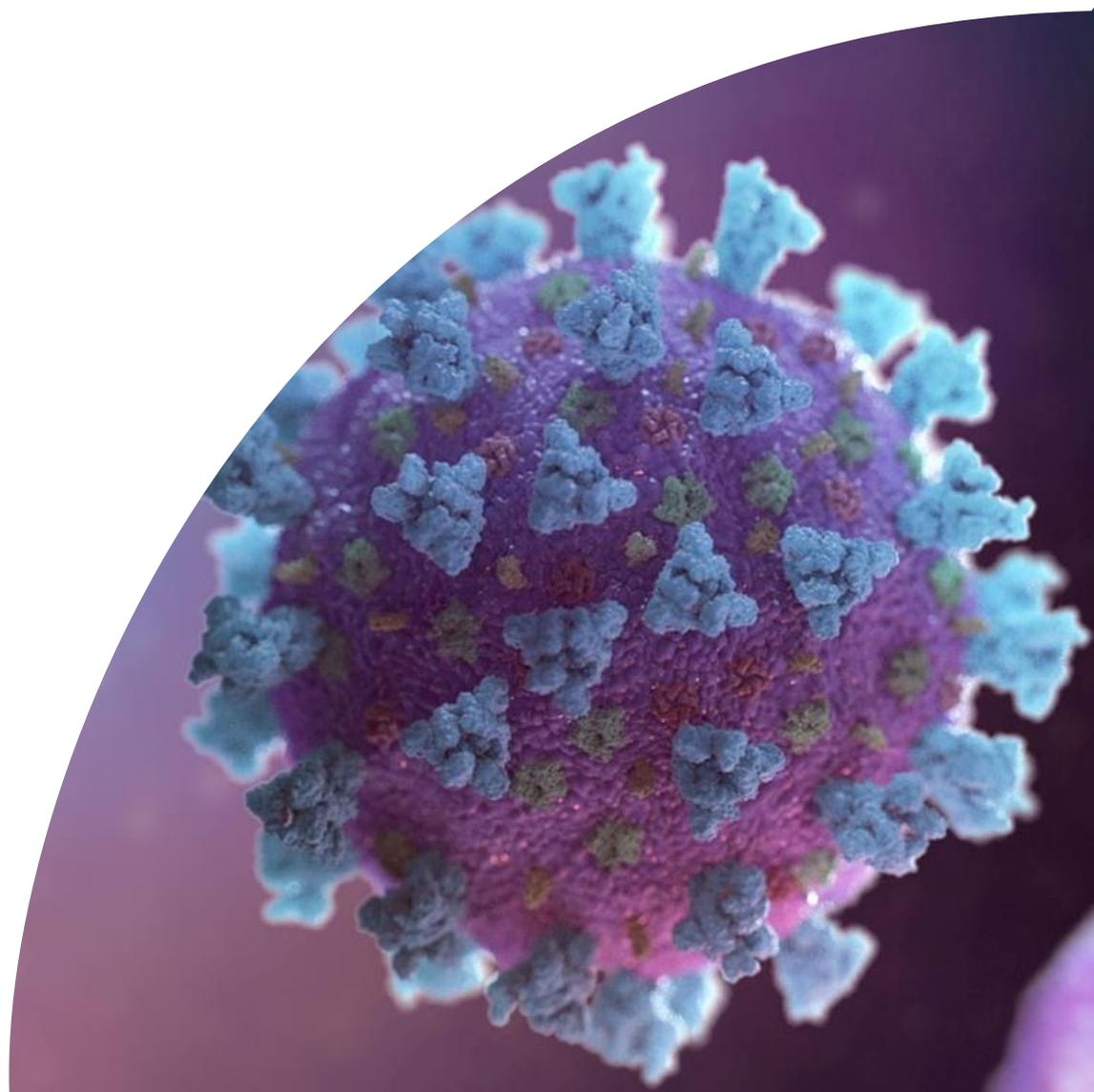


# Внутренний аудит в период кризиса

**Колбаева Оксана  
Александровна**

Старший консультант  
Департамента внутреннего  
аудита и управления рисками



# Основные вопросы

- 1 Пересмотр годового плана аудитов
- 2 Актуализация и контроль реализации плана обеспечения непрерывности и восстановления деятельности (ОНиВД)
- 3 Участие в разработке и реализации антикризисного плана
- 4 Контроль реализации антикризисных мероприятий
- 5 Обеспечение безопасной работы аудиторских команд в период пандемии

# Подходы к планированию

## Традиционное планирование

с утверждением жесткого годового плана всех проверок

## Гибкое планирование

скользящее (например, еженедельно составляется план на ближайшие 12 недель)

по принципам Agile (наличие постоянной обратной связи от заказчика)

# Причины пересмотра годового плана



Изменение вселенной аудита (выявление новых рисков и переоценка ранее выявленных)



Невозможность выполнения отдельных работ (сложность доступа к отдельным активам в режиме самоизоляции)



Необходимость выполнения заданий ad-hoc

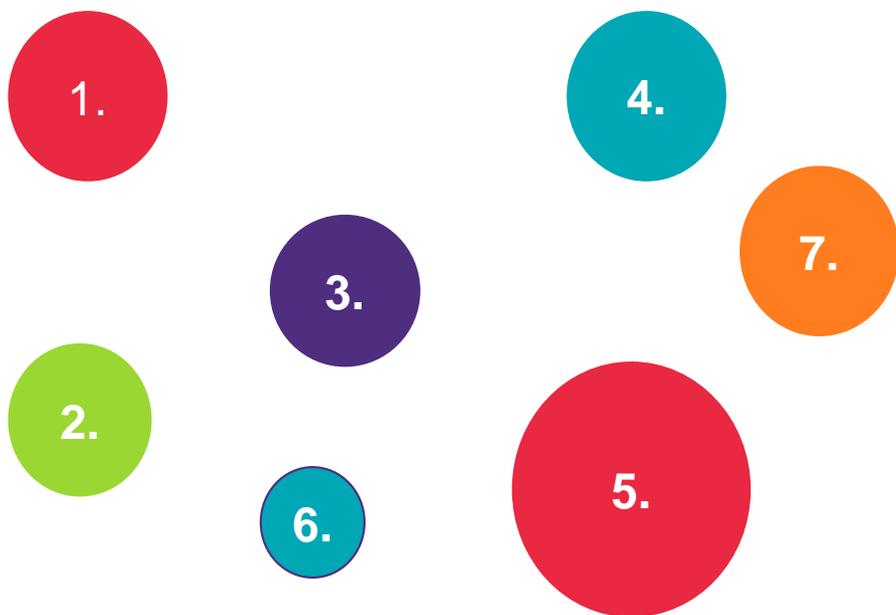


Новые ожидания от заинтересованных сторон

# Рекомендации по пересмотру планов аудита

- В условиях турбулентности целесообразно пересматривать планы раз в 2 недели, а то и еженедельно.
- Оцените возможность выполнения запланированных заданий с учетом:
  - их целесообразности в текущих условиях;
  - текущего режима работы и возможности доступа к активам и персоналу;
  - наличия необходимых ресурсов;
  - ожидания заинтересованных сторон.
- В случае невозможности выполнения отдельных заданий:
  - оцените возможные последствия невыполнения или несвоевременного выполнения заданий/отдельных работ в рамках задания;
  - проинформируйте об этом соответствующие заинтересованные стороны;
  - оцените возможность и целесообразность привлечения внешних поставщиков услуг.
- Формализуйте внесенные изменения в соответствии с правилами компании.

# Какие новые задачи предстоит решать внутренним аудиторам?



1. Организация работы СВА
2. Разработка и реализация антикризисного плана
3. Контроль ИБ и сохранность данных при работе удаленно
4. Изменения в СВК
5. Обеспечение финансовой устойчивости
6. Поддержка риск-менеджмента
7. Актуализация и контроль реализации планов ОНИВД

# Какие новые задачи предстоит решать внутренним аудиторам?

## Оценка эффективности инструментов управления рисками

1. Создание резервов (ликвидности, критичных ресурсов)
2. Диверсификация (бизнеса, каналов продаж, источников ресурсов и т.п.)
3. Хеджирование рисков (страхование непрерывности деятельности, продажа купонов на будущие заказы, трансформация премий сотрудников в капитал компании, использование ПФИ)
4. Регламентация процессов (важно заранее согласовать выполнение процессов в различных ситуациях и в разных форматах их реализации)
5. Автоматизация и роботизация процессов

# Страхование на случай пандемии

- «Уимблдон» 17 лет платил 2 млн. \$ в год за страховку от пандемии (после эпидемии атипичной пневмонии SARS 2002-2003 гг.)
- В этом году турнир получит 141 млн. \$ компенсации



# Какие новые задачи предстоит решать внутренним аудиторам?

## Изменение приоритетов аудиторских заданий

1. Регулярный пересмотр и обновление плана аудита в соответствии с меняющимися внешними и внутренними условиями и ожиданиями заинтересованных сторон;
2. Приоритет консультационной функции аудита и заданий ad-hoc;
3. Фокус на обеспечение непрерывности деятельности и финансовой устойчивости.

# Возможные консультационные задания

- Оценка эффективности системы управления в условиях кризиса (готовности менеджмента к кризису)
- Тестирование и проверка адекватности планов ОНиВД
- Аудит цепочек поставок. Проверка надежности контрагентов (основных покупателей, поставщиков)
- Переобучение сотрудников
- Противодействие мошенничеству в условиях трансформации бизнес-процессов
- Подготовка предложений рекомендаций по:
  - трансформации бизнес-процессов с учетом дистанционного взаимодействия
  - прогнозной оценке динамики емкости рынка
  - изменению стратегий развития
  - трансформации системы управления издержками в условиях высокой неопределенности

# Какие новые задачи предстоит решать внутренним аудиторам?

## Подготовка к наступающему кризису

1. Актуализация / аудит планов обеспечения непрерывности деятельности и финансовой устойчивости;
2. Актуализация / аудит планов восстановления бизнеса;
3. Стресс-тестирование (при невозможности его проведения рисковиками и/или финансистами)

# Обеспечение непрерывности деятельности

Непрерывность бизнеса означает способность организации продолжать свою операционную (основную) деятельность в период какого-либо кризиса или бедствия, а также способность к возобновлению операционной (основной) деятельности после того, как эта деятельность была прервана.



# Планы обеспечения непрерывности деятельности и финансовой устойчивости

1. Какие процессы являются критическими для компании?
2. В каком формате они продолжаются? Как меняются бизнес-процессы?
3. Кто из персонала нужен для того, чтобы их продолжать?
4. Какие еще ресурсы необходимы, для продолжения этих процессов?
5. Как упростить коммуникации для ускорения (облегчения) процессов?
6. Какие процессы и как заморозить на время (или навсегда)?
7. Что делать с избыточными ресурсами (в т.ч. персоналом)?
8. Где взять дефицитные ресурсы? Есть ли альтернативные каналы закупок?
9. Есть ли альтернативные каналы продаж?
10. Сценарии развития кризиса, их влияние на финансовую устойчивость, мероприятия обеспечения финансовой устойчивости.

# Актуализация и контроль реализации плана ОНиВД

- Зачастую планы ОНиВД разработаны формально, для подтверждения соответствия формальным требованиям регулятора или лучшим существующим практикам управления рисками;
- Необходимо убедиться, что планы ОНиВД предусматривают все возможные сценарии чрезвычайных ситуаций. Например, планы на случай эпидемии должны были предусматривать не только мероприятия по замене заболевшего персонала, но и на случай полного прекращения деятельности/закрытия офисов/переходу на новый режим работы/ и т.п.
- Внутренний аудит должен проанализировать план восстановительных работ с целью определить, действительно ли:
  - его структура позволяет учитывать важные изменения, которые могут произойти с течением времени;
  - новый план (с учетом корректировок) будет направлен всем заинтересованным лицам как внутри организации, так и за ее пределами.

# Аудит планов ОНиВД

1. Все ли планы отвечают современным требованиям? Имеются ли адекватные процедуры для корректировки (обновления) этих планов?
2. Все ли критически важные бизнес-функции и бизнес-системы охвачены планом? Если нет, то имеется ли документальное объяснение причин невключения определенных функций или направлений бизнеса в эти планы?
3. Основаны ли такие планы на оценке рисков и потенциальных последствий прерывания деятельности организации?
4. Являются ли планы оформленными документально и в полном соответствии с принципами и процедурами организации? Отражено ли в данных планах распределение функциональных обязанностей?
5. Доведены ли данные планы до сведения всех сотрудников? Понятны ли они им?
6. Готова ли организация и обладает ли она необходимыми возможностями для реализации данных планов?
7. Было ли осуществлено тестирование данных планов и проведена ли их корректировка в соответствии с результатами этого тестирования?
8. Предусматривают ли планы необходимость координации действий с другими поставщиками гарантий?

# Планы восстановления бизнеса

1. Сценарии восстановления бизнеса (агрессивный рост, возврат к старым показателям, сокращение бизнеса, закрытие), с различными гипотезами в отношении сроков начала восстановления, периода, требуемого для достижения заданных показателей.
2. Что изменится в продуктах компании?
3. Как бизнес будет организован? Что изменится в процессах компании?
4. Какие ресурсы понадобятся?
5. Как сохранить (приобрести) необходимые для восстановления ресурсы?
6. Как учесть выявленные в ходе кризиса проблемы при восстановлении бизнеса?

# Стресс-тесты

1. Как изменятся основные показатели финансовой устойчивости при существенном изменении ключевых допущений (изменение спроса на продукцию, рост издержек, изменение курсов валют и т..)?
2. Каков дефицит капитала и ликвидности компании на случай стресса?
3. На какой период компания может приостановить свои операции?
4. Где узкие места в управлении ключевыми ресурсами?
5. Для обратных тестов – при каких условиях компания потеряет финансовую устойчивость?

# Какие новые задачи предстоит решать внутренним аудиторам?

## Действия СВА в период кризиса

1. Актуализация и контроль реализации плана обеспечения непрерывности и восстановления деятельности (ОНиВД)
2. Участие в разработке и реализации антикризисного плана
3. Контроль реализации антикризисных мероприятий
4. Обеспечение безопасной работы аудиторских команд в период пандемии

# Участие в разработке и реализации антикризисного плана

1. Анализ каталога компетенций внутреннего аудита;
2. Обсуждение возможных ограничений;
3. Выявление бизнес-процессов и направлений деятельности, в которых средства контроля и действия, смягчающие последствия кризиса, могут быть улучшены;
4. Подготовка предложений и рекомендаций по актуализации планов ОНиВД;
5. Координация действий со всеми поставщиками гарантий;
6. Оценка дизайна, результативности и эффективности антикризисных мероприятий;
7. Контроль реализации антикризисных мероприятий.
8. По возможности осуществлять поддержку в реализации антикризисных мероприятий.

# Обеспечение независимости

- Руководитель компании и аудиторский комитет должны быть в курсе всех функций, которые внутренний аудит выполнял во время пандемии, и их влиянии на аудиторский план в целях его пересмотра.
- Возможные способы обеспечения независимости:
  - Ограничение сферы предоставления консультаций и отказ от непосредственного участия в реализации антикризисных мероприятий
  - Разделение команд для организации последующих аудитов

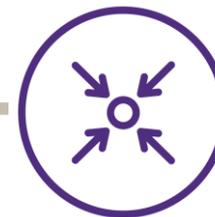
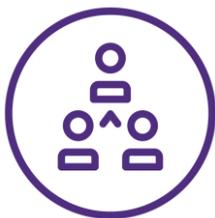
# Обеспечение безопасной работы аудиторских команд в период пандемии

1. Необходимо убедиться, что внутренние аудиторы полностью следуют рекомендациям властей и внутренним правилам компании по противодействию эпидемии.
2. РВА должен быть в курсе, где находятся сотрудники внутреннего аудита, получать сведения об их здоровье и местоположении.
3. Проводите аудиторские процедуры, не требующие личного общения: сбор и анализ данных (за исключением личных интервью), написание отчетов, оформление рабочих документов.
4. По возможности замените все процедуры, требовавшие физического присутствия на объекте, на альтернативные, способные покрыть риски.
5. Организуйте онлайн-тренинги по повышению квалификации сотрудников внутреннего аудита.
6. Займитесь автоматизацией и стандартизацией внутренних процессов (обновите шаблоны рабочих документов, чек-листов и т.п. – всем тем, на что не хватало времени в работе).

# Подводя итоги

- Рекомендуем обратить внимание на следующие вопросы организации деятельности внутреннего аудита в период кризиса:
  - пересмотреть подход к планированию аудиторской деятельности (рассмотреть возможность перехода на гибкое планирование);
  - пересмотреть план аудита, в т.ч. с учетом дистанционной работы, недоступности объектов аудита, пересмотра целей, стоящих перед внутренним аудитом, и др.;
  - провести переоценку рисков компании (для последующего планирования своей деятельности);
  - оценить адекватность антикризисных мероприятий, в т.ч. планов обеспечения непрерывности деятельности, планов обеспечения финансовой устойчивости и планов восстановления деятельности.

# Наши услуги



Стресс-тестирование на основе сценарного моделирования

Оценка эффективности управления непрерывностью бизнеса и кризисными ситуациями

Оценка эффективности системы управления в условиях кризиса



Актуализация/разработка плана обеспечения непрерывности и восстановления деятельности

Переобучение сотрудников

Трансформация системы управления издержками в условиях высокой неопределенности

# Наши услуги



**Диагностика рисков  
проектов и организаций**



**Оценка зрелости систем  
управления рисками и  
внутреннего контроля**



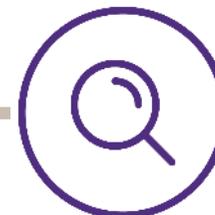
**Совершенствование  
СУР и СВК**



**Оценка и разработка  
моделей оценки рисков**



**Оценка системы  
внутреннего контроля в  
рамках внешних аудитов**



**Поддержка налогового  
мониторинга**

## Контакты



### Оксана Колбаева

*Департамент внутреннего аудита и управления рисками,  
аккредитованный преподаватель Института  
Профессиональных Бухгалтеров России*

T +7 (495) 737 5353 [доб. 5503]

E [KolbaevaO@fbk.ru](mailto:KolbaevaO@fbk.ru)



### Роман Кенигсберг

*Директор*

*Департамент внутреннего аудита и управления рисками*

T +7 (495) 737 5353 [доб. 4555]

E [KenigsbergR@fbk.ru](mailto:KenigsbergR@fbk.ru)

# Благодарим за внимание!

---

101990, Москва,  
ул. Мясницкая, 44/1, стр.2АБ  
Телефон (495) 737 5353  
Факс (495) 737 5347  
E-mail [fbk@fbk.ru](mailto:fbk@fbk.ru)

