



рис

**Глобальное
исследование
внутреннего аудита
2023 г.**

**Видеть сквозь стены, чтобы
найти новые горизонты**





Уже более десяти лет PwC проводит глобальные опросы среди руководителей службы внутреннего аудита (СВА) и их стейкхолдеров. Наше исследование 2023 года было крупнейшим за всю историю. Оно собрало мнения 4 680 руководителей ВА (41%), членов советов директоров и руководителей бизнеса (37%), а также руководителей второй линии управления рисками (11%) и комплаенс (11%). Оно также охватило 81 страну в широком спектре отраслей.

Как это исследование может помочь Вам

Наши опросы СВА помогли выявить новые идеи, стимулировать дебаты и открыть новые возможности для развития функций СВА, повышения их ценности и сохранения актуальности. Идеи, изложенные в этом отчете, могут помочь не только руководителям СВА, но и тем, кто полагается на «суперсилу» СВА, чтобы придать им уверенности и помочь по-другому взглянуть на риски.



Руководителям СВА	Советам директоров и руководителям предприятий	Руководителям второго звена (риски, комплаенс, и др.)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Обновить или создать свою стратегию СВА ■ Обосновать поддержку инвестиций и инициатив по изменениям ■ Проводить различные беседы со стейкхолдерами о новых рисках или темах ■ Определить способы достижения большей рентабельности инвестиций (ROI) от технологий ■ Обучить свою команду СВА и спланировать свою стратегию развития талантов 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Генерировать идеи, чтобы максимизировать пользу, которую Вы получаете от СВА ■ Определить «слепые зоны» или стратегические области, в которых Вам могут потребоваться гарантии ■ Увеличить сотрудничество между первой, второй и третьей линиями для повышения эффективности и результативности ■ Проводить различные беседы с СВА по новым рискам или темам 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Покрыть риски, связанные с новыми или возникающими угрозами ■ Определить стратегии сотрудничества с СВА ■ Рассмотреть данные и технологии, которыми можно делиться или совместно разработать ■ Проинформировать свою команду о новых тенденциях СВА и определить возможности для сотрудничества



Пять ключевых наблюдений

Наше исследование выявило пять важных наблюдений. Далее в отчете каждое из них рассматривается более подробно, уделяя особое внимание тому, почему они важны для СВА и его стейкхолдеров, их ценности для организации, а также практическим советам по их решению.

Выводы

Почему это является новым

Что это означает для СВА

1

Мегатренды создают сложную и взаимосвязанную мультивселенную рисков

Последние мегатренды создают риски в новых областях, беспрецедентных по масштабу и сложности

СВА имеет уникальную возможность дать организации уверенность в способности справиться с этими задачами и найти новое направление, а также новые возможности

2

СВА требуется большее вовлечение в стратегические области, чтобы оставаться актуальным

Ввиду возросшей сложности и более высоких ставок, руководители предприятий “открывают двери” для СВА, чтобы получить помощь в более стратегических областях

СВА может по-другому взаимодействовать со своими стейкхолдерами, чтобы обеспечить новую стратегическую ценность, или стать подверженным риску оказаться неактуальным

3

СВА может стать объединяющей силой

Первая и вторая линии «повысили уровень» своих возможностей и реагирования на риски

СВА может помочь объединить опыт всей организации, чтобы использовать импульс и создать что-то более сильное вместе

4

Человеческий аспект «суперсилы» СВА сейчас важнее, чем когда-либо

Технологии стали экспоненциально более сложными, предоставляя организациям доступ к большему количеству данных и возможностям, чем когда-либо прежде

СВА должен продолжать развивать свои человеческие ресурсы, чтобы гарантировать превращение данных в решения, строить новые взаимоотношения и помогать видеть риски иначе

5

СВА может повысить рентабельность инвестиций, изменив свой подход к технологиям

Инвестиции в технологии в последние годы не принесли той отдачи, которую многие ожидали, и следующая волна технологий уже здесь

СВА необходимо перекалибровать свой подход и работать с другими, чтобы раскрыть потенциал технологии, но данное окно быстро закрывается

“

Хотя сегодняшний мир и его риски более взаимосвязаны, чем когда-либо, уровень сложности и темпы изменений могут означать, что сосредоточиться и ясно увидеть, что важно, становится сложнее. Во многих организациях по-прежнему существуют функциональные разрозненные структуры, которые трудно преодолеть, информация и данные, к которым трудно получить доступ или которым трудно доверять, а также пробелы в коммуникации, которые являются поведенческими и их трудно изменить. Вместе они создают «стены», которые ограничивают гибкость, душат инновации и ограничивают возможности работы организации как единым целым. Переплетенные темы, рассмотренные в этом исследовании, покажут, что объективность и способность СВА «соединять точки» означают, что у него есть потенциал «видеть насквозь» — и в конечном итоге разрушить — эти стены, чтобы создать новую ценность и предоставить стейкхолдерам уверенность в том, чтобы ориентироваться в мультивселенной риска.”

Шон Уиллкокс, руководитель глобального внутреннего аудита PwC

Пионеры, прокладывающие путь

В этом отчете мы будем ссылаться на группу респондентов, которых мы называем «Пионеры». Группа, составляющая 8% респондентов, была определена на основе трех характеристик: (1) они очень эффективны в выявлении значительных рисков и проблем, которые организация еще не рассматривала, (2) они находятся в верхнем квартиле по проценту усилий, потраченных на стратегические области риска, и (3) они находятся в верхнем квадранте по проценту рабочих задач, выполненных с использованием инновационных и гибких методов.

Группа Пионеров небольшая, но это отражает природу пионеров — тех, кто открывает новые горизонты. Это также реальность более глобализированного и связанного мира: выделиться и быть замеченным становится все труднее как для СВА, так и для организаций в целом. Наши данные показывают, что Пионеры выделяются среди своих коллег по ряду показателей, включая количество стратегических рисков, которые они покрывают, результаты, которых они достигают от инвестиций в технологии, а также уверенность в том, что у них есть подходящие таланты сейчас и в будущем.



1

Мегатренды создают сложную и взаимосвязанную систему мультивселенной рисков

СВА имеет уникальную возможность помочь организации ориентироваться в рисках и изменениях

Убийцы компаний

Сегодняшние мегатренды вызывают быстрые глобальные изменения в таких областях, как технологии, геополитика, климат, цепочки поставок, регулирование и реформа образа жизни. Эти изменения не происходят изолированно, а, скорее, взаимосвязаны, переплетаются и «наслаиваются», создавая сложные риски. Другими словами, организации сталкиваются с новой реальностью — «мультивселенной риска».

Эта сложность усугубляется глобализированным характером современных рынков, более быстрыми потоками информации и более сложными ожиданиями потребителей, регулирующих органов и стейкхолдеров, а также более серьезными последствиями неспособности оправдать эти ожидания. Это приносит с собой больше «слепых зон» и новые виды сбоев или «убийц компаний»



В результате организации замедляются, теряют уверенность в своей стратегии и дорожной карте и не могут быстро осуществлять изменения или избегать опасностей. В лучшем случае это может означать сбой, а в худшем — устаревание. Это вынуждает организации ускорить трансформацию и изменить свои основные стратегии. 26-й ежегодный опрос руководителей компаний, проведенный PwC, показал, что почти 40% руководителей компаний по всему миру не считают, что их организации будут экономически жизнеспособными через десять лет, если они продолжают придерживаться своей нынешней стратегии.

Шанс для ВА проявить себя

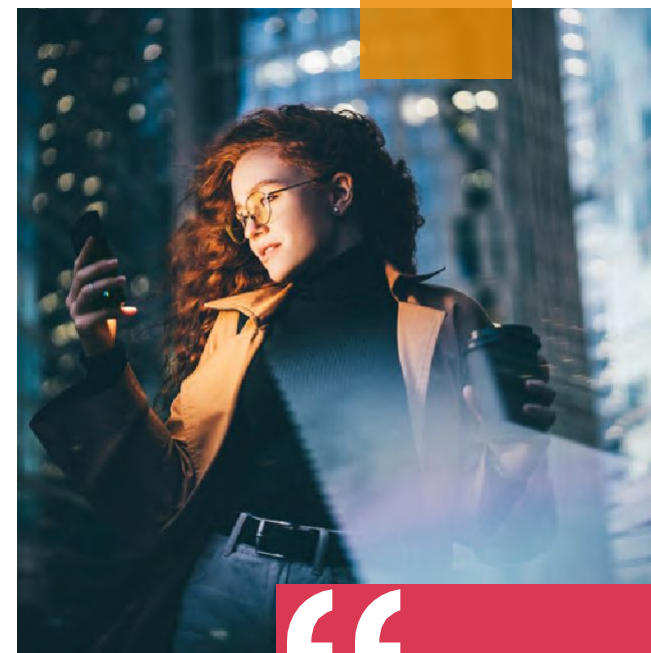
Чтобы добиться успеха в этой новой реальности, организациям потребуются другие подходы, навыки и технологии. Для СВА это означает, что он нужен больше, чем когда-либо. Наш опрос показал, что респонденты оценили главные качества СВА, как (1) мышление с точки зрения рисков и контролей, (2) независимость и объективность и (3) знание бизнеса и опыт. Это уникальное сочетание, дополненное организационным положением СВА, даёт СВА уникальную возможность помочь организациям соединить точки и управлять рисками и сложностями.

При наличии правильных технологий, видения и таланта, суперсила СВА может не только защитить ценность, но и создать ценность, гарантируя, что организация сможет воспользоваться преимуществами риска. Наше исследование показало, что, помимо лучшего корпоративного управления, большей осведомленности о рисках и более сильного внутреннего контроля, руководители считают, что высокоэффективная функция внутреннего аудита может помочь:

- Оптимизировать бизнес-процессы и системы
- Обеспечить уверенность для принятия более эффективных и быстрых управленческих решений
- Получить доверие со стороны внешних стейкхолдеров, включая инвесторов, регуляторов и клиентов

В конечном итоге это может означать, что у организаций есть уверенность в том, что они смогут скорректировать свой риск-аппетит, чтобы брать на себя больше рисков и действовать быстрее — все это имеет решающее значение для реагирования на мегатенденции и сохранения жизнеспособности организации.

Это означает, что лидеры СВА должны быть смелыми. Им предстоит отправиться на неизведанную территорию, где нет дорожной карты.



Почти 40% руководителей компаний по всему миру не считают, что их организации будут экономически жизнеспособными через десять лет.

PwC 26-й ежегодный опрос руководителей компаний



47%

функций СВА
учитывают
нарушения цепочки
поставок в
аудиторском плане

Реагирование на мегатренды

Мы видим примеры того, как функции СВА стремятся справиться с сегодняшними мегатрендами. Ниже приведены примеры реакции ВА на нарушение цепочки поставок, быструю модернизацию ИТ и ускорение искусственного интеллекта (ИИ)

(i) Нарушение цепочки поставок

Одним из примеров многоуровневой сложности стал недавний сбой в цепочке поставок. Это вызвало кризис, когда спрос было трудно прогнозировать, товары было трудно поставлять, транспорт было трудно найти, а маршруты были перегружены и непредсказуемы. Волатильность распространилась по всей цепочке поставок и привела к значительным рискам для бизнес-моделей и процессов, что поставило эту проблему на первое место в повестке многих организаций.

Наше исследование показало, что 47% функций СВА учитывают нарушения цепочки поставок в своих аудиторских планах, а 34% планируют сделать это в ближайшие один-три года. Многие, однако, задаются вопросом, как они могут справиться с рисками и нарушениями, которые происходят в таком масштабе и с такой скоростью.

Клер Цянь, руководитель отдела управления рисками и комплаенс PwC в Материковом Китае и Гонконге, подчеркивает, что «хотя большая часть ответственности за управление рисками в цепочке поставок ложится на первую и вторую линии, третья может повысить ценность делясь знаниями,

Вопрос. Какие из следующих рисков и проблем, если таковые имеются, были учтены в плане внутреннего аудита вашей организации?

Кибербезопасность и управление информацией



Бизнес-стратегия и операционная модель (например, продуктовая стратегия, нарушение каналов продаж)



Развитие технологий (например, влияние на бизнес-модель и процессы)



Талант (например, нехватка рабочей силы, трансформация рабочей силы)



Рыночная и экономическая волатильность (например, ценообразование и инфляция, управление затратами)



Нарушение цепочки поставок



Устойчивое развитие и изменение климата (например, отчетность по ESG)



Внешние изменения (например, реформа регулирования и комплаенс)



Геополитика (например, международные торговые соглашения, санкции)



■ Уже учтены
 ■ Планируем учесть в ближайшие 1-3 года
 ■ Нет планов учитывать
 ■ Не уверены

База: все респонденты (4680)

консультируя по рискам и предоставляя уверенность в том, что делает вторая линия». СВА понимает, что для того, чтобы учесть скорость этих рисков, все части бизнеса должны быть согласованы, при этом вторая и третья линии должны работать вместе с бизнесом, чтобы обеспечить поток коммуникаций и выстраивание систем раннего предупреждения рисков (или «риск-чувствительности»). Для СВА это включало работу с отделом комплаенс для автоматизации процессов комплексной проверки поставщиков, использования разведывательных данных третьих сторон и переориентации аудита и мониторинга поставщиков. СВА может использовать свою точку зрения, чтобы просмотреть сквозную цепочку поставок и проверить, надежны ли механизмы устойчивости и непрерывности бизнеса, а руководство провело стресс-тестирование цепочки поставок на наличие слепых зон или слабых мест, таких как зависимость от поставщиков.

(ii) Быстрая модернизация ИТ.

Пандемия COVID-19 ускорила многие организации, которые были вынуждены обратиться к технологиям, чтобы адаптировать свои стратегии, а также коммерческие и операционные модели, чтобы оставаться жизнеспособными. Это заставило функции внутреннего аудита задуматься о том, как они могут идти в ногу с этими изменениями, и пересмотреть, в каком этапе жизненного цикла изменений им следует участвовать. Инвестиции, которые организации сделали в последние годы — от внедрения крупных ERP систем, использования искусственного интеллекта, машинного обучения, автоматизации и облачных решений — означают, что старые подходы к СВА могут больше не работать, и необходимы новые навыки. Сюда входят подходы к новым рискам, связанным с «ответственным ИИ», сотрудничеством со сторонними специалистами или приглашенными аудиторами из бизнеса. Это также означало быть достаточно смелым, чтобы прекратить деятельность ВА, которая не приносит большой пользы.



“

Наша команда внутреннего аудита считает, что технологии и цифровизация — это единственный способ поддержать миссию и видение Moderna по созданию преобразующих лекарств и приверженности инновациям. Приняв цифровое мышление и построив прочные отношения с нашими цифровыми командами, мы согласовали наше видение со стратегией компании. Я уверен, что, «перейдя на цифровые технологии повсюду», мы обеспечим большую уверенность и содержательную информацию всем нашим стейкхолдерам.

Санжай Шарма, вице-президент по внутреннему аудиту Moderna



27%

За последние 12 месяцев только 27% функций СВА инвестировали в RPA или ИИ для использования внутри функции.

Например, в последние годы фармацевтическая, медико-биологическая и медико-технологическая отрасли пережили быстрый рост и новаторские инновации. Это включало оптимизацию и автоматизацию исследований и разработки продуктов, использование технологий для клинических испытаний и переход к удаленному взаимодействию. Это изменило стратегический и коммерческий ландшафт для организаций — и пациентов — и также заставило функции СВА задуматься о своих собственных подходах. «Опрос СВА подчеркивает значительные возможности, которые существуют для того, чтобы функции СВА были оснащены необходимым набором технологических возможностей, но также и необходимость быстрого понимания новых технологий», — говорит Брайан Лонг, лидер СВА сектора фармацевтики и медико-биологических наук PwC.

(iii) ИИ быстро ускоряется

Быстрое появление ИИ знаменует собой начало нового этапа модернизации ИТ. Традиционный ИИ развивается, а генеративный ИИ настолько мощный и простой в использовании, что готов изменить бизнес-модели и революционизировать способы выполнения работы. Уже возник широкий спектр рисков, включая риски для принятия решений, конфиденциальности, кибербезопасности, соблюдения нормативных требований, отношений с третьими сторонами, юридических обязательств и интеллектуальной собственности. [Подробнее этот вопрос рассматривается в публикации PwC «Управление рисками генеративного ИИ».](#)

СВА станет ключевым аспектом учитывания этих рисков и поможет обеспечить потенциал роста и окупаемость инвестиций от ИИ. Это включает в себя предоставление стейкхолдерам уверенности в том, что вокруг ИИ существует ответственная структура корпоративного управления, а в базовые процессы встроены соответствующие контроли. Это может потребовать от СВА выхода за пределы своей зоны комфорта и более раннего участия в жизненном цикле изменений, чтобы оценить, является ли стратегия ИИ организации подходящей и учитываются ли риски трансформации.

Параллельно СВА должно определить, как использовать потенциал искусственного интеллекта и других технологий, таких как роботизированная автоматизация процессов (RPA), для развития своих собственных возможностей и способов работы. За последние 12 месяцев только 27% функций СВА инвестировали в RPA или ИИ для использования внутри функции. Многие функции СВА все еще пытаются внедрить и использовать более базовые технологии, как стандартные процессы аудита или инструменты аналитики, и поэтому появление ИИ заставляет многих руководителей СВА задуматься о том, какой подход лучше использовать. Некоторые функции СВА «уперлись в стену» со своей технологической стратегией, поскольку доходы от предыдущих инвестиций не всегда оправдывали ожидания — или у них нет четкого представления о реальной проблеме, которую они пытаются решить с помощью технологий. Мы рассмотрим это подробнее в разделе 5 настоящего исследования.

Повышение уровня: действия, которые следует учитывать

- **Сопоставьте мегатренды:** согласуйте текущий план СВА с известными и возникающими мегатенденциями, чтобы выявить те, которые не могут быть учтены, и обсудите с Аудиторским комитетом, стейкхолдерами и второй линией, является ли это правильным подходом.
- **Поймите цель, а не только процесс :** Для инициатив по трансформации в организации, таких как внедрение ИИ, подумайте, кто обеспечивает гарантию согласованности бизнес-стратегии, целей трансформации, мероприятий по внедрению и измерения запланированных результатов. Способность соединять точки и выявлять несовпадения часто может требовать объективной точки зрения.

“

Успешная функция СВА постоянно меняется и развивается, используя технологии, думая о новых способах работы и продолжая менять свою операционную модель, чтобы она соответствовала бизнес-стратегии.

Дженнифер Моак, старший вице-президент по внутреннему аудиту, Verizon

2

СВА необходимо большее вовлечение в стратегические области, чтобы оставаться актуальным

СВА может решить предоставить новую стратегическую ценность или рискнуть стать неактуальным

Дверь открыта

В ходе глобального опроса руководителей компаний, проведенного PwC, генеральным директорам был задан вопрос, что они считают главными угрозами для своего бизнеса. Инфляция и макроэкономическая волатильность возглавили этот список. Наше глобальное исследование ВА показывает, однако, что почти 50% функций СВА не устраняют эти две основные угрозы в своих планах аудита, а каждый десятый вообще не планирует этого делать. Лишь 6% заявили, что их планы СВА направлены на устранение всего спектра угроз.

Если СВА не борется со значительными угрозами организации, как можно считать его последней линией защиты? Возможно, СВА не верит что в его полномочия входит рассмотрение некоторых из этих областей. Некоторые считают, что эти угрозы не поддаются проверке, а для других СВА может не хватать уверенности или навыков для их устранения.





Хорошей новостью является то, что дверь для СВА открыта. Наше исследование показывает, что многие бизнес-лидеры хотят больше стратегического взаимодействия с СВА на раннем этапе и проактивно: 68% хотят, чтобы СВА участвовал на этапе выявления и оценки рисков, а более 50% стремятся к участию СВА в управлении стратегией и планировании. Это может быть обусловлено множеством факторов, включая сложность современных рисков, необходимость обеспечить комфорт другим, осознание преимуществ лучшего управления и/или признание ценности и потенциала СВА.

Стратегические риски не всегда легко увидеть, и иногда они не задокументированы в реестре рисков. Они также будут специфичны для каждой организации, поэтому для СВА важно иметь правильные отношения с Советом директоров и руководством, а также достаточную возможность поговорить, чтобы понять, что важно.

СВА должен быть готов оспаривать стратегические решения, когда риски указывают на необходимость корректировки курса; однако для того, чтобы сделать это эффективно, СВА, возможно, придется изменить свою позицию среди стейкхолдеров и быть готовым вести другие разговоры, чтобы быть услышанным. Например, в компании Рерког в Южной Африке СВА позиционирует себя близко к стратегии организации и часто обсуждает с руководством ключевые стратегические риски. Вилкус Теуниссен, главный исполнительный директор по аудиту, отмечает: «СВА отошел от типичного плана аудита. Вместо этого от 30% до 40% плана аудита является гибким, что позволяет СВА реагировать на неотложные риски».

Вопрос. Рассматривая ключевые риски и проблемы в вашей организации, на каком этапе (этапах) вы в идеале хотели бы привлечь службу внутреннего аудита?

Идентификация и оценка рисков

68%

Тестирование эффективности процессов и контролей

60%

Стратегическое управление и планирование

56%

Дизайн и внедрение контролей

53%

Расследование при возникновении проблем

53%

Исправление и решение проблем

39%

База: все респонденты, за исключением ответов «Не уверен» (4677).

Примеры стратегических областей, которые проверяют некоторые функции внутреннего аудита

- **Цифровая трансформация**, включая согласование ИТ и бизнес-стратегий бизнеса, внедрение и использование ИИ (и его ответственное использование), а также надежность данных, используемых при принятии стратегических решений
- **Слияния и поглощения (M&A)**, включая надежность процессов комплексной проверки и одобрения, финансовой модели, охват и качество используемых данных о рисках, интеграцию процессов и контролей, а также соответствие критериев, используемых для измерения синергии и рентабельности инвестиций
- **Исследования и разработки (НИОКР) и дизайн продуктов**, включая контроль расходов, соответствие бизнес-стратегии и внедрение технологий и данных. Это особенно важно для отраслей, где подходы к НИОКР за последние годы изменились, например, фармацевтический сектор
- **Трансформация рабочей силы**, включая ее влияние на надзор, владение рисками и контролем, реакцию клиентов и риски при достижении других стратегических целей, таких как дефицит талантов и навыков
- **Инфляция**, включая подход к снижению инфляционного риска, процессы бюджетирования и прогнозирования, программы хеджирования, корректировку цен, стратегии закупок, включая долгосрочные контракты, и модели альтернативного снабжения
- **Макроэкономическая волатильность**, включая оценку макроэкономических рисков и планы по снижению рисков, учет в стратегических планах, физическое местоположение / концентрацию производства / поставщиков и планы устойчивости цепочки поставок, планы обеспечения непрерывности бизнеса и реагирования на кризисы, а также анализ страхового покрытия

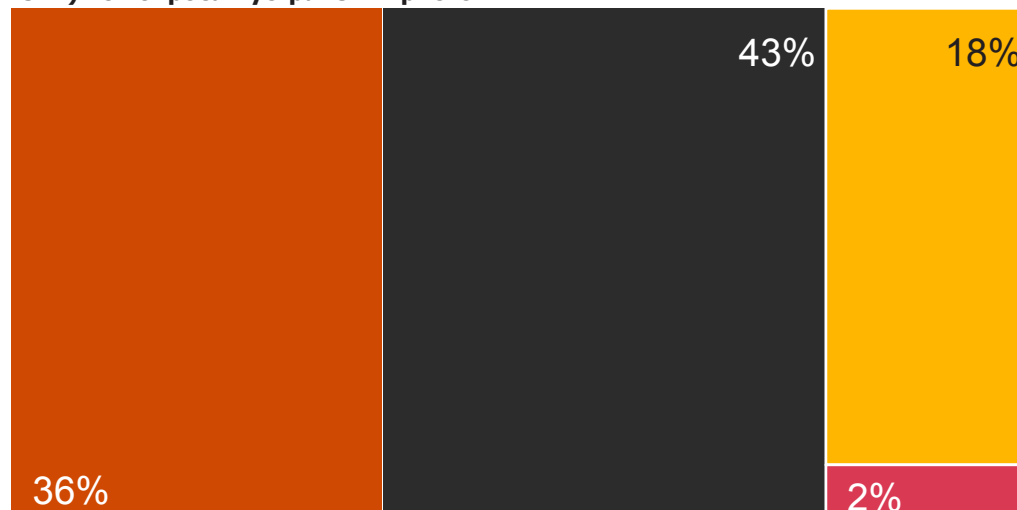
38%

Пионеры на 38% чаще дают проактивные советы по возникающим рискам, чем их коллеги

Менеджмент хочет более качественного обсуждения рисков

Наше исследование показало, что у СВА есть возможность проводить более качественные, открытые и частые беседы с менеджментом о рисках. Оно показывает, что только 36% стейкхолдеров оценивают свои разговоры о рисках с руководителями СВА как достаточно качественные и частые. В то время как более половины руководителей СВА указывают на частые и качественные обсуждения рисков с председателем комитета по аудиту, финансовым директором, генеральным директором, ИТ директором и директором по маркетингу, только 8% отметили «хорошее качество и частое взаимодействие» со всеми соответствующими стейкхолдерами.

Вопрос. Что из следующего лучше всего описывает качество (например, глубину, частоту, открытость) ваших разговоров с руководителем службы внутреннего аудита (например, исполнительным директором по СВА, главой СВА) по вопросам устранения рисков?



- Хорошее качество и частое взаимодействие
- Взаимодействие хорошего качества, но редкое
- Базовое или ограниченное взаимодействие
- Отсутствие взаимодействия



Когда вы проводите аудит и предоставляете гарантии бизнесу, который пытается быть революционным и инновационным, вы должны подойти к делу с правильным отношением и откалибровать прозрачность, риск и “проставление галочек” — а “проставление галочек” не всегда является правильным решением

Джейсон Дэвис, директор по внутреннему аудиту, NEOM

Преимущества более эффективного обсуждения рисков могут включать новое понимание возникающих рисков, более целенаправленные и своевременные гарантии, а также свежий взгляд на другие возможности. Наше исследование показало, что процент руководителей бизнеса, управления рисками и комплаенс в организациях-пионерах, которые сообщают о хорошем качестве и частых беседах о рисках с руководителем CBA, почти на тридцать пунктов выше, чем

среди не-пионеров (63% против 36% в целом). Именно здесь Пионеры могут бросить вызов статус-кво и пролить свет на альтернативные пути. Это может помочь скорректировать бизнес-курс там, где это необходимо, особенно для почти 40% генеральных директоров по всему миру, которые беспокоятся о долгосрочной жизнеспособности своей организации.

На практике это может означать изменение формата и стиля встреч стейкхолдеров; привлекать к участию раньше, когда новая стратегическая инициатива только рассматривается, и чаще общаться вне обычного цикла аудита. Иногда это может быть так же просто, как CBA попросить стейкхолдеров объяснить свою бизнес-стратегию, приоритеты и ожидания на будущее.

Паула Адкисон, старший вице-президент по внутреннему аудиту McKesson, подчеркивает важные способы взаимодействия ее организации с менеджментом CBA входит в исполнительный комитет по надзору, который обеспечивает лучший обзор стратегических инициатив и помогает CBA более тесно согласовывать свою деятельность со стратегией. Процесс оценки рисков CBA начинается с собеседования с генеральным директором и более широким составом исполнительной операционной команды, что дает CBA возможность лучше понять риски во всей организации. Адкисон проводит много времени с бизнес-лидерами, то же самое делает и команда. Разговоры сосредоточены на том, какие тенденции и риски наблюдает каждый из них и что может беспокоить бизнес. Как говорит Адкисон: «Наше партнерство с бизнесом важно. ВА задает вопросы и смотрит целостно, а бизнес не всегда может это сделать. Мы взвешиваем высокие риски и не тратим время делая незначительные вещи. Реакция, которую мы получаем от бизнеса, положительная».



Примеры того, как CBA может лучше обсуждать риски

Определение понятия «лучше» будет различаться в зависимости от стейкхолдеров, но мы видели, как эффективные команды CBA взаимодействуют со своими стейкхолдерами посредством:

- Предлагая точку зрения и комментарии по новым бизнес-стратегиям и планам или их проектам, CBA может сохранять объективность, но при этом предлагать точку зрения, основанную на их совокупном опыте и способности видеть риск по-другому
- Написание дискуссионных документов или презентаций по возникающим областям или темам риска, помимо обычных аудиторских отчетов, которые могут служить «ранним предупреждением» или быстрым обсуждением. Наше исследование показало, что половина подразделений CBA составляют позиционные документы по новым рискам, тенденциям или регулированию
- Обобщение наблюдений многочисленных аудиторских отчетов в более широкие основные причины и темы на уровне компании. Это также можно сопоставить с тенденциями в отрасли
- Привлечение другой экспертизы от команд первой или второй линии или внешних консультантов для расширения дебатов и предложения других точек зрения; например, на тематических семинарах или семинарах по рискам
- Обмен материалами из промышленных или технических источников и/или сообществ, представляющих интерес. Это может помочь выявить тенденции на уровне отрасли или возникающие риски
- Согласование метрик, основанных на ценности, и ключевых показателей эффективности (KPI) для CBA, чтобы их можно было измерить на основе ценности, которую они приносят заинтересованным сторонам

66%

Пионеры тратят в среднем 66% своего внимания и усилий на стратегические области по сравнению с 42% остальных.

“

Для нас речь идет не о догадках или проверке стратегии, а о работе на основе глубокого понимания бизнеса и его стратегического направления. Нам необходимо знать, что действительно может навредить компании как сейчас, так и в будущем. Нам необходимо понять, где опасность заключается в возникающих рисках и в тех, которые можно принять как должное; мы никогда не должны упускать из виду основы. Это требует прочной связи с бизнесом и сотрудничества, что позволит использовать коллективные преимущества функции. Моя команда должна быть впереди бизнеса, постоянно учиться, выносить суждения и обладать настоящей гибкостью. Нам нужно заявить о себе, и это может быть непросто, но невероятно ценно для компании и полезно для нас, если мы сделаем все правильно.

Ральф Даалс, главный аудитор Группы, Zurich Insurance

СВА необходимо большее вовлечение в стратегические области, чтобы оставаться актуальным

Повышение уровня: действия, которые следует учитывать

- Вовлекайтесь как можно раньше:** Оглянитесь на предыдущие инициативы по стратегическим изменениям и определите, в какой момент к ним подключился СВА; подумайте, какую дополнительную ценность можно было бы получить, если бы СВА был задействован раньше, и отразите это в подходе к текущим или будущим инициативам.
- Пересмотрите усилия, затрачиваемые на стратегические риски:** Правильное сочетание будет разным для каждой организации, но оно должно быть продуманным, а не случайным. Это может включать в себя опрос стейкхолдеров что для них важно. Использование простой матрицы для определения того, какие усилия затрачиваются на традиционные и стратегические области риска, а также тип используемого подхода к аудиту может быть простым способом установления правильного баланса.
- Измените стиль общения:** Некоторые функции СВА перешли от официальных встреч со стейкхолдерами (с повестками дня и протоколами) к более динамичным беседам и стали смелее высказывать мнения, не обязательно подкрепленные аудиторскими доказательствами.
- Пересмотрите, как информация передается в беседах и собраниях:** Используйте инструменты визуализации, чтобы представить расширенную информацию и показать, как СВА объединяет точки риска и организационные разрозненные структуры. Меняйте характер, сроки и объем отчетности в соответствии с различными потребностями и различными стейкхолдерами.

Иллюстративный квадрант, показывающий фокус и подход к рискам ВА



Проценты носят лишь иллюстративный характер и каждая организация должна определить для себя правильный баланс.



3

СВА может быть объединяющей силой

**СВА может использовать и
приумножать опыт других на
благо всех.**

**Работа в одиночку всегда приводит к
появлению слепых зон.**

Большинство серьезных корпоративных неудач произошли из-за того, чего организация либо не предвидела, либо не поняла. Риски не всегда легко заметить — иногда они могут быть слишком большими (например, геополитическими, макроэкономическими, общеотраслевыми) или скрыты в сложных и многоуровневых технических областях (например, нормативных, кибер-, коммерческих). Когда они происходят, последствия иногда можно увидеть во всех частях организации, а часто и за ее пределами, что может повлиять на репутацию.



Уникальная точка зрения и риск-мышление СВА означают, что он способен «видеть сквозь стены организации» и проливать свет на те области, которые другие не могут ясно увидеть. Однако, он не может видеть все и всегда. Маловероятно, что какое-либо отдельное подразделение обладает навыками, опытом и возможностями для покрытия разнообразия рисков. Традиционно функции СВА полагались на приглашенных аудиторов или ко-сорсинг, чтобы получить необходимую экспертизу, и, хотя это по-прежнему необходимо для укрепления возможностей СВА, СВА также должен быть уверен, что на организационном уровне ничего не упущено. Это особенно актуально для отраслей, на которые повлияли значительные нарушения коммерческих моделей, сложные реформы или новые технологические достижения, такие как фармацевтика, энергетика и сектор финансовых услуг.

Хорошие новости

Хорошей новостью является то, что наше исследование показало, что организации имеют в среднем как минимум пять функций второй линии, с которыми можно сотрудничать, и большинство из них укрепили свои возможности и «вышли на новый уровень» за последние три года.



Вопрос. За последние три года насколько вы заметили изменения в общей силе и возможностях этих функций второй линии?

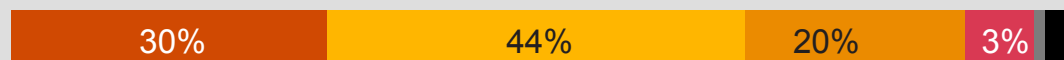
Информационная/кибербезопасность или другие функции управления ИТ



Управление ESG (например, устойчивое развитие или экологический мониторинг)



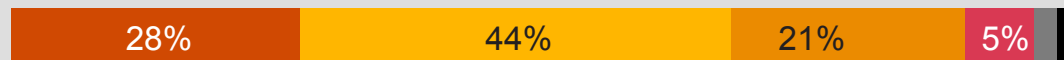
Управление качеством (например, управление поставщиками, инжинирингом, программами разработки продукции)



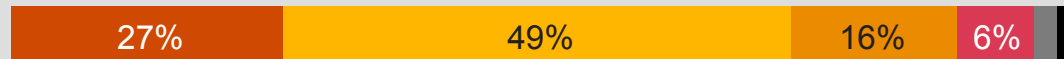
Комплаенс



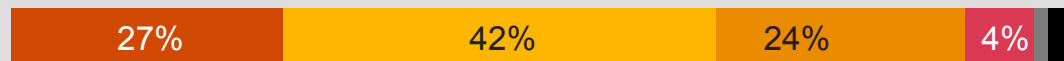
Внутренний контроль



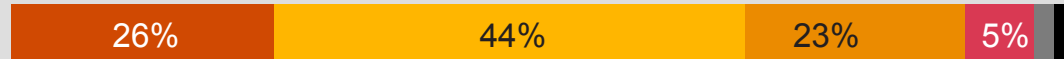
Управление рисками



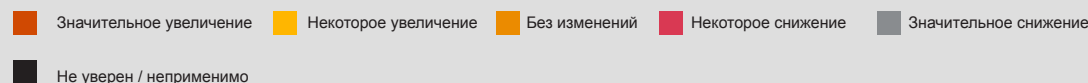
Инспекции (например, здоровье и безопасность)



Финансовый контроль (например, контроль с ответственностью за мониторинг)



Юридический (с ответственностью за мониторинг рисков или комплаенс)

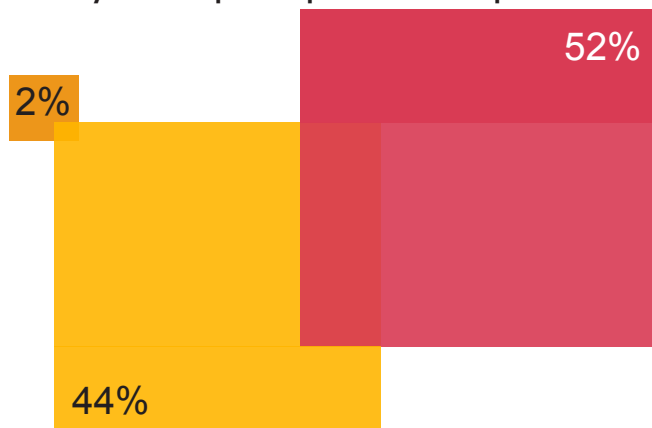


База: все респонденты с применимой функцией второй линии (1590-3015).



Укрепление второй линии представляет собой возможность для СВА использовать эти навыки и максимизировать эффективность объединения различных возможностей; однако есть над чем работать: чуть более половины (52%) функций СВА демонстрируют четкое соответствие первой и второй линии по ключевым рискам и проблемам.

Вопрос. Как вы думаете, в какой степени внутренний аудит в настоящее время согласуется с функциями первой и второй линий в вашей организации, чтобы вместе учитывать риски и решать бизнес-проблемы?



- Не согласуется
- Согласуется в некоторой степени (по опр. темам, но от случая к случаю и недостаточно)
- Четкое согласование ключевых рисков и проблем

База: все респонденты (4680). Примечание. Оставшиеся 2% включают ответы «Не уверен» и округление.

49%
руководителей предприятий считают, что СВА не имеет четкого согласования с другими направлениями по ключевым рискам и проблемам

Руководители предприятий признают, что есть возможности для улучшения: 49% полагают, что СВА не имеет четкого согласования с другими направлениями по ключевым рискам и проблемам. Это дает СВА мощный мандат на то, чтобы взять на себя ведущую роль в создании единого взгляда и поиске новых способов использования различных возможностей организации.

Концепция «карт гарантий», которая дает консолидированное представление о том, как в организации обеспечивается комфорт в отношении ключевых рисков, получила распространение в профессиональной среде. В то время как вторая линия бросает вызов и выполняет решающую роль в надзоре за рисками, соблюдением требований и внутреннего контроля, СВА имеет возможность предоставлять независимую и объективную оценку и поднимать вопросы за пределами менеджмента, на рассмотрение Аудиторского комитета. Пионеры находят способы сделать этот подход взаимовыгодным для СВА и бизнеса, в том числе соединяя команды для объединения опыта и повышения авторитета для решения сложных или стратегических областей, таких как окружающая среда, устойчивое развитие и корпоративное управление (ESG), M&A или цифровая трансформация. Это требует от СВА использования широкого спектра возможностей, в том числе связанных с ИТ и кибербезопасностью, юридическими вопросами, людьми и изменениями или человеческими ресурсами, финансами, казначейством, коммерцией, разработкой продуктов, налогами и маркетингом.

На практике это может включать в себя целый ряд различных подходов, таких как:

- Совместная подготовка карты гарантий и согласование планов деятельности
- Обеспечение четкости связей между заявлениями о миссии, уставами и стратегиями (и понятно, как они сочетаются друг с другом в общей структуре управления)
- Совместное составление документов о рисках для информирования или обновления заинтересованных сторон.
- Согласование таксономии рисков и библиотек контроля или обмен исследовательскими и справочными материалами
- Совместное инвестирование в такие технологии, как eGRC, инструменты анализа данных и визуализации.
- Совместная разработка или совместное использование автоматизации и скриптов, используемых в деятельности по предоставлению гарантий
- Программы обмена талантами, такие как прикомандирование и приглашенные аудиторы
- Формирование сообществ по интересам по специальным или актуальным вопросам, например ESG.

Если все сделано правильно, такие действия позволяют СВА и другим достичь «эффекта мультипликатора», что в сумме приводит к лучшему покрытию рисков, большей эффективности и более ценной информации. Другими словами, они становятся чем-то большим, чем сумма своих частей. Это также может помочь продемонстрировать Аудиторскому комитету и Совету директоров ценность комплексной проверки и открыть двери для более эффективного взаимодействия.



«Щит риска» вокруг организации

Щит настолько силен, насколько сильна его самая слабая часть. В современном мире, где риски могут исходить со всех сторон, предвидение и защита организации должны осуществляться на 360 градусов. По мере того, как организации объединяют различные возможности и внедряют новые технологии, им также, возможно, придется по-другому взглянуть на свою внутреннюю структуру, в том числе на то, как три линии работают вместе, чтобы повысить гибкость, разрушить разрозненность и устранить «слепые зоны», чтобы «видеть сквозь стены».

Хотя крайне важно, чтобы объективность оставалась одной из основной суперсилой СВА, необходимо учитывать, где деятельность каждой линии пересекается и перекрывается, как осуществляется коммуникация между ними и что это означает для устойчивости организации в целом. Это предполагает четкое определение обязанностей, существующих механизмов контроля и обеспечения, а также новых возможностей сотрудничества.



СВА могут выступать в роли переводчиков, интерпретируя и сообщая о рисках и проблемах между различными частями бизнеса, включая Совет директоров и руководителей, которые могут иметь разные точки зрения, опыт или знания. Это означает, что СВА может помочь соединить точки, когда есть риск или возможность.

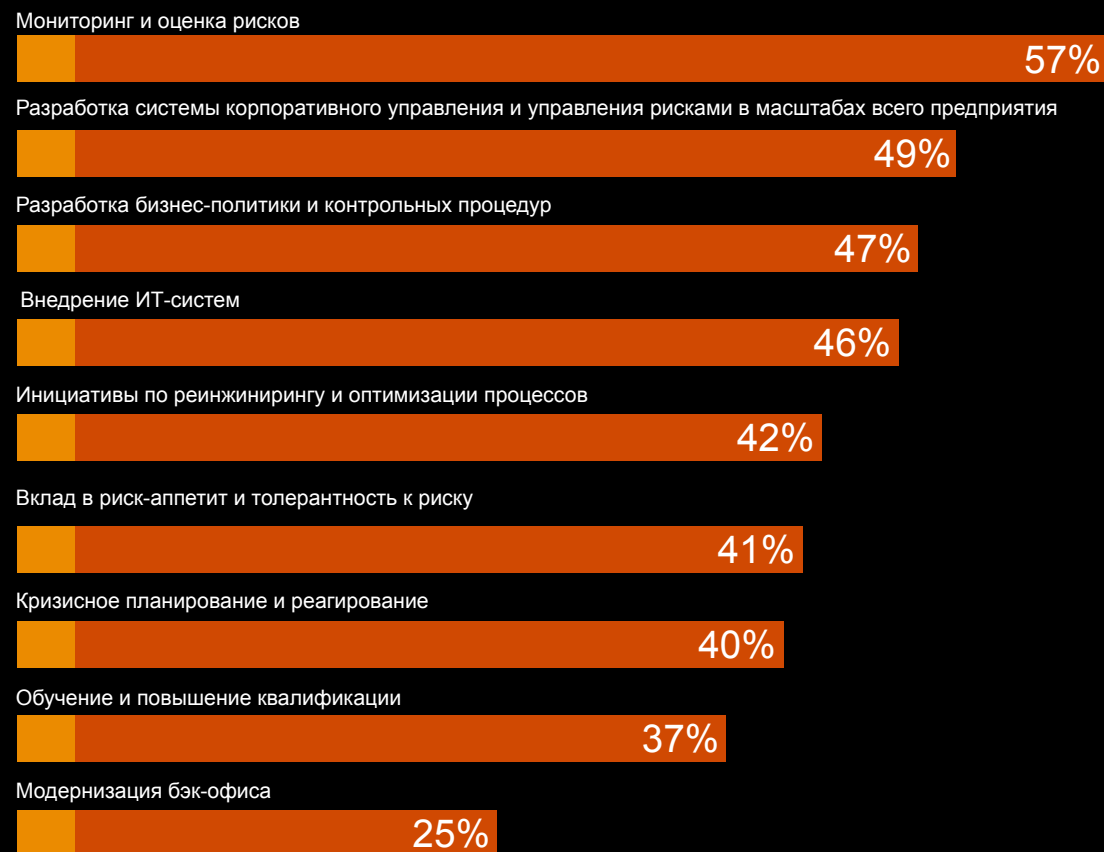
Роберто Дельгадо, директор по внутреннему аудиту Nissan Motor Co., Ltd.

Изменение нашего взгляда на СВА и риск





Вопрос. Как вы думаете, какие из следующих видов деятельности выиграют от более активного участия внутреннего аудита и/или более тесного согласования внутреннего аудита с функциями первой и второй линий в вашей организации?



3% считают, что все виды деятельности выиграют от большего участия СВА.

База: все респонденты, исключая ответы «Не уверен» (4675).

Многогранная реальность энергетического сектора

Геополитика и экономическая волатильность вызвали мощный шок на мировых энергетических рынках и усилили глобальный энергетический кризис и кризис стоимости жизни. Из-за этого организациям стало сложно сбалансировать прибыльность и рост с потребностями клиентов и более широкими социальными обязанностями. Этот сбой происходит на фоне изменения климата, острой конкуренции, реформы регулирования и технологических изменений в производстве, доставке и использовании энергии.

Это способствует смещению фокуса аудита в сторону коммерческой и операционной устойчивости. Наше исследование показало, что в течение трех лет руководители секторов энергетики, коммунальных услуг и ресурсов ожидают, что СВА потратит 51% своего внимания и усилий на стратегические риски. Марко Галиото, руководитель направления СВА в энергетическом секторе PwC, резюмирует: «Отрасль решает множество различных стратегических задач. СВА играет решающую роль в оказании помощи бизнесу в реагировании. В сложной мультивселенной рисков СВА должен находиться посередине». Чтобы СВА эффективно выполнял эту роль, ему необходимо иметь четкое представление об организации (на разных уровнях, функциях, регионах и системах) и всей цепочке поставок энергии, включая третьи стороны, на которых полагаются. Это предполагает обеспечение уверенности в своей коммерческой стратегии, реагировании на регулирование (и дерегулирование), а также огромные объемы данных, проходящие по «трубам» организации.

Некоторые организации инвестируют в специалистов по анализу данных, программное обеспечение для анализа процессов и визуализации, чтобы помочь решить эту проблему и расширить сотрудничество между линиями. В одном случае дэшборды, созданные СВА, были затем тиражированы в бизнесе, чтобы помочь им улучшить контроль и отслеживать то, чего они раньше не могли видеть. Однако предстоит еще многое сделать. Наше исследование показало, что за последние 12 месяцев только 25% функций СВА в этом секторе инвестировали в RPA или ИИ, и только 20% инвестировали в «центры передового опыта» или специализированные хабы, ориентированные на технологии и данные. Хорошая новость в том, что перемены начались, и первые шаги всегда самые трудные.



СВА может стать объединяющей силой

Повышение уровня: действия, которые следует учитывать

- **Сопоставляйте гарантии:** Работайте с другими линиями, чтобы сопоставить различные контроли и действия по обеспечению гарантий, чтобы определить, где есть дублирование, слепые зоны и возможности для сотрудничества. Сделайте результаты видимыми для других, чтобы помочь устранить любые пробелы и поддержать инвестиционные решения.
- **Подключайтесь к центрам передового опыта (ЦПО):** Выявляйте и сотрудничайте с любыми ЦПО или аналогичными пулами опыта, которые могут существовать в вашей организации. Примеры включают группы по кибербезопасности, данным и операционному совершенству. Они могут обеспечить эффект масштаба, оптимизировать методологии и способствовать инновациям.
- **Подключайтесь к сообществам по интересам:** Более крупные организации могут иметь возможность объединять межфункциональные команды или группы по интересам в ключевых областях риска или технических областях, таких как ESG, ИИ или кибербезопасность. Аналогичным образом, поощряйте тех, кто находится на второй и третьей линии, сотрудничать с профессиональными или отраслевыми группами, чтобы накопить опыт и получить свежие идеи.



4

Человеческие «сверхспособности» СВА важны как никогда

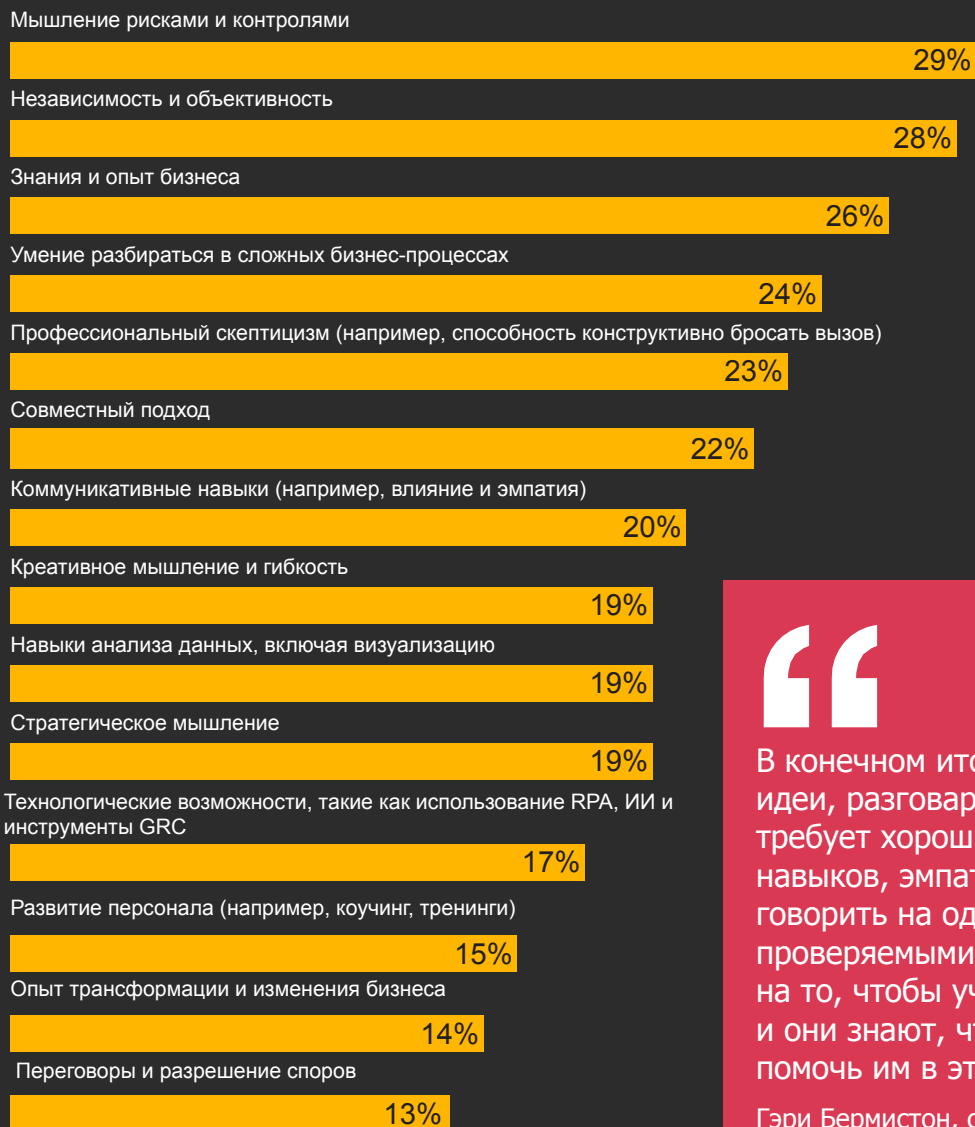
СВА должен развивать новые технические навыки, сохраняя при этом человеческие возможности в своей основе.

Человеческий подход

Профессиональный скептицизм, мышление рисками и контролями, а также объективность являются давними навыками СВА и остаются основой его будущего. По мере изменения масштаба и сложности рисков СВА потребуется больше софт-навыков, чтобы вести содержательные и стратегические переговоры со своими стейкхолдерами. Наше исследование показало, что меньшая часть руководителей назвала стратегическое мышление (19%) и способность конструктивно решать задачи (23%) ключевыми сильными сторонами СВА.



Вопрос. Что из перечисленного вы считаете наиболее сильными качествами вашего отдела внутреннего аудита? (входит в тройку лидеров)



База: Все респонденты (4680)



В конечном итоге вы находите идеи, разговаривая с людьми. Это требует хороших коммуникативных навыков, эмпатии и умения говорить на одном языке с проверяемыми. Бизнес настроен на то, чтобы учиться на ошибках, и они знают, что СВА может помочь им в этом.

Гэри Бермистон, старший вице-президент по корпоративному аудиту, E.ON Energy

Один исполнительный директор по СВА, с которым мы беседовали, указал, что две из наиболее важных сильных сторон, которыми может обладать внутренний аудитор, — это способность эффективно взаимодействовать с людьми на встречах один на один и превращать собеседования в беседы, а не в допросы.

Технологические навыки останутся критически важными и должны продолжать развиваться, но они должны быть уравновешены человеческой стороной уравнения. Важные качества включают усиление стратегического мышления, а также творческого мышления, гибкости и эмпатии. Это также будет особенно важно, поскольку изменения, связанные с ИИ и другими новыми технологиями, предоставят организациям доступ к данным, к которым у них раньше не было доступа или которые они не могли сопоставить вручную. Если никто не сможет интерпретировать эти данные, превратить их в информацию и рассмотреть их через призму рисков и гарантий, они останутся неиспользованными в реальном мире. Лидер направления внутреннего аудита PwC в Великобритании Джастин Мартин сравнивает это с дирижером в оркестре: «Они должны понимать публику, музыкантов и инструменты, а также то, как они работают вместе, создавая музыку. Разница может заключаться в том, что ИИ увеличивает сложность инструментов и скорость воспроизведения музыки».

Суперсилы СВА

Слушать

чтобы услышать и понять, что действительно важно, чтобы мы могли сосредоточиться и расставить приоритеты

Эмпатия

способность поставить себя на место заинтересованных сторон, чтобы сделать нашу работу актуальной

Сотрудничество

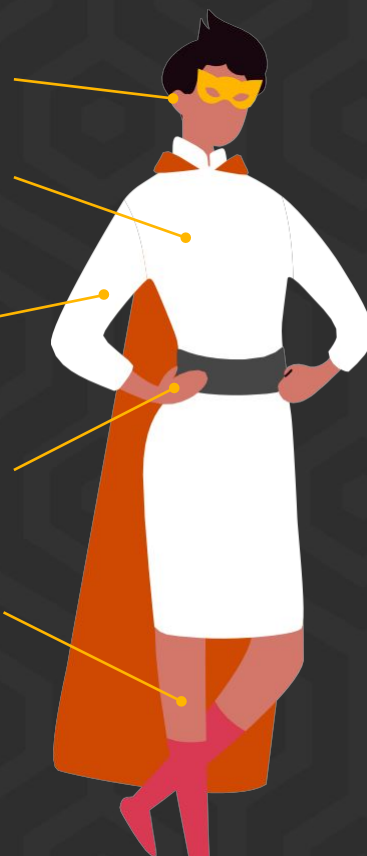
для охвата всей организации, поскольку мультивселенная рисков слишком сложна, чтобы справиться с ней в одиночку

Технические/аналитические навыки

позволяющие практически использовать технологии и данные для оптимизации эффективности и предложения новых идей

Гибкость

позволяющая проявлять ловкость и адаптироваться к способам работы, чтобы СВА соответствовал своим целям



Стратегическое/критическое /творческое мышление

для решения проблем трансформации и изменений и повышения ценности в более стратегических областях

Профессиональный скептицизм и объективность

лежащие в основе объективности, которая позволяет СВА видеть вещи по-другому и вселять уверенность в других

Социальные и коммуникативные навыки

для налаживания отношений, которые укрепляют доверие, чтобы заработать место за столом, и заставить других слушать, когда это важно.

«Чувствительность к риску»

чтобы оставаться внимательным к внутренним и внешним данным и тенденциям, которые могут выявить и избежать рисков до того, как они будут замечены

Деловая хватка

позволяющая принести опыт, который поддерживает стратегические цели организации, основные процессы и внешний рынок, в котором она работает

Уверенность

высказываться и устранять риски, которые другие в организации могут не заметить, пока не стало слишком поздно



Постоянная эволюция

Как и мир вокруг нас, навыки и возможности СВА должны постоянно развиваться и адаптироваться. Это требует постоянного внимания к профессиональному росту и непредвзятости. Это также может означать изменение того, как СВА набирает, удерживает и развивает таланты.



Для поиска и удержания талантов потребуются более инновационные подходы

Лишь 45% руководителей уверены, что у СВА есть таланты и навыки, которые потребуются этой функции в ближайшие три-пять лет. Они считают нехватку ресурсов, навыков и опыта СВА для покрытия ключевых областей риска главным барьером, который может помешать СВА достичь желаемых результатов.

45%

руководителей абсолютно уверены, что у СВА есть таланты и навыки, которые потребуются этой функции в ближайшие три-пять лет.

Ставки высоки. Текучесть кадров и переподготовка кадров остаются проблемами; Глобальное исследование надежд и страхов рабочей силы, проведенное PwC в 2023 году среди 54000 работников,

показывает, что, несмотря на опасения по поводу рецессии и рост безработицы в некоторых регионах, 26% сотрудников, вероятно, поменяют место работы в ближайшие 12 месяцев, а 51% сотрудников, прошедших специальную подготовку, считают, что необходимые навыки способ выполнения своей работы существенно изменится в течение следующих пяти лет.

Функция СВА в PT Bank Rakyat Indonesia Tbk имеет так называемую трансграничную программу с первой и второй линией. Сотрудники СВА могут перейти в операционное подразделение или бизнес-подразделение, а затем вернуться в СВА после более глубокого понимания бизнеса, и наоборот.

Трисвахью Херлина, САЕ, отмечает, что «используя различные знания и точки зрения, СВА может предоставить заинтересованным сторонам более широкую и ценную информацию в качестве стратегического делового партнера».

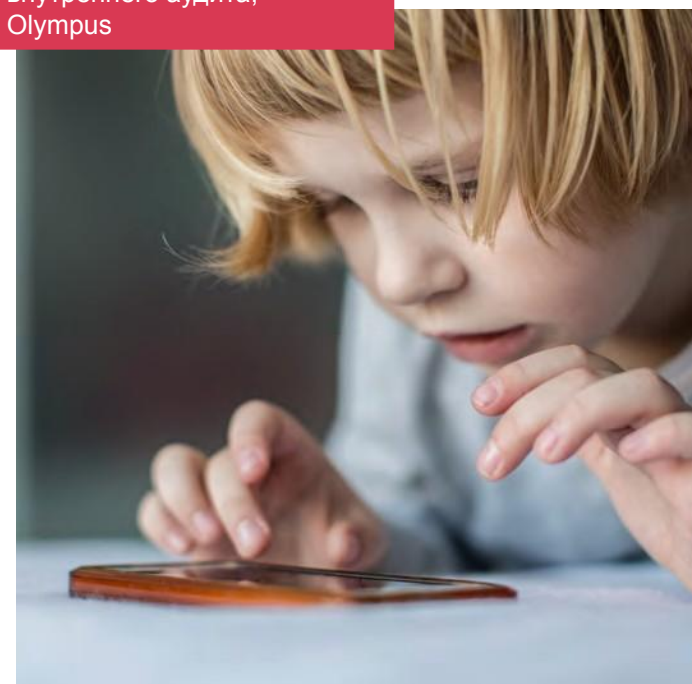
Независимо от того, осуществляется ли поиск сотрудников внутри организации или за ее пределами, большинство руководителей СВА согласятся, что поиск и удержание талантов является сложной задачей. Вот почему Мари-Полин Лоре, директор по страхованию рисков Philip Morris International, считает, что единственный способ привлечь таланты — это иметь привлекательное предложение (современное видение и функции) и показать сотрудникам и новобранцам, что они вносят свой вклад в формирование будущего.

«Талантливые и заинтересованные люди хотят оказать влияние, поэтому, если у вас есть привлекательное предложение, вы получите их», — говорит она. «Устойчивое развитие только начинает полностью интегрироваться в функцию риск-менеджмента, и СВА компании Philip Morris построил пятилетнюю программу, смотря далеко вперед, чтобы иметь возможность работать над правильными темами ESG для повышения готовности к будущему. Я разделяю наше видение внедрения рисков ESG в ERM, а включение талантов в этот процесс помогает вызвать энтузиазм и привлечь людей к участию в нем».

“

Иногда, чтобы стать лучшими аудиторами, нам нужно перестать думать как аудиторы.

Сугуру Ватанабэ, директор внутреннего аудита, Olympus



Человеческие навыки «суперсилы» СВА важны как никогда

Повышение уровня: действия, которые следует учитывать

- **Выявление пробелов в навыках:** Проведите оценку текущих и будущих навыков штата. Определите, как возможности аудитора могут быть согласованы для поддержки будущего видения и стратегии организации, а также профиля риска.
- **Разработайте стратегию развития талантов:** Разработайте стратегию повышения квалификации и поиска кандидатов. Рассмотрите возможность включения программ приглашенного аудитора, развития лидерских качеств, а также программ ротации и командирования (внутренних и внешних) для создания разнообразия и нового мышления. Рассмотрите возможность совместной разработки этой стратегии со второй линией.
- **Рассмотрите преемственность:** Спланируйте преемственность и переход ключевых специалистов. Используйте это как способ определения путей развития и продвижения различных типов навыков и опыта в соответствии с СВА, талантами и бизнес-стратегиями.
- **Стимулируйте самостоятельное обучение:** Создайте пути обучения для различных ролей и обеспечьте достаточное признание и стимулы для индивидуального повышения квалификации, а также отмечайте достижения в команде. Примите участие в программах обучения организации по лидерству и гибким навыкам (soft skills).
- **Соберите других супергероев:** Определите людей в первой и второй линии, которые демонстрируют правильное мышление и обладают необходимыми навыками, чтобы дополнить навыки СВА по конкретным темам. Получите поддержку от бизнес-лидеров для программ ротации. Вклад за услугу заключается в том, что команды получают выгоду от новых перспектив и опыта. Это также может быть эффективным способом повышения осведомленности о рисках в организации.



5

СВА может повысить рентабельность инвестиций, изменив свой подход к технологиям

Окно для СВА закрывается, чтобы принять следующую волну технологических инноваций

Инвестиции в технологии не приносят желаемых выгод

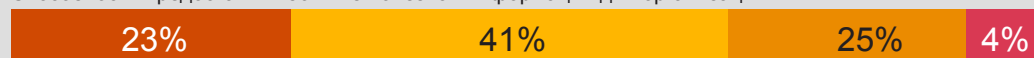
В 2009 году в профессиональном исследовании внутреннего аудита, проведенном PwC, основное внимание уделялось данным и технологиям СВА, и впоследствии PwC наблюдала активную деятельность в этой области; однако рентабельность инвестиций не была достигнута. Чуть более 20% подразделений СВА добились желаемой выгоды от инвестиций в технологии и данные за последние двенадцать месяцев.

СВА больше всего использовала технологии и данные в деятельности по оценке рисков, планированию аудита и непрерывному мониторингу. Некоторые добились больших успехов в интеграции данных в процессы СВА и видят в этом преимущества. И наоборот, почти треть руководителей СВА сообщают, что они не используют данные и технологии в значительной степени ни в одной области, включая определение объема работ или тестирование в ходе отдельных аудитов.

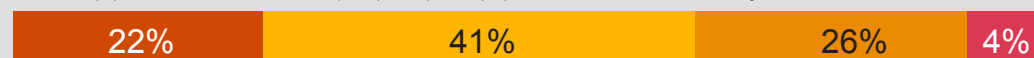


Вопрос. Какие из следующих результатов (если таковые имеются) были достигнуты в результате инвестиций службы внутреннего аудита в технологии и данные за последние 12 месяцев?

Способность предоставить больше полезной информации для организации



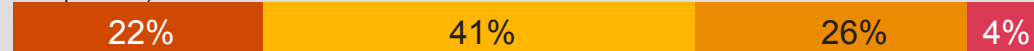
Более эффективная отчетность (например, информационные панели, визуализация)



Повышение уровня покрытия рисков (в рамках плана аудита или отдельных аудитов)



Повышение эффективности (например, меньше усилий по аудиту для выполнения того же объема тестирования)



Лучшее таргетирование рисков, определение объема работы на основе рисков (например, менее субъективное определение на основе данных)



Уже достигнуто Частично достигнуто Ожидается достичь в ближайшие 1-3 года

Не ожидается достичь

База: все респонденты (4680). Примечание. Ответы «Не уверен/Неприменимо» не показаны.





Причин недостаточной рентабельности инвестиций может быть несколько, но они могут включать в себя:

- **Стратегия:** Технология определяет стратегию, а не стратегия управляет технологией. Это распространенная ошибка, и она требует паузы, чтобы пересмотреть и перенастроить деятельность в соответствии со стратегией бизнеса и СВА, целями и предполагаемыми результатами. Другими словами, для решения какой проблемы или возможности на самом деле используется технология, и реалистично ли это?
- **Измерения успеха:** СВА не определила правильные ключевые показатели эффективности для измерения успеха. Результаты могут быть достигнуты, но никто их не измеряет.
- **Статус-кво:** Технологии меняются, но способы работы людей остаются прежними. Сопротивление переменам является обычным явлением и может помешать командам воспользоваться всеми преимуществами новых технологий. Например, внедрение программного обеспечения для визуализации может оптимизировать аудиторскую работу и предоставить новые идеи; однако некоторые функции СВА по-прежнему либо не представляют выходные данные, либо используют их в традиционном формате отчета, что может снизить их влияние.

- **Разрозненность:** Технология работает изолированно, не связана с другими источниками данных в организации, не доступна и не видна другим. Например, у СВА может быть сложный рабочий процесс и инструмент отслеживания проблем, но если результаты аудита по-прежнему сопоставляются вручную и отправляются по электронной почте в виде таблиц заинтересованным сторонам, то его ценность “скрыта за стеной”.
- **Дублирование (и путаница):** Инвестиции в аналогичные или конкурирующие технологии производятся в разных частях организации, что приводит к дублированию. Это может привести к путанице в отношении того, что следует использовать, приоритизировать, во что инвестировать.



Ускорение

Развитие ИИ меняет представление о том, что возможно для организаций, бизнес-функций и отдельных лиц. Руководители СВА уже много лет обсуждают потенциальную ценность автоматизации и искусственного интеллекта, однако 52% руководителей, включая руководителей СВА, говорят, что СВА не инвестировала в искусственный интеллект и не планирует делать это в ближайшие три года.



Вопрос. В какие из следующих технологий и данных ваш отдел внутреннего аудита инвестировал в течение последних 12 месяцев (если таковые имеются) ? Во что ваш отдел внутреннего аудита планирует инвестировать в течение следующих 1–3 лет (если таковые имеются) ?

Обучение и повышение квалификации членов команды СВА в области технологий и данных



Инструменты и ресурсы для анализа данных



Инструменты управления внутренним аудитом, такие как рабочий процесс и отслеживание проблем.



Программное обеспечение для визуализации данных (например, для улучшения качества отчетности)



Специализированные инструменты аудита или мониторинга, такие как анализ угроз, предупреждение о мошенничестве или регуляторный мониторинг.



Совместная разработка/совместное инвестирование в технологии или инфраструктуру данных первой и второй линии (например, общие репозитории данных или инструменты мониторинга)



Автоматизация процессов с использованием роботов (RPA) или искусственного интеллекта (ИИ)



Специализированная поддержка внешнего поставщика услуг



Использование общекорпоративных инструментов GRC и ERP систем



«Центры передового опыта» / специализированные центры, специализирующиеся на технологиях и данных.



Только 2% инвестировали во ВСЕ возможности технологий/данных за последние 12 месяцев.

- Инвестировали в течение последних 12 месяцев и планируете инвестировать в ближайшие 1-3 года.
- Инвестировали в течение последних 12 месяцев, но не планируете делать это в ближайшие 1-3 года.
- Не инвестировали в течение последних 12 месяцев, но планируете сделать это в ближайшие 1-3 года.
- Не инвестировали в течение последних 12 месяцев и не планируете делать это в ближайшие 1-3 года.

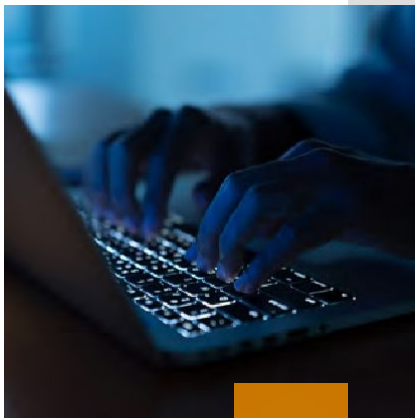
База: все респонденты (4680). Примечание: разница 1 % из-за округления.

Для этого могут быть разные причины. Это может быть усталость от инвестиций в другие технологии, а может быть, лидеры СВА просто не знают, как и с чего начать. Однако бездействие сопряжено с риском, в том числе риском потерять актуальность по мере того, как другие продвигаются вперед.

Поскольку организации продолжают меняться и внедрять ИИ, СВА необходимо развиваться параллельно. Если СВА не понимает ИИ, как он сможет понять многочисленные риски, связанные с ним и проверить их? Что мешает бизнесу двигаться вперед без комфорта, который обеспечивает СВА, или получить его непосредственно от самого генеративного ИИ? И если да, то каковы могут быть последствия (видимые или невидимые)?

Временной горизонт будет варьироваться и зависеть от того, когда и как каждая организация внедрит ИИ. В какой-то момент бюджет и ресурсные возможности не позволят СВА охватывать расширяющуюся среду рисков, и для повышения эффективности потребуются технологии. Более того, если СВА будет слишком долго ждать, чтобы нанять знающих талантов, этих людей может стать трудно найти или привлечь на более конкурентном рынке.

Никто не знает наверняка, к чему приведет ИИ, но у многих есть образованное мнение, и СВА должен быть в авангарде этого мышления. Ресурсы, доступные для функций СВА, значительно различаются, но все еще существует возможность — или даже необходимость — добиться прогресса во внедрении технологий во всем, что делает СВА.



Взгляд с перспективы финансовых услуг: многое сделано, но еще больше предстоит сделать

По мере того, как исторические барьеры, такие как устаревшие и негибкие системы, улучшаются, многие подразделения СВА вкладывают больше средств, чтобы извлечь выгоду из новых возможностей: 51% фирм, оказывающих финансовые услуги, инвестировали в обучение и повышение квалификации членов команды СВА в области данных и технологий за последние 12 месяцев и 46 % планируют сделать это в ближайшие один-три года. Примеры принятых мер включают:

- Фирма, занимающаяся инфраструктурой финансовых рынков, провела всю свою команду, включая РСВА, на обучение аналитике данных, уделив особое внимание ее преимуществам, искусству возможного и практическим советам для предоставления качественной информации.
- Инвестиционный банк приступил к реализации пилотного проекта генеративного искусственного интеллекта. Используя обработку естественного языка и обучение большой языковой модели, пилотный проект стремился заменить большое количество ручного тестирования. По предварительным данным, это может сэкономить до 8000 часов в год.
- Банк внедрил систему управления аудитом, включающую гораздо более открытую платформу, чем традиционные системы. Это позволяет команде создавать цифровые активы, которые автоматически переносят корпоративные данные непосредственно в свою систему для непрерывной оценки и тестирования рисков.

Технологии – не панацея. Это может ускорить доступность информации, но для того, чтобы превратить ее в достоверную информацию, необходимы человеческий опыт и суждения. Генеративный ИИ открывает реальные возможности для перемен, но машина (пока) не может определить разницу между добром и злом. «В мире, где правильные поступки приобретают все большее значение, человеческий подход имеет решающее значение», — говорит Стив Фриззелл, руководитель направления глобальных финансовых услуг PwC.



В Elevance Health наша программа ERM пересекается и сотрудничает с СВА в выявлении рисков. Мы работаем совместно над выявлением новых рисков, таких как искусственный интеллект, и сотрудничаем с владельцами нашего бизнеса, чтобы быть впереди в этой игре. Например, в сотрудничестве с нашей службой ответственного ИИ посредством оценки рисков СВА/ERM мы определили возможности для улучшения и укрепления нашей структуры управления и внутреннего контроля, связанной с использованием ИИ. Компания немедленно отреагировала и выделила больше ресурсов нашей команде по ответственному ИИ для разработки надежной программы.

Трой Мейер, директор по внутреннему аудиту и управлению корпоративными рисками, Elevance Health

Наше исследование показало, что Пионеры инвестировали в большее количество возможностей и с большей вероятностью добились множества ощутимых результатов от этих инвестиций. Например, Пионеры на 59% чаще предоставляют более глубокие знания, такие как сравнительный анализ и анализ тенденций. Например, одно из подразделений СВА было одним из первых, кто начал создавать возможности и инфраструктуру глобального анализа данных. Сюда входит специальная группа, занимающаяся данными, программными инструментами и собственными «витринами данных» (которые недавно были перенесены в облако, чтобы значительно сократить время обработки).

Это позволило использовать внутренние и внешние ключевые индикаторы риска в оценку рисков при планировании аудита, а также помочь определить приоритетность организаций и аудитов.

Эти выгоды можно суммировать и умножать. Чем больше технологий и данных вплетено в структуру СВА, тем больше его можно соединить между собой для повышения эффективности и результативности. Однако только 6% организаций в значительной степени используют весь спектр технологий и методов обработки данных, описанных ниже, поэтому существует еще много скрытых возможностей, которые можно раскрыть.

Процент подразделений внутреннего аудита, в значительной степени использующих технологии и методы обработки данных (такие как аналитика и автоматизация) для повышения эффективности и результативности в следующих областях:

		Пионеры
Ежегодная/периодическая оценка рисков и планирование аудита	46%	63%
Постоянный аудит или мониторинг	44%	65%
Мониторинг эффективности внутреннего аудита (например, ключевые показатели эффективности (КПД) отдела)	44%	66%
Проведение тестирования для отдельных аудитов	42%	61%
Планирование рисков и определение объема для отдельных аудитов (например, предварительный анализ)	42%	58%
Расследования (например, судебно-медицинский анализ данных)	41%	60%
Визуализация (например, для поддержки расширенной отчетности)	40%	62%
Бенчмаркинг и анализ тенденций (например, для подтверждения результатов аудита или предоставления аналитической информации)	37%	59%

База: Все респонденты (4680)

СВА может повысить рентабельность инвестиций, изменив свой подход к технологиям

Повышение уровня: действия, которые следует учитывать

- **Совместная разработка и совместное инвестирование в технологии:** Изучите возможности совместно с другими функциями совместного инвестирования в технологии и использования источников данных и инструментов, которые могут уже существовать (например, eGRC, средства аналитики, рабочих процессов и визуализации) или могут быть разработаны совместно. Это также может включать в себя совместное использование методов обеспечения качества и автоматизации, таких как процедуры мониторинга и аналитические скрипты.
- **Соедините линии:** Работайте с бизнесом и второй линией, чтобы установить связи с ERP и другими системами, чтобы облегчить эффективное извлечение данных в инструменты управления рисками, комплаенс и аудита для поддержки аудита и мониторинга.
- **Переход к непрерывному аудиту:** Разработайте стратегию перехода к более проактивному непрерывному аудиту и мониторингу от дискретных проверок в определенный момент времени. Это должно включать поиск возможностей для объединения данных в рамках сквозных процессов, чтобы обеспечить более широкую и стратегическую информацию для всей компании.
- **Включите ИИ в технологическую стратегию СВА:** Определите план реализации ИИ и аудита ИИ. Найдите способы сотрудничества с более широкой организацией для совместного повышения квалификации и совместного рассмотрения связанных с этим рисков.
- **Начать, прекратить, продолжить делать:** При оценке или внедрении новой технологии перечислите действия в СВА и за его пределами, которые вы начнете, прекратите или продолжите делать. Это важно, чтобы можно было рассмотреть реальные выгоды.



Ускорьтесь и сияйте или замедлитесь и исчезните

Пионеры редко имеют шаблон

Континуум зрелости СВА компании PwC, представленный в предыдущих исследованиях СВА, предоставляет модель, помогающую СВА и его заинтересованным сторонам определить, на каком этапе своего пути к зрелости они находятся и куда они хотят развиваться, исходя из своих полномочий и видения. Наше исследование показывает, что, хотя большинство организаций в настоящее время СВА классифицируют свою зрелость как «Поиск проблем» (12%), «Поставщик гарантий» (23%) или «Решатель проблем» (30%), все больше и больше организаций хотят, чтобы СВА стала «Советник, которому доверяют» в ближайшие три года (35%). Это потребует предоставления новых и проактивных рекомендаций по рискам и инициативам, которые являются стратегическими для организации, а также уверенности в использовании технологий для достижения этой цели.

Роль СВА в обеспечении гарантий и уверенности является общим знаменателем на любом уровне зрелости — это фундаментально. Различие между успехом и неудачей, ценностью и неуместностью сводится к тому, насколько эффективно СВА может понять, чего хотят стейкхолдеры, пролить свет на то, чего они, возможно, не видят или не понимают, и разрушить барьеры для сборки и подключения правильных технологий и возможностей во всех сферах организации.





Однако не существует единого подхода для всех. Пионеры редко имеют шаблон. Это означает, что каждая организация должна иметь четкое представление о том, где она находится сейчас и где она хочет быть в ближайшей, среднесрочной и долгосрочной перспективе. Успех СВА будет зависеть от его способности использовать свои сверхспособности слушать, интерпретировать, оспаривать и объединять мнения различных стейкхолдеров.

48%

Почти половина руководителей СВА (48%) стремятся повысить статус своего подразделения ВА до статуса «Советника, которому доверяют» в течение следующих 3 лет

Вопрос. Какое из следующих утверждений лучше всего описывает общую ценность и зрелость вашего подразделения внутреннего аудита? Где бы вы в идеале хотели видеть свое подразделение внутреннего аудита в ближайшие 3 года?



База: все респонденты (4680). Примечание. Ответы «Не уверен» не показаны.

Оставаясь актуальными

Точно так же, как генеральные директора осознают необходимость сохранения жизнеспособности своей стратегии и бизнес-модели, СВА обязан постоянно развиваться и оставаться актуальным.

Когда Пионеры смотрят на риск и перемены, они видят возможности; когда они смотрят на сложность, они видят путь вперед, который позволяет избежать опасностей и дает организации уверенность в том, что она сможет ускориться. Наше исследование подтверждает, что высокоэффективные функции СВА обеспечивают более широкие бизнес-результаты и большую ценность, чем когда-либо прежде.

Руководители согласны с тем, что более эффективное управление и осведомленность о рисках (42%), а также более надежный и эффективный внутренний контроль (с меньшим количеством сбоев (39%) — это результаты, которые являются результатом высокоэффективных функций СВА.

Пионеры чаще, чем другие, включают в тройку своих главных результатов следующие результаты:

- Новые стратегические бизнес-возможности, такие как снижение затрат или инициативы, приносящие доход.
- Большой успех в программах трансформации, таких как цифровая трансформация и трансформация рабочей силы.
- Повышенная отказоустойчивость и способность прогнозировать сбои или управлять ими.

Это результаты, которые оценит любая организация, но они могут оставаться скрытыми за стенами, если СВА и бизнес не захотят подниматься по ним вместе, смотреть вверх, высказываться и видеть вещи по-другому.



Вопрос. Каких наиболее важных результатов ваша организация могла бы достичь, имея высокоэффективный отдел внутреннего аудита? (входит в тройку лидеров)

Более эффективное корпоративное управление и осведомленность о рисках

42%

Более надежный и эффективный внутренний контроль с меньшим количеством сбоев

39%

Оптимизированные бизнес-процессы и системы

32%

Повышение уверенности руководства для принятия более эффективных и быстрых решений

31%

Рост доверия со стороны внешних заинтересованных сторон, включая инвесторов, регулирующих органов и клиентов

30%

Улучшение корпоративной культуры для реализации ценности и целей организации

29%

Новые стратегические возможности для бизнеса, такие как снижение затрат или инициативы по получению дохода

29%

Большой успех в программах трансформации, таких как цифровая трансформация и трансформация рабочей силы

28%

Повышенная отказоустойчивость и способность прогнозировать сбои или управлять ими

26%

Контакты

У нас есть команды внутреннего аудита по всему миру, которые готовы поговорить с Вами.

Пожалуйста, свяжитесь с теми, кто указан здесь, или обратитесь к местному представителю PwC.



Shaun Willcocks
Global Internal Audit Leader
shaun.s.willcocks@pwc.com
+81 90 6478 6991



Sophie Langshaw
AustralBA Internal Audit Leader
sophie.langshaw@pwc.com
+61 41 052 0548



Carlie Persson
Canada Internal Audit Leader
carlie.persson@pwc.com
+1 780 441 6700



Eric Yeung
China and Hong Kong Internal Audit Leader
eric.ck.yeung@hk.pwc.com
+852 2289 1953



Richard Thomas
EMEA Internal Audit Leader
richard.i.thomas@pwc.ch
+41 79 816 27 00



Kathrin Kersten
Germany Internal Audit Leader
kathrin.kersten@pwc.com
+49 69 9585 1201



Justin Martin
UK Internal Audit Leader
justin.f.martin@pwc.com
+44 (0) 7881 802 336



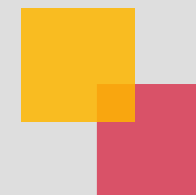
Mike Maali
US Internal Audit Leader
mike.maali@pwc.com
+1 630 209 6384

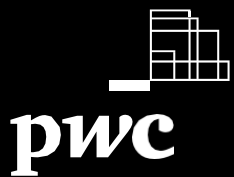


Laura Koelzer
US Internal Audit Partner
laura.k.koelzer@pwc.com
+1 312 502 9594



Martin Lozier
US Internal Audit Director
martin.g.lozier@pwc.com
+1 517 937 1605





www.pwc.com/gIAs

© 2023 PwC. Все права защищены. PwC означает сеть PwC и/или одну или несколько входящих в нее фирм, каждая из которых является отдельным юридическим лицом. Более подробную информацию можно найти на сайте www.pwc.com/structure. Этот контент предназначен только для общих информационных целей и не должен использоваться вместо консультации с профессиональными консультантами. Целью PwC является укрепление доверия в обществе и решение важных проблем. Мы — сеть фирм в 152 странах, в которой работает более 327 000 человек, которые стремятся предоставлять качественные страховые, консультационные и налоговые услуги. Узнайте больше и расскажите нам, что для вас важно, посетив наш сайт www.pwc.com.