отчета

- Наблюдение
- Причины

- Критерии (то, с чем внутренние аудиторы сравнивали увиденное, и результат сравнения убедил их в том, что «все плохо» (или нет). Например, нормативный документ, отраслевые стандарты, условия договора и т.п.)
- Последствия
- Рекомендации
- Комментарии менеджмента (если требуется).

Необходимо отметить, что в крупных компаниях *один проект презентуется в нескольких вариантах для разных пользователей*. Как правило, это:

- *Детальный отчет* с подробным описанием всех наблюдений, причин, последствий и рекомендаций для объекта аудита, чтобы те, кого проверяют, могли перепроверить наблюдения/ доказательства, приведенные в отчете, и могли проследить логику расчета последствий;
- *Краткая версия отчета*, в которой приводятся только факты и результаты расчетов, а также кратко – наблюдения, причины, последствия и рекомендации внутренних аудиторов.
- *Презентация для высшего руководства*, содержащая минимум текста, а больше инфографики, иллюстрирующей только наблюдения и рекомендации внутренних аудиторов.

Ниже приведены распространенные примеры того, как может быть оформлен отчет, а также преимущества и недостатки каждого подхода:

Вид оформления	**Преимущества/ Недостатки**
Тестовый файл с подробно изложенными наблюдениями (включая расчеты и примеры документов), последствиями и рекомендациями.	<u>Преимущества:</u> Возможность предметно обсуждать каждый пункт отчета, прозрачность выводов <u>Недостатки:</u> Требует большого времени для прочтения
Краткая таблица, содержащая наблюдения, последствия и рекомендации.	<u>Преимущества:</u> Интуитивно понятная логика пунктов, легкость восприятия информации <u>Недостатки:</u> Невозможность вместить большой объем информации
Краткая презентация с большим количеством инфографики	<u>Преимущества:</u> Легкость обсуждения информации <u>Недостатки:</u> Невозможность вместить большой объем информации, особенно текста

Перед тем, как презентовать отчет, руководитель функции внутреннего аудита (руководитель службы или ответственный менеджер) обязан убедиться в следующем:

- при выполнении задания внутренний аудитор следовал ранее намеченной руководителем рабочей программе, и все этапы задания были выполнены;
- в рабочих документах отражены и зарегистрированы все выполненные работы и результаты всех проведенных тестов;
- все заключения внутреннего аудитора подкреплены достаточными и убедительными аудиторскими доказательствами.

Также руководитель функции должен разработать и придерживаться правил хранения документов, относящихся к внутреннему аудиту. Эти правила должны соответствовать внутренним регламентирующим документам компании и нормам законодательства.

Как правило, руководитель проверки должен предварительно обсудить с объектом аудита результаты аудита, проанализировать и учесть комментарии менеджмента (тех, кого проверяли).

Существует ряд лучших практик, соблюдая которые руководитель функции может существенно повысить качество отчетов, а именно:

- Кратко и структурировано излагать свои наблюдения.
  Старайтесь соблюдать следующие правила: не более 15 слов в предложение и 70 слов в параграфе. В отчете должна содержаться только важная информация: если ее убрать, суть отчета исказится.
- Приоритезировать наблюдения по важности.
- Оцифровывать и визуализировать данные.
  Избегайте субъективных оценок, старайтесь преподносить оцифрованные и наглядные данные так, чтобы каждый сам мог сделать вывод. То, что кажется внутреннему аудитору важным или материальным, не всегда является таковым для пользователя отчета.
  Обязательно рассчитывайте экономический эффект там, где это возможно.
- Для удобства результаты отчета необходимо приоритизировать в зависимости от их важности для компании, чтобы было сразу понятно, каким пунктам отчета необходимо уделить основное внимание.
- Если в процессе аудита были замечены положительные наблюдения, которые неординарны для компании и могут использоваться, например, в других подразделениях, рекомендуется включать их в отчет.

Глава 11. Мониторинг выполнения плана мероприятий/действий по устранению недостатков (по результатам отчетов ВА)

Автор: Сергей Уткин

Мониторинг выполнения плана мероприятий/действий по устранению недостатков (*далее* – «мониторинг устранения недостатков») является крайне важным этапом функции внутреннего аудита. Через мониторинг устранения недостатков проявляется системность и последовательность подхода – один из основных принципиальных моментов. Работа внутреннего аудита не заканчивается предоставлением рекомендаций или выработкой мероприятий/действий, но именно фактическое устранение недостатков является целью работы внутреннего аудита: т.е. повышение эффективности процессов, управления рисками, контроля и корпоративного управления, и, как следствие, больше уверенности собственников и руководства в достижении поставленных целей и выполнении плановых показателей.

Соответственно, внутреннему аудиту крайне важно убедиться не только, и не столько в формальном выполнении мероприятий/действий плана (иногда встречается лишь обозначение выполнения мероприятий/действий – издание приказа, распоряжения, иного нормативно-справочного документа и пр.), но убедиться в фактическом устранении недостатков.

Мониторинг может выполняться различными способами в зависимости от значимости недостатков, масштабов и сроков мероприятий, например:

- Выяснение по телефону, электронной почте и т.п. хода выполнения плана мероприятий – получаем от руководства оперативное представление о полноте и своевременности (сроках) выполнения мероприятий.
- Проверка выполнения плана мероприятий на месте в ходе аудиторской проверки по другой теме – в дополнение к полноте и срокам получаем понимание фактически выполненных действий и возможность оценить получаемые результаты.
- Проверка выполнения плана мероприятий и оценка результатов в качестве отдельного аудиторского задания в составе годового плана работы внутреннего аудита – получаем полное представление о выполненных и/или не выполненных действиях, соблюдении / нарушении сроков, наличии / отсутствии результатов. По итогам такого мониторинга дается полноценный отчет внутреннего аудита (как установлено для заданий годового плана) с оценками и рекомендациями.

Информация о результатах мониторинга устранения недостатков обобщается внутренним аудитом, и доводится до руководства и собственников (через Совет директоров/Комитет по аудиту).

Основные шаги процесса мониторинга выполнения плана мероприятий по устранению недостатков представлены в таблице ниже:

Цель	• Устранение недостатков по выполнении плана мероприятий/действий, подготовленного по результатам предыдущих проверок
Входящая информация	• Аудиторские отчеты по соответствующим выполненным аудиторским заданиям • Утвержденный план действий по устранению недостатков и утвержденные корректировки к нему

Результат	• Утвержденный отчет о выполнении плана действий по устранению недостатков • Информация Совету директоров (Комитету по Аудиту) и руководству о результатах выполнения плана действий по устранению недостатков (при необходимости)

Глава 12. Мошенничество и внутренний аудит

Автор: Евгений Зверев

По определению Международного Института внутренних аудиторов (The IIA), мошенничество – это любые незаконные действия, характеризующиеся обманом, сокрытием или злоупотреблением доверием, сделанные преднамеренно.

Один из главных вопросов для внутреннего аудита в отношении мошенничества – это осознание своей роли в предотвращении, выявлении и пресечении мошеннических действий. Согласно Стандарту 1210.A2, внутренние аудиторы должны обладать достаточными знаниями, чтобы оценить риск мошенничества и то, каким образом организация управляет этим риском. В то же время не предполагается, что внутренние аудиторы обладают компетенцией специалиста, чья основная функция заключается в выявлении и расследовании фактов мошенничества. Данное положение Стандарта означает, что сами внутренние аудиторы не несут ответственности за предотвращение мошенничества, однако они должны уметь идентифицировать признаки мошенничества (red flags, или «красные флажки»), когда оно имеет место.

1. *Типы мошенничества.* Мошенничество может совершаться в одном из двух случаев:
   - в интересах/на благо организации (например, намеренно неточное представление или оценка операций, активов, обязательств и доходов; установление трансфертных цен; представление фиктивной информации, которая улучшает финансовую картину в глазах инвесторов, покупателей, контрагентов и пр.);
   - в ущерб/во вред организации (получение взяток и незаконных вознаграждений; незаконное присвоение денег или имущества; преднамеренное сокрытие или искажение представления событий или данных).
2. *Совершение мошенничества.* Считается, что требуется наличие трех условий, чтобы человек совершил мошенничество. Он должен иметь:
   - мотивацию — причина (набор причин), по которой человек решается его совершить;
   - возможность — знание (обладание) некоторых факторов и условий, которые дают возможность его совершить;
   - умение найти оправдание — убедить себя в том, что существует абсолютно уважительная причина того, что ты делаешь.
3. *Ответственность внутреннего аудитора*. Внутренний аудитор несет ответственность:
   - за проверку соответствующих процедур контроля с целью определения их возможностей в части предотвращения (обнаружения) фактов мошенничества;
   - за оценку возможности совершения мошенничества и управления риском мошенничества в организации.

   Внутренний аудитор не несет ответственность за предотвращение мошенничества. Поскольку работники могут войти в сговор, чтобы обойти систему и процедуры внутреннего контроля, невозможно гарантировать отсутствие фактов мошенничества или возможности для его совершения. Если имеется подозрение в совершении мошенничества, внутренний аудитор должен уведомить об этом руководителя соответствующего уровня. Этим уровнем, обычно, является комитет по аудиту или совет директоров. Доклад о подозреваемом случае мошенничества должен направляться на один управленческий уровень выше того, на котором подозревается совершение мошеннических действий.

В ходе планирования задания внутренний аудитор должен учесть потенциальные области совершения мошенничества, с которыми придется столкнуться в ходе его выполнения, поэтому внутренние аудиторы должны быть знакомы с факторами риска анализируемых бизнес-процессов, особенностями системы внутреннего контроля и признаками (red flags, или «красными флажками») мошенничества. Результаты оценки факторов рисков будут оказывать основное

влияние на характер и масштаб аудиторских процедур, которые необходимо провести с целью обнаружения и расследования фактов мошенничества.

При внутреннем расследование возможных финансовых злоупотреблений по признакам мошенничества внутренний аудит может тесно взаимодействовать с сотрудниками собственной безопасности: в частности, они оказывают помощь внутренним аудиторам в сборе и хранении доказательств, требуемых для подтверждения или отрицания подозрения, которые затем могут быть использованы в ходе дисциплинарного или уголовного разбирательства.