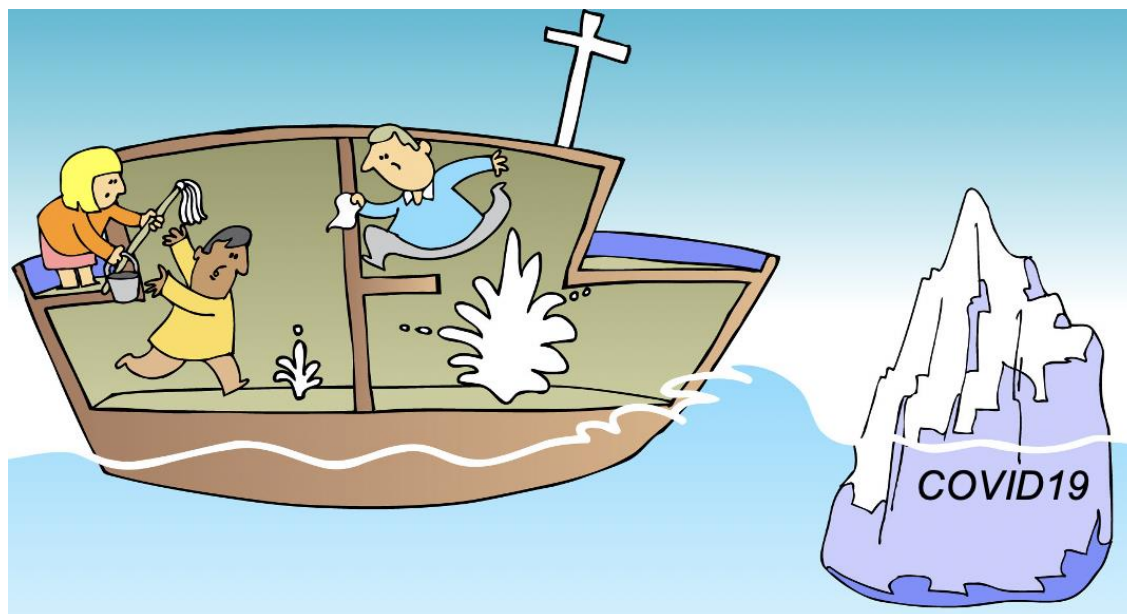


**Коронавирус: бизнес оказался в необычных условиях... это относится и к внутреннему аудиту.**



Неделю назад я написал первую версию этой статьи для LinkedIn и получил 1 400 просмотров за неделю. Ниже - ее обновленная и расширенная версия, в которой сначала речь идет о государственном управлении и рисках, а затем плавно переходит к внутреннему аудиту.

### **COVID19 в который раз усложнил проблему "недостатка воображения" во многих процессах риск-менеджмента.**

Проблема недостатка воображения была одним из ключевых уроков, который мы усвоили после трагедии 11 сентября. Похоже, что в условиях COVID19 и сопутствующих проблем в похожей ситуации оказались многие компании. Сейчас, может быть, это и не главная проблема, но всем компаниям, которые почувствовали себя «слепыми котятками» в результате того, что случилось, следует подготовиться, когда это будет нужно, и трезво взглянуть на свои процессы риск-менеджмента.

*Какие дополнительные риски, о которых мы думали, что "они никогда не случатся", могут ждать нас?*

*Как удостовериться в том, что мы будем готовы встретить удар с той стороны, откуда он последует?*

*Как хорошо Ваша компания справляется с продумыванием последствий одного риска с других сторон его воздействия на Вашу деятельность?*

### **Новый коронавирус был впервые обнаружен 31 декабря 2019 года. Когда Ваша компания впервые ощутила его присутствие?**

CNN представила довольно продолжительную ретроспективу развития COVID19.

<https://edition.cnn.com/2020/02/06/health/wuhan-coronavirus-timeline-fast-facts/index.html>

Ключевые пункты включают:

11 января 2020: первый смертельный случай  
16 января 2020: в Японии  
17 января 2020: проведение выборочных обследований в США  
21 января 2020: зарегистрирован первый случай заболевания в США  
23 января 2020: ВОЗ сформировала комитет по чрезвычайным ситуациям  
29 января 2020: Белый дом сформировал рабочую группу  
30 января 2020: в США зарегистрирована передача вируса от человека к человеку  
2 февраля 2020: зарегистрирован первый смертельный случай за пределами Китая (Филиппины)  
14 февраля 2020: случаи заболевания COVID19 зарегистрированы в Египте  
И т.д.

Дальнейшее развитие событий получило достаточное освещение в СМИ во всем мире, и стало примером эффективного предупреждения о возможной пандемии, что дало компаниям возможность оценить непрерывность их бизнес-процессов.

*Итак, когда же Ваша компания начала фактически серьезно к этому готовиться? Есть ли другие сферы, где на ранние предупреждающие сигналы стоило бы обратить больше внимания?*

### **Не слишком ли были обоснованы прошлые гарантии непрерывности бизнес-процессов?**

Возможно большинство компаний прикладывает максимум усилий для того, чтобы подготовиться к COVID19 и дважды убедиться в выполнимости прошлых планов и гарантий. Если они слишком «шапкозакидательские» и нуждаются в пересмотре, предлагаю более внимательно присмотреться к таким гарантиям. Это может относиться к запасным планам в отношении заработной платы, ИТ-услуг и работы из дома, а также к поставкам третьих сторон и поставщикам услуг.

*Когда Вы спрашиваете о гарантиях третьих сторон, то каких гарантий Вы ждете в плане услуг, и какие предположения были сделаны Вами в отношении обеспеченности персоналом и т.д.?*

*Когда вы изучаете договоренности с третьими лицами, что говорится в таких договоренностях? Есть ли в них пункты о форс-мажорных обстоятельствах? Есть ли у Вас резервные контакты/ планы действий в критических случаях?*

### **Если компаниям нужно быть прагматичными и уже сейчас действовать в режиме экстренного «пожаротушения», как нам гарантировать, что мы не станем искать компромиссных решений, о чем пожалеем через 3-6-12 месяцев?**

Если случился кризис, разгорелось пламя, давайте тушить его. Это значит, что компаниям нужно применять правило «80/20» во многих областях, а именно «хорошо не всегда значит достаточно хорошо», но как компании быть уверенной в том, где не стоит прибегать к компромиссам в отношении следования стандартам? Это может относиться к вопросам корпоративной этики в отношении клиентов или в отношении безопасности определенных данных, а также других процессов контроля. В противном случае компромиссы в этих областях просто приведут к другим проблемам и сюрпризам в краткосрочной перспективе или через несколько месяцев.

*Мы знаем, для каких производственных процессов достаточно правило «80/20», а какие процессы необходимо продолжать соотносить наиболее строгим стандартам?*

*Какая при этом должна быть отчетность, какие «углы можно при этом срезать», чтобы не потерять общее видение всего процесса в целом?*

*В каких областях компромиссы невозможны?*

### **Возвращаясь к внутреннему аудиту**

#### **Какие изменения следует внести в план проведения аудиторских проверок?**

Очевидно, что проведение любой запланированной аудиторской проверки, которая не носит критического характера для бизнеса, следует серьезно пересмотреть, и/или отложить (так как, безусловно, существуют ключевые риски/ новые проекты, где возможности проведения внутреннего аудита могут оказаться имеют большое значение для обеспечения непрерывности планирования жизненно важных коммерческих процессов) или же с целью обоснования изменений в рабочих процессах, которые обеспечат возможность ведения бизнеса и выполнения текущих требований там, где задействовано меньше всего персонала.

Руководители внутрикорпоративного аудита должны срочно обсудить с руководством и аудиторским комитетом список областей, в которых следует продолжать аудиторские проверки (в остальных областях их, возможно, следует отложить), а также список ключевых сфер, в которых аудит было бы разумным провести. Хорошей практикой будет иметь аудит уровня P1, которым нельзя пожертвовать, и уровня P2, который просто неплохо иметь.

Также не забывайте о возможности получить "непосредственную гарантию" по прогрессу в определенных областях от проектных менеджеров/ исполнителей для исполнителей/ комитета по аудиту. Если же по вопросам уровня IA есть беспокойство относительно разрыва между словами и делами в отдельных ключевых вопросах, вызывающих обеспокоенность, необходимо в обязательном порядке получить от них обратную связь.

Конечно, изменения в план по аудиту приведут к возможному недостатку сотрудников в штате аудиторов, а также к максимальной доступности удаленного режима работы/ прямого доступа к системам.

#### **Назначения следует сфокусировать исключительно на ключевых экзаменационных вопросах**

С учетом стремительно развивающейся ситуации, очень важно, чтобы аудиторские проверки проходили не в стандартном режиме. Задавайте прямые вопросы о том, какие области действительно стоит закрыть (особенно области, которые не имеют отношения к COVID19), и сконцентрируйтесь только на них.

Очень немногие управленцы будут заинтересованы тех областях, которые "было бы неплохо оставить действующими" в течение следующих 3-6-9 месяцев. Подобным же образом в аудиторских отчетах должны быть решения только в отношении ключевых

вопросов. К остальным вопросам следует отнести в ключе "вы, аудиторы, живете в иллюзорном мире".

**Изучайте текущие задачи и способы их решения.**

Есть две ключевые задачи. С учетом всего, что происходит, учитывайте открытые вопросы аудита и определитесь со списком тех, которые нужно решать, независимо от COVID19. На основании этой информации привлечите двух ключевых акционеров к двум ключевым вопросам:

*Какие наименее значительные вопросы следует отложить с учетом сложившейся ситуации?*

*Как убедиться в том, что решены будут только ключевые задачи, даже несмотря на то, что есть проблемы с персоналом и любые другие проблемы.*

**И, конечно же, используйте рациональные и адаптивные решения в работе и отчетах, чтобы команда внутреннего аудита могла быстро приспосабливаться к ним.**

Вот несколько дополнительных рациональных и адаптивных способов работы для внутреннего аудита:

Подведем итог: несмотря на то, что ситуация с COVID19 выявила много проблем для компаний, она также предоставила очень важное решение для внутреннего аудита, чтобы подготовиться к удару. Я надеюсь, что Вы работаете над этими вопросами с Вашей командой аудиторов и ключевых акционеров.

И в заключение, в эти беспокойные времена мои мысли относятся ко всем вам.

Джеймс К. Паттерсон, бывший CAE, консультант и автор "Рационального аудита"  
[jcp@RiskAI.co.uk](mailto:jcp@RiskAI.co.uk) / [www.RiskAI.co.uk](http://www.RiskAI.co.uk)

**COVID 19****Области, которые следует продумать (не более 10 для начала)**

<b>Общие вопросы</b>	
Управление рисками и нормативно-правовое соответствие	Пересмотреть ВОЗДЕЙСТВИЕ, а теперь еще и БЛИЗОСТЬ воздействия Для приоритетного использования: Высокий > Очень высокий > Невероятно высокий и Опасно высокий Частота встреч ключевых комитетов Удаленное решение вопросов
Риск-менеджмент и соблюдение обязательств	Поймите, что очень важно, что можно остановить Частота ключевых встреч/ глубина рассмотрения ключевых вопросов
<b>Прочие вопросы</b>	
Финансы Денежные потоки	Можем ли мы выплачивать заработную плату Можем ли мы собирать долги Каким образом могут обновляться прогнозы – были ли использованы диапазоны чувствительности? Каков наиболее экстремальный сценарий? Каковы будут последствия?
Коммуникация Кризисное управление	Внутренние ресурсы (сотрудники/подрядчики) и внешние (клиенты, поставщики, поставщики услуг и другие).
Закупки	Что реально важно? Что нужно реорганизовать? Использование подрядчиков - ключевые и несущественные?
Кадровая политика	Условия работы ключевого персонала Обновление корпоративной политики в отношении сотрудников Обновление корпоративной политики в отношении подрядчиков
Юридические вопросы	Какие обязательства были даны, должны быть даны в ближайшее время, их последствия?
Внесение изменений в проекты	Какие наиболее важны и должны быть внесены без промедления, а какие следует приостановить, чтобы остались ресурсы на другие вопросы.
Ключевые операции/ системы	Что наиболее критично Какие поставки/ услуги наиболее важны (см. зависимость от третьих сторон) Какие процессы/ области контроля являются ключевыми? Кто ключевые сотрудники - могут ли они работать из дома? Кто их может подменить в крайнем случае?
Зависимость от третьих сторон	Кто ключевые поставщики (уровня Tier 1)? Как ими управлять? Что говорится о форс-мажорных обстоятельствах в договорах?

**Экономичный и адаптивный внутренний аудит в эру COVID**

- Еще раз оцените баланс между консультациями (необязательными советами) и аудитом (обязательными к выполнению решениями)
- Во избежание дублирования работы по другим функциям, четко поймите, как проводить определения, как хороши их гарантии, и как мы можем проверить этот момент с точки зрения прагматизма.

- Используйте "рабочую гипотезу" с тем, чтобы принять ключевые решения без промедления
- Используйте стандартные методики с проведением последующих совещаний для ускорения принятия решений по аудиту и донести эти решения до акционеров с помощью оперативных отчетов
- Внедряйте принципы "Насколько много", "насколько плохо" с тем, чтобы «отделить зерна от плевел»
- Внедряйте интеллектуальный контроль исполнения
- Используйте лучшие способы определений - нужны ли нам табеля рабочего времени для решения вопросов уровня IA?