

# Исследование текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России

2012 год

Анализ подготовлен на основе ответов, полученных в ходе опроса компаний, ведущих деятельность на территории России. Приведенная выше информация не может рассматриваться в качестве официальной позиции и (или) рекомендации Института внутренних аудиторов и (или) компании КПМГ. Институт внутренних аудиторов и компания КПМГ не несут ответственности за любые ошибки или потери третьих сторон, явившиеся следствием использования результатов исследования. Не разрешается воспроизведение или использование данного документа целиком или частично каким бы то ни было способом без письменного согласия владельцев авторских прав – Некоммерческого партнерства «Институт внутренних аудиторов» и компании КПМГ.

# Содержание

Информация об организаторах исследования		4
Предисловие		6
Основные результаты исследования		8
Информация об участниках исследования		12
Позиционирование внутреннего аудита		14
Управление персоналом и ресурсное обеспечение		18
Операционная деятельность внутреннего аудита: методология и процессы		30

# Информация об организаторах исследования

## Институт внутренних аудиторов

Некоммерческое партнерство «Институт внутренних аудиторов» (НП «ИВА») – профессиональная ассоциация, объединяющая внутренних аудиторов, специалистов в области внутреннего контроля, сотрудников контрольно-ревизионных подразделений российских компаний и организаций.

Миссия ИВА – быть ведущей ассоциацией, призванной развивать профессию внутреннего аудитора и поддерживать внутренних аудиторов в России.

Цели Института внутренних аудиторов:

- популяризация и развитие профессии внутреннего аудитора в России;
- содействие профессиональному развитию внутренних аудиторов;
- выполнение экспертной роли в области внутреннего аудита.

ИВА проводит целый ряд обучающих мероприятий, организует ежегодные исследования практики и тенденций развития внутреннего аудита в российских компаниях и финансовых организациях, участвует в качестве экспертной организации в разработке нормативной базы в области внутреннего контроля, внутреннего аудита и управления рисками.

Партнерами Института внутренних аудиторов являются ведущие российские профессиональные ассоциации, союзы и институты в области аудита и корпоративного управления.

Институт имеет семь региональных центров, сформированных на базе организаций-партнеров – в Санкт-Петербурге, Тюмени, Нижнем Новгороде, Новосибирске, Екатеринбурге, Казани и Краснодаре.

Члены ИВА могут пользоваться целым рядом исключительных привилегий:

- возможность общаться с коллегами и участвовать в обсуждении актуальных вопросов на встречах членов Института, проводимых в Москве и региональных центрах ИВА;
- получение ежемесячных электронных информационно-новостных рассылок о развитии профессии внутреннего аудитора, новых методах и подходах во внутреннем аудите, результатах исследований и др.;
- доступ к разделу веб-сайта «Для членов Института», содержащему обширные информационные и методические материалы по вопросам внутреннего аудита, управления рисками, корпоративного управления, мошенничества;
- доступ к библиотеке, насчитывающей более 150 изданий российских и иностранных авторов;
- возможность пользоваться скидками на обучение, участие в различных мероприятиях (семинарах, конференциях, круглых столах и т.п.), приобретение литературы, предоставляемой членам Института партнерами ИВА.

Посетив наш сайт <http://www.iiar-ru.ru>, вы сможете получить более подробную информацию о деятельности ИВА.

## КПМГ

КПМГ – это международная сеть фирм, предоставляющих аудиторские, налоговые и консультационные услуги. Мы проводим аудит финансовой отчетности, предоставляем широкий спектр консультационных услуг, включая решение налоговых и юридических вопросов, услуги по совершенствованию показателей эффективности деятельности и управлению рисками, а также консультируем по вопросам сопровождения сделок, реструктуризации бизнеса и привлечения финансирования.

Фирмы КПМГ работают в 153 странах мира, и численность наших сотрудников составляет свыше 145 000 человек. Независимые фирмы – члены сети КПМГ входят в ассоциацию KPMG International Cooperative, зарегистрированную по законодательству Швейцарии. В России и СНГ КПМГ работает с 1990 года, и в настоящее время штат компании насчитывает более 3500 специалистов в 18 офисах в разных городах.

**Группа по оказанию услуг в области внутреннего аудита, управления рисками и комплаенс КПМГ** в России и СНГ объединяет более 60 специалистов, обладающих необходимыми техническими знаниями и пониманием специфики внутреннего аудита. Специалисты КПМГ в России и СНГ имеют профессиональную квалификацию CIA (Certified Internal Auditor) и CISA (Certified Information Systems Auditor) и обладают богатым практическим опытом проведения внутреннего аудита, построения функции ВА и осуществления оценки эффективности ВА.

Мы отслеживаем последние нововведения и законодательные изменения, чтобы обладать самой актуальной информацией и иметь возможность в любой момент помочь нашему клиенту разрешить тот или иной вопрос. В рамках своей деятельности КПМГ также активно принимает участие в создании различных информационных ресурсов и форумов по внутреннему аудиту для всех заинтересованных лиц.

При предоставлении наших услуг мы используем специализированную методологию внутреннего аудита (IAM), разработанную КПМГ. Эта методология направлена на внедрение риск-ориентированного подхода к работе функции внутреннего аудита с учетом целей компаний и рисков, связанных с их достижением. Методология основывается на передовых руководствах по управлению рисками и внутреннему контролю, таких как COSO (США) и Combined Code/Turnbull (Великобритания).

Наши специалисты проводят оценку функции внутреннего аудита на основе методологии КПМГ K'SPRint, которая позволяет сравнивать практику работы внутреннего аудита компании с передовой международной практикой и требованиями Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита. При этом использование K'SPRint позволяет учитывать специфику деятельности каждой отдельной компании. Ключевые принципы методологии КПМГ разработаны на основе международного опыта КПМГ в области внутреннего аудита и стандартов и охватывают следующие три направления: позиционирование (положение функции ВА в компании), персонал, процессы.



# Предисловие

Институт внутренних аудиторов и компания КПМГ провели в 2011 году совместное исследование текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России, а также сравнили его результаты с результатами исследований предыдущих лет – за 2007 и 2009 гг.

Основные цели данного исследования:

- изучение текущего состояния профессии;
- анализ стратегии внутреннего аудита;
- оценка происходящих изменений.

Исследование проводилось с помощью анкетирования 45 компаний различных отраслей, ведущих свою деятельность на территории Российской Федерации, включая компании банковского сектора, финансовых услуг и управления активами, нефтегазовой отрасли, розничной и оптовой торговли, промышленного производства и других. Треть компаний (32,5%) являются публичными. Анкетирование включало 50 вопросов по семи аспектам деятельности внутреннего аудита<sup>1</sup>.

Результаты исследования представлены согласно методологии КПМГ в разрезе трех ключевых областей деятельности внутреннего аудита:

- позиционирование подразделения внутреннего аудита;
- управление персоналом и ресурсное обеспечение;
- методология и процессы (операционная деятельность подразделения внутреннего аудита).

Мы надеемся, что результаты нашего исследования будут полезны членам советов директоров, руководству компаний, руководителям подразделений, выполняющих функцию внутреннего аудита, а также всем внутренним аудиторам и помогут правильно расставить приоритеты при создании, развитии, оптимизации, повышении качества и эффективности деятельности внутреннего аудита.

Институт внутренних аудиторов и КПМГ выражают благодарность всем компаниям и их сотрудникам, принявшим участие в опросе. Мы будем рады вашим комментариям и пожеланиям, а также дальнейшему сотрудничеству в развитии внутреннего аудита и профессии внутреннего аудитора в России.

Розанна Уразова  
**Директор**  
Некоммерческое партнерство  
«Институт внутренних аудиторов»

Руденко Лариса  
**Менеджер**  
КПМГ в России и СНГ

Сергей Савин  
**Партнер**  
КПМГ в России и СНГ

<sup>1</sup> Организация внутреннего аудита, цели деятельности, участие внутренних аудиторов в управлении рисками, ресурсы и персонал, методология и использование информационных технологий.



# Основные результаты исследования

## Позиционирование подразделения внутреннего аудита

Внутренний аудит в российских компаниях проходит определенный этап становления и развития: в большинстве организаций возраст подразделений по внутреннему аудиту составляет более пяти лет, а в каждой третьей компании – от одного года до пяти. Вместе с тем по-прежнему существует определенное смешение понятий и функций внутреннего аудита и внутреннего контроля. Согласно результатам опроса, в 20% компаний подразделение, осуществляющее функцию внутреннего аудита, называется подразделением внутреннего контроля. И наоборот, в 60% компаний функции внутреннего контроля осуществляют подразделения внутреннего аудита.

Тем не менее, в последнее время эти функции стали постепенно разделяться. Так, в 7% компаний из числа ответивших эти функции разделены и существуют параллельно. Все чаще ответственность за эти функции распределяется между разными представителями высшего руководства. Так, подразделения внутреннего контроля подчиняются исполнительному руководству компаний, а подразделения внутреннего аудита в большинстве случаев функционально или полностью подчиняются совету директоров/комитету по аудиту, а в дочерних компаниях и руководителю подразделения внутреннего аудита управляющей компании.

## Управление персоналом и ресурсное обеспечение

### Бюджет и численность

В каждой третьей компании затраты на аудит не превышают 3 млн рублей. В 29% компаний бюджет составляет от 3 до 15 млн рублей. И только 14% организаций тратят более 30 млн рублей на внутренний аудит – сюда входят все компании с численностью более 10 000 человек. Тем не менее, несмотря на кризисные явления в экономике, более половины опрошенных компаний планируют увеличение бюджета.

В большинстве компаний численность функции внутреннего аудита составляет от 1 до 10 человек, а в 31% случаев – от 10 до 30 человек. Численность подразделений, выполняющих функцию внутреннего аудита, постепенно увеличивается – в 2011 году это отметили 68% компаний.

### Квалификация и мотивация сотрудников подразделений внутреннего аудита

В целом по совокупности уровень сертификации сотрудников внутреннего аудита невелик. Преимущественно те сертификаты, которыми обладают внутренние аудиторы, – это российские сертификаты (более чем у 70% сотрудников в 19% опрошенных компаний). Количество сертифицированных специалистов, обладающих международными сертификатами, в 70% компаний-респондентов составляет менее 5%. При этом даже устанавливаемые компаниями требования по сертификации сотрудников внутреннего аудита не оказывают значительного влияния на наличие таких сертификаций.



## Уровень сертификации сотрудников внутреннего аудита по-прежнему достаточно низок.

Основные источники информации для обучения и повышения квалификации внутренних аудиторов – это тренинги внешних провайдеров и материалы, размещенные на сайте НП «ИВА»<sup>2</sup>. Интернет все реже выступает в качестве основного источника для обучения и развития сотрудников внутреннего аудита. Согласно данным опроса, 70% респондентов считают, что на обучение сотрудника внутреннего аудита должно уделяться от 40 до 80 часов в год. При этом четверть полагает, что обучение должно занимать более 80 часов в год.

## Интернет все реже используется как основной источник для обучения сотрудников внутреннего аудита.

Среди наиболее важных факторов, которые могут удерживать сотрудников внутреннего аудита в организации, назывались: интересная работа, компенсационный пакет, обучение и развитие навыков, признание и уважение профессиональных заслуг, поддержание разумного баланса рабочего и личного времени. Примечательно, что интересная работа входит в число более важных факторов, чем, например, компенсационный пакет.

## Внутренние аудиторы считают, что интересная работа важнее, чем компенсационный пакет.

### Привлечение внешних (сторонних) специалистов

30% компаний привлекают внешних (сторонних) специалистов, чтобы восполнить нехватку специальных навыков и знаний, а также трудовых ресурсов по внутреннему аудиту. В среднем можно отметить, что внешние специалисты выполняют около 16% всех видов работ. Чаще всего их привлекают для решения узкоспециализированных вопросов в области производства. Есть и сферы, в которых внешние специалисты вообще не привлекаются, например сметное нормирование.

### Оценка эффективности деятельности

73% респондентов отметили, что деятельность подразделения внутреннего аудита частично соответствует Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита (далее – Стандарты ВА). 13% респондентов указали на полное соответствие, и столько же (13%) считают, что стандарты не применяются в качестве руководства.

<sup>2</sup> Некоммерческое партнерство «Институт внутренних аудиторов». [www.ii-a-ru.ru](http://www.ii-a-ru.ru).



Чтобы оценить эффективность деятельности подразделения внутреннего аудита, в основном компании используют следующие показатели:

- степень фактического выполнения плана аудиторских проверок (86%);
- значимость выводов и рекомендаций, полученных в результате проведения аудиторской проверки (68%); а также
- процент выполненных аудиторских рекомендаций (59%).

Все это говорит о том, что компании стали уделять больше внимания устранению замечаний, совершенствованию системы внутреннего контроля и извлечению пользы из работы внутреннего аудита со стороны бизнеса.

Только 27% респондентов проводили независимую оценку деятельности подразделения внутреннего аудита, основной формой которой была внешняя оценка.

Больше половины опрошенных компаний (55%) проводили внутреннюю оценку эффективности деятельности подразделения внутреннего аудита.

#### **Использование информационных технологий**

Несмотря на определенные преимущества, предоставляемые специальным программным обеспечением для деятельности внутреннего аудита, больше половины опрошенных компаний (66%) не используют его для достижения своих целей. При этом 42% из тех, кто еще не внедрил специализированное программное обеспечение, планируют сделать это в ближайшие 1–2 года, 58% не собираются внедрять подобное ПО.

Для подавляющего большинства респондентов, не внедривших специализированное программное обеспечение (77%), принципиальным вопросом было наличие русифицированной версии.

Среди основных целей использования программного обеспечения выделяют: оформление рабочих бумаг аудиторов (77%), а также планирование аудиторских проверок (69%). Реже всего специализированное программное обеспечение используется компаниями для оценки рисков (всего в 23 % случаев).

## **Методология и процессы (операционная деятельность подразделения внутреннего аудита)**

#### **Направления и задачи внутреннего аудита**

Практически все компании включают в объем работ подразделения внутреннего аудита проверки операционной деятельности организации, а также соответствие различным нормативным требованиям и сохранности активов. Достоверность финансовой отчетности и эффективность операционной деятельности компании стали основными сферами, в которых объем работ внутренних аудиторов увеличился по сравнению с предыдущими периодами.

При определении наиболее важных областей деятельности были выделены:

- разработка рекомендаций по совершенствованию системы внутреннего контроля;
- мониторинг процесса устранения недостатков системы внутреннего контроля;
- оценка надежности и эффективности системы внутреннего контроля.

Это еще раз подтверждает, что компании смещают акцент на проведение операционных проверок, а также на совершенствование системы внутреннего контроля по результатам проверки внутреннего аудита.

**Основные сферы, где объем работ внутренних аудиторов увеличился, – это достоверность финансовой отчетности и эффективность операционной деятельности компании.**

## Участие внутренних аудиторов в управлении рисками

В более чем половине компаний не внедрена интегрированная система управления рисками. В тех компаниях, где подобная система уже существует, уровень взаимодействия подразделения внутреннего аудита по вопросам управления рисками с прочими заинтересованными подразделениями достаточно высок.

## Годовое планирование внутреннего аудита

Процедура годового планирования большинства опрошенных компаний соответствует требованиям Стандартов ВА и основана на оценке рисков (87%).

В число наиболее важных источников информации при подготовке плана аудиторских проверок для большинства руководителей подразделений внутреннего аудита входят:

- данные о прошлых событиях;
- интервью, специальные запросы со стороны руководителей бизнес-подразделений;
- интервью, специальные запросы со стороны высшего исполнительного руководства;
- результаты аудиторских проверок прошлых лет, предыдущие отчеты по внутреннему аудиту; и
- информация от отдела управления рисками/риск-менеджера.

По сравнению с 2009 годом произошли значительные изменения в использовании данных по результатам аудиторских проверок прошлых лет, информации от внешних аудиторов и отдела по управлению рисками/риск-менеджера.

## Выполнение годового плана

Значительную проблему внутреннего аудита представляет собой реализация принятого годового плана. Самой главной трудностью, препятствующей реализации плана, было признано отвлечение персонала на другие, изначально не предусмотренные планом проекты. Также в число этих причин входит нехватка времени.

Стоит отметить, что, согласно результатам опроса, годовой план может меняться. Это связано с переоценкой рисков как самим внутренним аудитом (80%), так и руководством компании (63%), а также с иными причинами, среди которых значительное изменение бизнеса/приоритетов, информация, полученная от структурных подразделений компании, а также ресурсы внутреннего аудита.

## Выполнение проверки

Как правило, цикл проведения аудиторской проверки примерно делится на следующие этапы: планирование, работа «в поле», согласование и выпуск отчета. По данным опроса, распределение этих этапов в среднем составляет (от общего времени проверки):

- планирование – 19%;
- работа «в поле» – 50%;
- написание, согласование и выпуск отчета – 31%.

По расчетам ориентировочно общая длительность проверки составляет 8,8 недель, а ее этапы в среднем по всем респондентам составляют:

- планирование – 1,7 недели;
- работа «в поле» – 4,4 недели;
- написание, согласование и выпуск отчета – 2,7 недели.

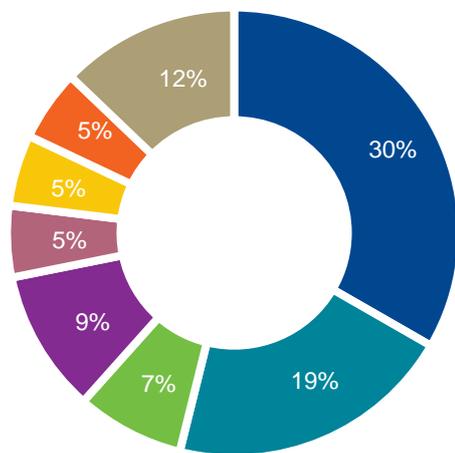


# Информация об участниках исследования

В исследовании приняли участие руководители подразделений внутреннего аудита 45 компаний.

График 1

Отраслевая принадлежность компаний



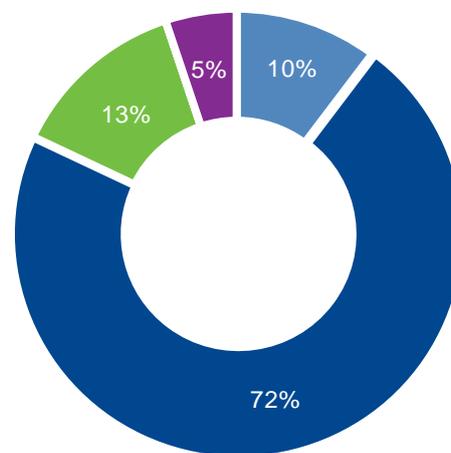
- Банковский сектор, финансовые услуги управление активами
- Нефтегазовая отрасль, включая нефтесервис и транспортировку нефти
- Промышленное производство
- Розничная и оптовая торговля
- Страхование
- Химическая промышленность
- Электроэнергетика
- Другое

Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

Ниже представлен обзор профиля компаний-респондентов.

График 2

Численность персонала компании

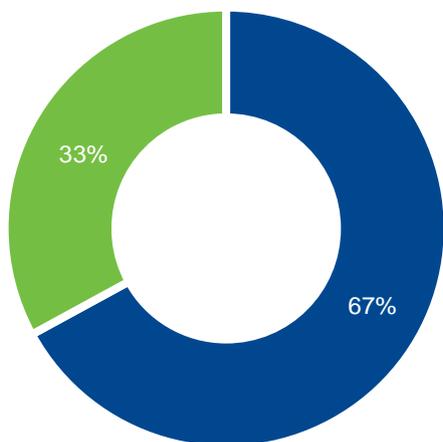


- До 1 тыс. человек
- 1–10 тыс. человек
- 10–50 тыс. человек
- 50–100 тыс. человек

Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

График 3

### Публичное размещение акций

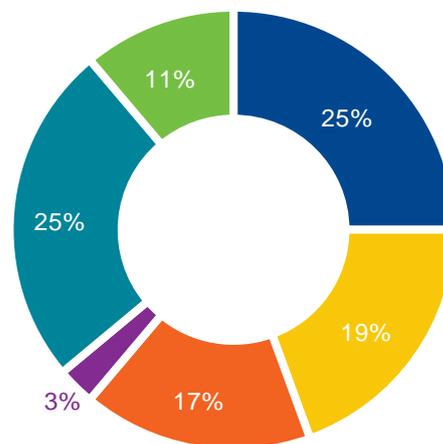


- Компания не является публичной
- Компания является публичной

Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

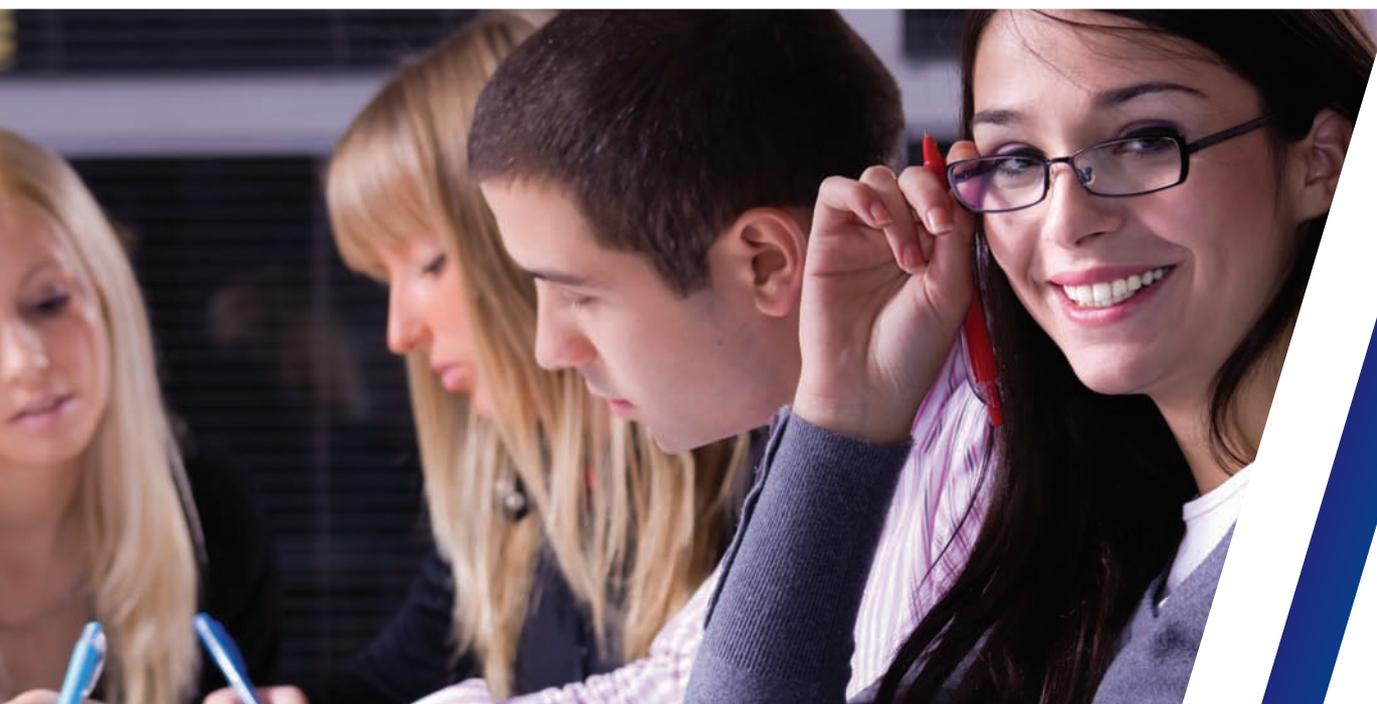
График 4

### Объем выручки компании за последний финансовый год



- До 3 млрд рублей
- 3–7,5 млрд рублей
- 7,5–15 млрд рублей
- 15–30 млрд рублей
- 30–150 млрд рублей
- Свыше 150 млрд рублей

Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

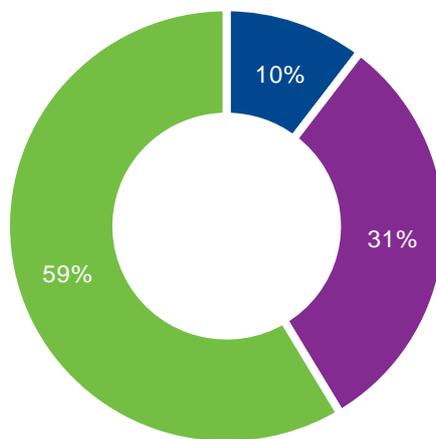


# Позиционирование внутреннего аудита

Данные исследования свидетельствуют о том, что внутренний аудит является достаточно зрелой функцией в российских компаниях. Так, в большинстве организаций возраст подразделений по внутреннему аудиту составляет более пяти лет (59%), а в каждой третьей компании – от одного года до пяти лет (см. график 5). При этом внутренний аудит осуществляется как специализированными подразделениями внутреннего аудита (в половине ответивших компаний), подразделением внутреннего контроля (в каждой пятой компании), подразделением внутреннего аудита и контроля (как и в исследованиях прошлых лет, в 4,5% компаний<sup>3</sup>), так и контрольно-ревизионными службами (в каждой десятой – см. график 6).

График 5

Период существования подразделения внутреннего аудита



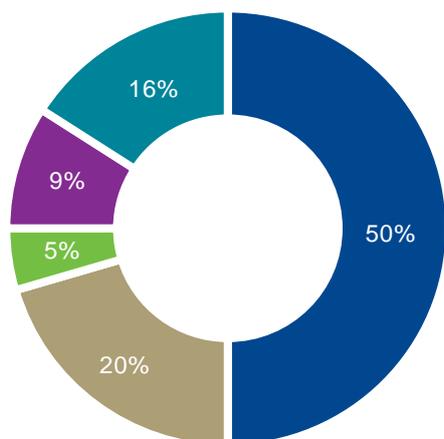
<sup>3</sup> Исследование «Внутренний аудит в России – текущее состояние и тенденции развития», проведенное в сентябре–ноябре 2007 года Институтом внутренних аудиторов при поддержке компании КПМГ с помощью анкетирования руководителей подразделений внутреннего аудита, высшего руководства и членов комитетов по аудиту. «Исследование текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России», проведенное Институтом внутренних аудиторов при поддержке компании Ernst & Young в октябре–ноябре 2009 года путем анкетирования руководителей подразделений внутреннего аудита, высшего руководства и членов комитетов по аудиту среди российских компаний различных отраслей, в том числе публичных компаний.

- Менее одного года
- От одного года до пяти лет
- Более пяти лет

Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

График 6

### Наименование подразделения, выполняющего функцию внутреннего аудита



- Служба внутреннего аудита (управление/департамент/отдел)
- Служба внутреннего контроля (управление/департамент/отдел)
- Служба внутреннего аудита и контроля (управление/департамент/отдел)
- Контрольно-ревизионная служба (управление/департамент/отдел)
- Иное

Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

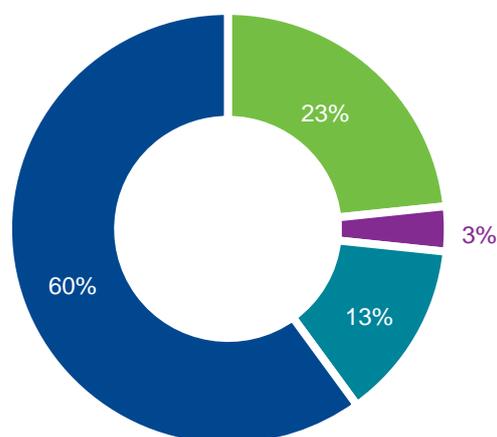
По нашим наблюдениям, сегодня довольно часто смешиваются понятия и функции внутреннего аудита и внутреннего контроля. Как известно, внутренний аудит в идеале предполагает, что основными заказчиками являются собственники компании, которые действуют через своих представителей в совете директоров и комитетах по аудиту. Внутренний контроль – это инструментарий менеджмента, ответственного за управление компанией, а соответственно и за управление рисками, постановку контролей и их эффективное осуществление. Согласно результатам опроса, в 20% компаний подразделение, осуществляющее функцию внутреннего аудита, называется подразделением внутреннего контроля. По сравнению с 2007 годом этот показатель увеличился практически в 2 раза – с 11% в 2007 году до 20% в 2011 (см. график 6). И наоборот, в 60% компаний функции подразделений внутреннего контроля осуществляют подразделения внутреннего аудита (см. график 7). Сопоставив ответы на вопросы о наличии подразделения, выполняющего функции внутреннего аудита, и отдельного подразделения внутреннего контроля, мы выявили, что в целом там, где существует служба внутреннего аудита, отдельного подразделения внутреннего контроля нет. Вместе с тем в 7% компаний-респондентов такие подразделения разделены

и существуют параллельно. Это подтверждает наши наблюдения о том, что одной из наметившихся тенденций является постепенное осознание разделения функций внутреннего аудита и внутреннего контроля. Так, в 3% случаев подразделение по внутреннему контролю входит в состав внутреннего аудита, а в 13% – это отдельные сотрудники внутреннего аудита. Кроме того, такие результаты опроса могут быть обусловлены индустриальным профилем большинства компаний, участвовавших в исследовании. Около 50% компаний относятся к банковскому сектору и нефтегазовой отрасли (см. график 1). Эти секторы имеют широкую филиальную сеть, и деятельность игроков строго регулируются со стороны государства, что обуславливает большую структурированность функций внутри внутреннего аудита. В пользу выделяемой нами тенденции также свидетельствует подчинение руководителей внутреннего аудита и внутреннего контроля. Так, самостоятельные подразделения внутреннего контроля подчиняются в 50% случаев высшему исполнительному лицу, в 16,7% случаев – финансовому директору, иное выбрали 33% (в том числе и главный бухгалтер).

### Понятия и функции внутреннего аудита и внутреннего контроля зачастую смешиваются или отождествляются.

График 7

### Наличие в компании подразделения по внутренним контролям



- Отдельное самостоятельное подразделение
- Отдельное подразделение, входящее в состав подразделения внутреннего аудита
- Отдельные должности в подразделении внутреннего аудита
- Отсутствует или это функции, выполняемые внутренними аудиторами

Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

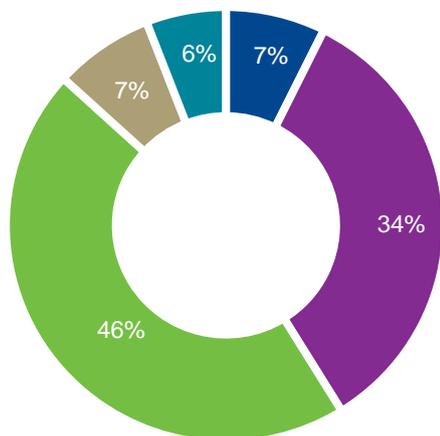
В отличие от внутреннего контроля внутренний аудит у большинства респондентов функционально или полностью подчиняется совету директоров/комитету по аудиту (52%), а также руководителю подразделения внутреннего аудита управляющей компании (32%) (см. график 9). Также необходимо отметить, что комитет по аудиту существует в 67% случаев в головной компании и в 10% случаев в филиале/дочерней компании.

В общей сложности 16% служб функционально подчиняются высшему исполнительному лицу или финансовому директору. Этот показатель снизился по сравнению с 2009 и 2007 гг.: в 2007 году 33% подчинялись функционально высшему исполнительному лицу, а в 2009 году 20% подчинялись высшему исполнительному лицу и 12% – финансовому директору. Таким образом, функция внутреннего аудита по мере своего становления также обретает большую независимость с точки зрения подотчетности и, как отмечалось выше, большее содержательное понимание по сравнению с внутренним контролем.

Административная подотчетность распределилась в основном между высшим исполнительным лицом (34%) и финансовым директором (46%) (см. график 8).

График 8

### Административная подотчетность внутреннего аудита



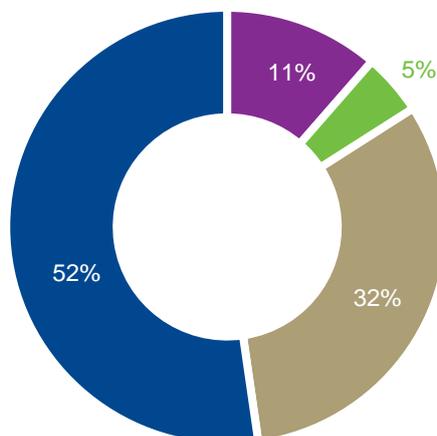
- Совету директоров/комитету по аудиту
- Президенту/генеральному директору/председателю правления компании (CEO)
- Финансовому директору
- Руководителю подразделения внутреннего аудита головной/управляющей компании
- Иное

Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

В связи с организационной структурой внутреннего аудита часто возникает вопрос о независимости. Известно, что в компаниях с разветвленной филиальной сетью существует своеобразная дилемма: создавать или не создавать внутренний аудит на местах, так как, с одной стороны – это экономия ресурсов и экспертиза, с другой – угроза попадания в зависимость от местного руководства. Чаще всего эта проблема касается моногородов, где предприятие, на котором работают внутренние аудиторы, как правило, являются градообразующими. Результаты исследования показывают, что среди полученных ответов преобладают централизованное управление и структура. Также четко прослеживается тенденция усиления централизации функции: если количество децентрализованных подразделений внутреннего аудита не изменилось с 2007 года, то между централизованными подразделениями и централизованными подразделениями с региональными центрами перераспределение произошло в пользу полностью централизованных функций.

График 9

### Функциональная подотчетность внутреннего аудита

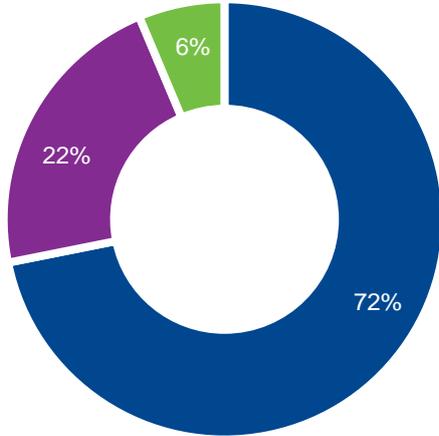


- Президенту/генеральному директору/председателю правления компании (CEO)
- Финансовому директору
- Руководителю подразделения внутреннего аудита головной/управляющей компании
- Совету директоров/комитету по аудиту

Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

График 10

### Организационная структура внутреннего аудита

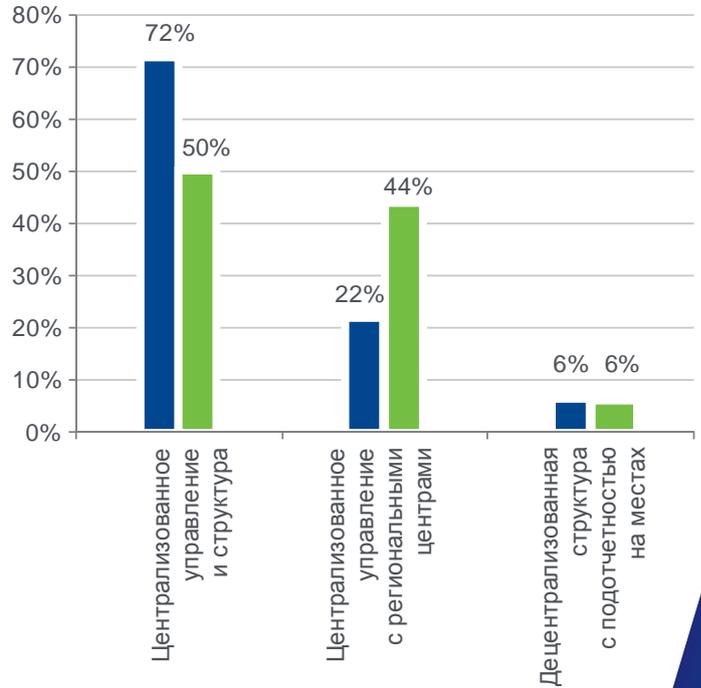


- Централизованное управление и структура
- Централизованное управление с региональными центрами
- Децентрализованная структура с подотчетностью на местах

Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

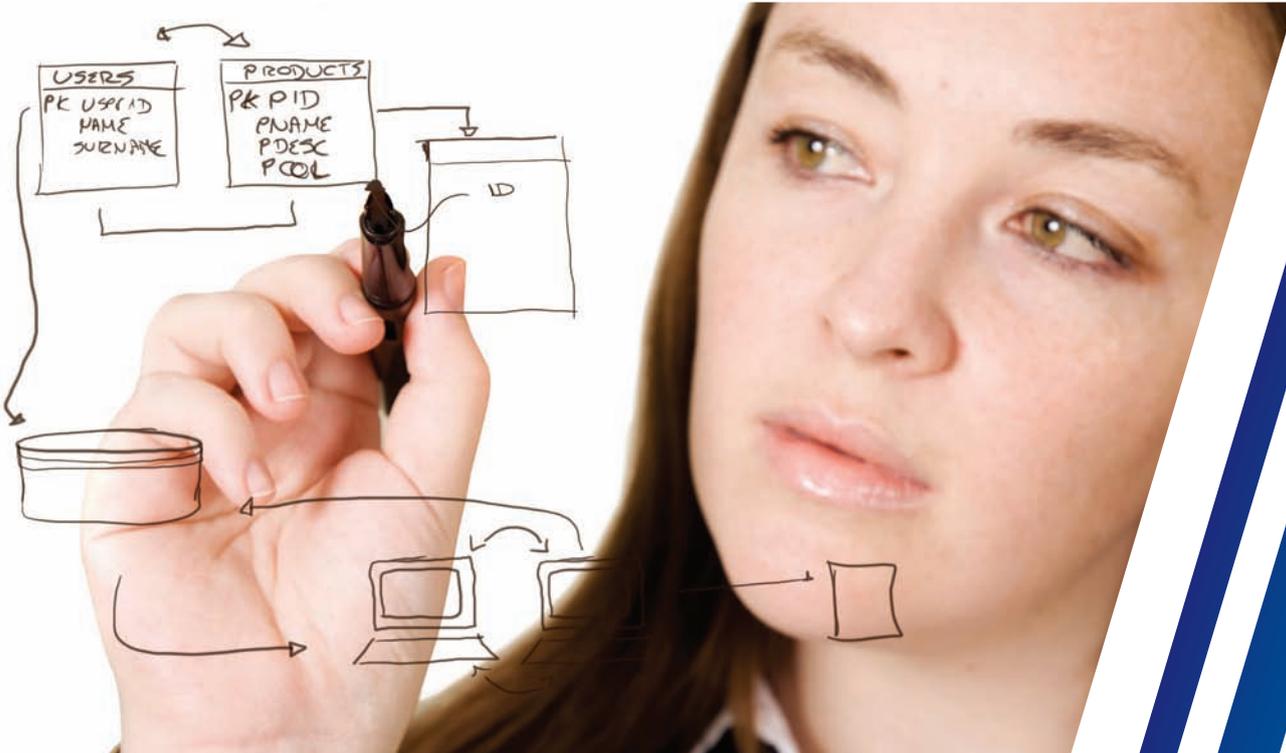
График 11

### Организационная структура внутреннего аудита в динамике



- 2011
- 2007

Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.



# Управление персоналом и ресурсное обеспечение

## Бюджет и численность

Объем финансирования подразделений внутреннего аудита зависит от многих факторов и должен быть достаточным для достижения задач, поставленных комитетом по аудиту и руководством компании, в рамках выполнения годового плана аудита.

В каждой третьей компании бюджет затрат на аудит не превышает 3 млн рублей. В 29% компаний он составляет от 3 до 15 млн рублей (см. график 12). Только 14% компаний тратят более 30 млн рублей на внутренний аудит, при этом численность их сотрудников насчитывает более 10 000 человек.

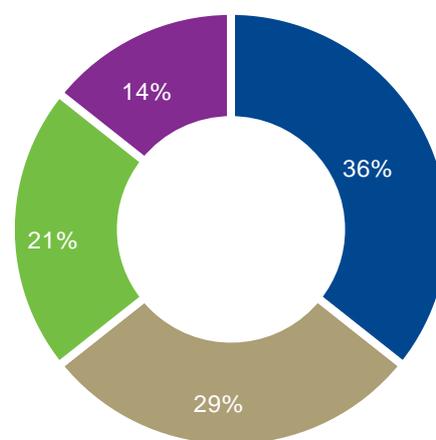
Несмотря на кризисные явления в экономике более половины опрошенных компаний планируют увеличение бюджета по сравнению с 2010 годом (55,2%).

В большинстве компаний (55%) численность функции внутреннего аудита составляет от 1 до 10 человек, а в 31% случаев – от 10 до 30 человек (см. график 13). При этом всего в 3% компаний численность данного подразделения превышает 50 человек. Это компании с объемом выручки от 30 до 150 млрд рублей и численностью персонала более 100 тыс. человек.

В 2009 году в подавляющем большинстве компаний количество сотрудников подразделения внутреннего аудита составляло от 1 до 10 человек (72%), однако за последние два года численность данного подразделения в среднем увеличилась. Особенно повысилась доля компаний с численностью внутреннего аудита от 10 до 30 человек (с 20% в 2009 году до 31% в 2011 году).

График 12

Бюджет затрат на внутренний аудит за 2011 год

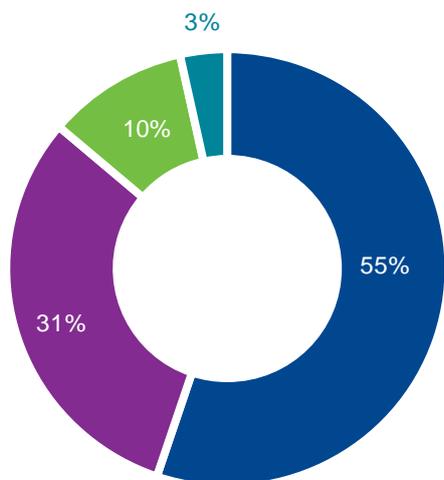


- До 3 млн рублей
- От 3 до 15 млн рублей
- От 15 до 30 млн рублей
- Свыше 30 млн рублей

Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

График 13

### Численность подразделения внутреннего аудита



- 1–10 человек
- 10–30 человек
- 30–50 человек
- Более 50 человек

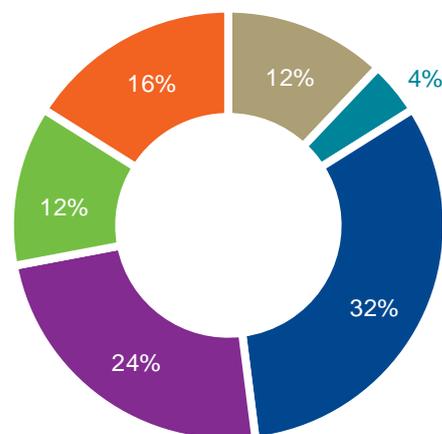
Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

### Несмотря на кризисные явления в экономике, более половины опрошенных руководителей подразделений внутреннего аудита планируют увеличение бюджета.

Это подтверждают и данные опроса, согласно которому в большинстве компаний (68%) численность увеличилась, а в 16% – уменьшилась (см. график 14), при этом по большей части увеличение было незначительным (менее чем на 10%). Однако есть и компании (12%), численность подразделения внутреннего аудита в которых увеличилась за последний год более чем на 30%. Если сравнить эти данные с результатами исследования 2009 года, то становится очевидной тенденция к увеличению численности подразделения внутреннего аудита. Так, в 2009 году численность изменилась в 56% компаний, причем в основном в меньшую сторону (38%). При этом увеличение было отмечено только в 18% компаний. Что же касается 2011 года, то увеличение численности подразделения внутреннего аудита произошло, как уже было отмечено выше, в 68% компаний. Также уменьшилась доля компаний, где численность данного подразделения сократилась (с 38% в 2009 году до 16% в 2011 году).

График 14

### Изменения численности подразделения внутреннего аудита за последний год



- Уменьшилась менее чем на 10%
- Уменьшилась на 20–30%
- Увеличилась более чем на 10%
- Увеличилась на 10–20%
- Увеличилась более чем на 30%
- Иное

Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

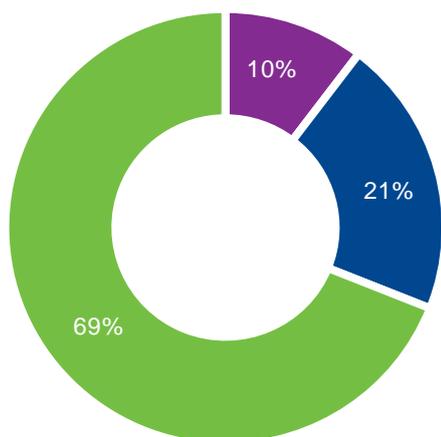
Вероятнее всего, эти тенденции связаны с планомерным развитием внутреннего аудита и постепенным наращиванием ресурсной базы, более четким пониманием трудозатрат с учетом поставленных целей и задач, а также возможным ростом количества тех задач, которые ставят заинтересованные стороны, т.е. с повышением востребованности внутреннего аудита со стороны бизнеса. Так, между численностью сотрудников подразделения внутреннего аудита и возрастом этой функции в компании существует определенная зависимость – у функций, существующих свыше 5 лет, количество сотрудников составляет более 50 человек, а у функций, существующих менее года, – всего лишь до 10.

## Квалификация и мотивация сотрудников внутреннего аудита

У большинства компаний (69%) отсутствуют требования к сертификации сотрудников подразделения внутреннего аудита. У 21% организаций существуют четкие требования только для сотрудников, занимающих должности определенных уровней, и всего лишь в 10% случаев данные требования применимы ко всем без исключения сотрудникам (см. график 15).

График 15

### Наличие требований к сертификации сотрудников в подразделении внутреннего аудита



- Требования действуют для всех сотрудников
- Требования действуют для сотрудников, занимающих должности определенных уровней
- Нет требований

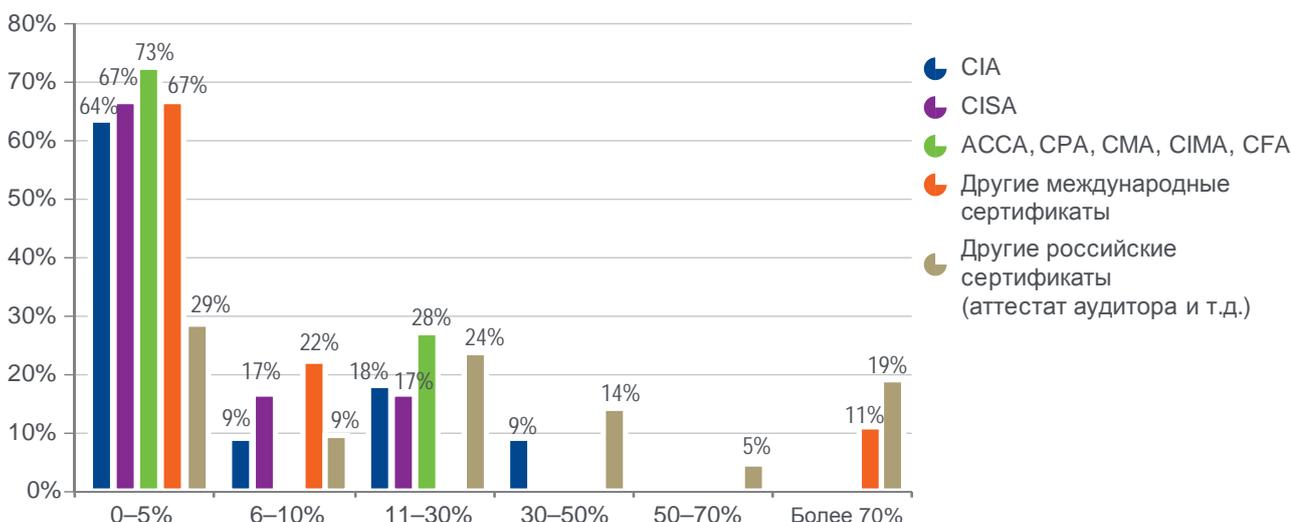
Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

В целом по совокупности ответов количество специалистов с международными сертификатами у 70% респондентов составляет меньше 5% (см. график 16). Что касается российских сертификатов (например аттестат аудитора), то они есть более чем у 70% сотрудников 19% опрошенных компаний. Менее 30% компаний ответили, что доля российских сертификатов у их сотрудников составляет менее 5%. По сравнению с 2007 годом картина заметно не изменилась – доля сертифицированных специалистов на тот момент составляла 29%. При этом большинство сертифицированных аудиторов (80%) имели аттестат аудитора Министерства финансов РФ.

Интересно, что среди сертифицированных специалистов в компаниях, не предъявляющих специальных требований, в 40% организаций более 30% сотрудников обладают российскими сертификатами (например аттестат аудитора). Вместе с тем там, где есть такое требование, только около 20% компаний в среднем имеют от 10% до 30% сертифицированных сотрудников. Сопоставление данных не показало очевидных тенденций ни по отношению к бюджету функции, ни по отношению к количеству выделяемого для обучения времени, а также к использованию тех или иных средств обучения. Таким образом, вопрос о мотивации сотрудников в плане получения сертификации остается открытым. Возможно, причиной низкой сертификации сотрудников является их недостаточная ценность на рынке – для многих руководителей внутреннего аудита важнее опыт и результат собеседования с претендентом, а не наличие у него сертификата.

График 16

### Количество сертифицированных сотрудников внутреннего аудита



Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

График 17

## Источники информации для проведения обучения и повышения квалификации персонала внутреннего аудита



Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

Основные источники информации для обучения и повышения квалификации внутренних аудиторов – это тренинги внешних провайдеров (67%) и материалы, размещенные на сайте НП «ИВА» (67%) (см. график 17). За ними идет участие в профессиональных ассоциациях, таких как НП «ИВА», ACFE, ISACA (63%), использование Интернета и программ обучения, разработанных внутри компании, – 53%, а также встречи Института внутренних аудиторов (43%). Среди прочих источников информации (13%) были упомянуты внутренние тренинги, а также обучение на курсах повышения квалификации сторонних учебных центров.

С момента проведения последнего исследования в 2009 году следует отметить тенденцию снижения использования Интернета в качестве основного источника обучения (с 80% в 2009 году до 53% в 2011 году), при этом заметно возросла доля внешних тренингов (с 34% в 2007 году до 74% в 2009 году и 66,7% в 2011 году). Использование сайта НП «ИВА» остается одним из самых популярных источников для проведения обучения и повышения квалификации персонала внутреннего аудита на протяжении всего рассматриваемого периода. Наш опыт показывает, что наиболее востребованы материалы и встречи членов НП «ИВА» среди компаний, имеющих филиальную структуру в регионах, где возможностей для обучения и повышения квалификации по такой специфической тематике, как внутренний аудит, не так много.

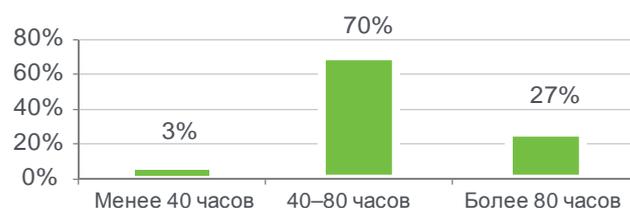
Согласно требованиям Стандартов ВА, внутренние аудиторы должны совершенствовать свои знания, навыки и другие компетенции путем непрерывного профессионального развития. Многие программы сертификации предусматривают обязательные требования к непрерывному профессиональному

развитию в объеме 40 часов в год. Согласно данным опроса, 70% респондентов считают, что на обучение сотрудника внутреннего аудита должно уделяться от 40 до 80 часов в год. При этом четверть полагает, что обучение должно занимать более 80 часов в год (см. график 18). Таким образом, абсолютное большинство ответивших соглашались с признанной практикой и минимумом обучения сотрудников внутреннего аудита в 40 рабочих часов в год.

По сравнению с результатами исследования 2009 года значительно сократилась доля компаний, которые полагают, что для обучения сотрудников достаточно уделять до 40 часов в год (с 14% до 3%). При этом возросла доля респондентов (с 62% до 70%), которые считают, что для этого достаточно 40–80 часов. Четверть ответивших считают, что для обучения необходимо использовать более 80 часов в год, причем как в 2009 году, так и в 2011.

График 18

## Количество часов в год, которое должно уделяться на 1 сотрудника подразделения внутреннего аудита



Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.



Вопрос стабильности кадров внутреннего аудита очень важен для компаний, поскольку внутренние аудиторы являются специалистами, изучающими специфику организации, ее процессы и т.д. Однако работа, часто связанная с ненормированным рабочим днем, командировками, сложностями в общении с проверяемыми подразделениями, часто приводит к большой текучести кадров. Поэтому вопрос удержания сотрудников является одним из основных для руководителя внутреннего аудита. Среди наиболее важных факторов, удерживающих сотрудников внутреннего аудита, были названы: интересная работа, компенсационный пакет, обучение и развитие навыков, признание и уважение профессиональных заслуг, поддержание разумного баланса рабочего и личного времени (см. график 19). Примечательно, что интересная работа превышает по важности компенсационный пакет. Результаты исследования 2009 года в этой области были аналогичными.

График 19

### Факторы удержания персонала подразделения внутреннего аудита



Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

График 20

### Области, где выполняются работы внешними специалистами



Да Нет

Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

### Привлечение внешних специалистов

Исследование показывает, что 30% компаний привлекают сторонних специалистов для восполнения нехватки специальных навыков и знаний, а также трудовых ресурсов по внутреннему аудиту (см. график 20). При этом большинство компаний (78%), прибегающих к сторонней помощи, отметили, что объем работ, выполняемых внешними специалистами, не превышает 30%. 39% планируют прибегнуть к услугам сторонних специалистов в течение ближайших 12 месяцев. Аналогичная ситуация наблюдалась и в 2009 году (37%). В среднем, можно отметить, что внешние специалисты выполняют около 16% всех видов работ. Чаще всего их привлекают для решения узкоспециализированных вопросов в области производства. Есть и сферы, в которых внешние специалисты вообще не привлекаются, например сметное нормирование.

В течение ближайшего года компании планируют больше всего привлечь внешние ресурсы в области финансовой отчетности, узкоспециализированных вопросов производства, операционного аудита и информационных систем (практически те же области, которые востребованы на данный момент).



## Оценка эффективности деятельности

73% респондентов отметили, что деятельность подразделения внутреннего аудита частично соответствует Стандартам ВА. 13% респондентов указали на полное соответствие, и столько же участников исследования (13%) считают, что Стандарты ВА не применяются в качестве руководства (см. график 21).

По сравнению с результатами исследования 2009 года можно отметить увеличение частичного соответствия Стандартам ВА на 10%, в то время как степень полного соответствия снизилась почти на 7%. Все это потенциально свидетельствует о более глубоком понимании Стандартов ВА, с одной стороны, и консервативной оценке своей деятельности – с другой.

Для оценки эффективности подразделения внутреннего аудита компании в основном используют следующие показатели (см. график 22):

- степень фактического выполнения плана аудиторских проверок (86%);
- значимость выводов и рекомендаций, полученных в результате проведения аудиторской проверки (68%); а также
- процент выполненных аудиторских рекомендаций (59%).

По сравнению с 2009 годом эти показатели также были основными, и их важность незначительно, но возросла. Больше всего отмечается рост важности показателя «Процент выполненных аудиторских

График 21

Степень соответствия деятельности подразделения внутреннего аудита Международным профессиональным стандартам деятельности внутреннего аудита



Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

График 22

Показатели оценки эффективности внутреннего аудита



Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.



рекомендаций», который увеличился по сравнению с 2009 годом на 20%, а также «Количество рекомендаций по совершенствованию систем/процессов» – на 16%. При этом снизилось значение показателей «Результаты опроса высшего исполнительного руководства и членов комитета по аудиту» на 18% и «Отклонение от плана выполнения аудиторского проекта (по времени, ресурсам и бюджету)» на 10%. Распределение остальных показателей эффективности внутреннего аудита и сравнение их с результатами прошлого исследования отображены на графике 22.

Среди показателей, отнесенных к категории «Иное» (5%), в 2011 году были названы активность в работе по идентификации проблем бизнес-процессов, в том числе количество как описанных проблем, так и тех сложностей, по которым приняты управленческие решения; профессиональный анализ бизнес-процессов

и адресное информирование о выявленных рисках и проблемах; выявление значимых проблем системы внутреннего контроля, установление причин и выработка актуальных рекомендаций по их решению.

Все это демонстрирует увеличившееся внимание к устранению замечаний и совершенствованию системы внутреннего контроля. Наш опыт показывает, что многие компании стали уделять больше внимания работе с недостатками, выявляемыми в результате аудиторской проверки.

Согласно полученным данным, абсолютное большинство опрошенных компаний (83%) не проводило независимую внешнюю оценку деятельности подразделения внутреннего аудита. Последний раз этот показатель улучшался в 2009 году по сравнению с 2007 годом (91% не проводивших оценку), и с тех пор ситуация не менялась.

В тех компаниях, где проводилась независимая оценка, это делали независимые внешние консультанты или группа консультантов (80%), а в 20% компаний она проводилась в виде партнерской проверки (peer review).

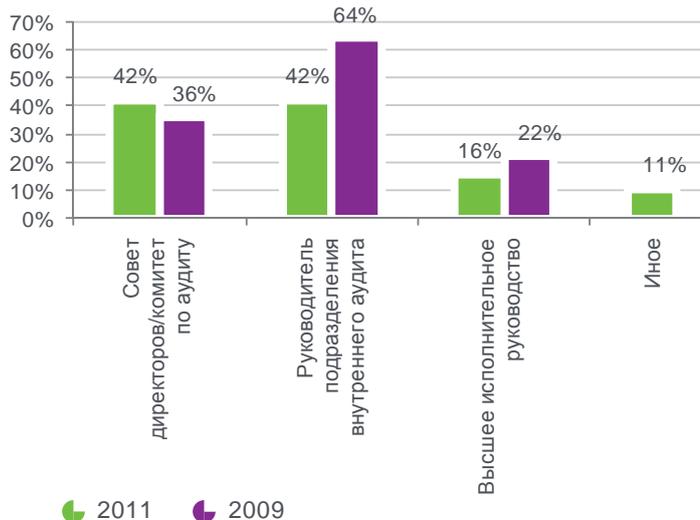
41% респондентов не планируют проведение независимой внешней оценки в будущем, 38% собираются провести такую проверку в ближайшие три года, а 21% уже хотели провести ее в 2011 году.

По сравнению с результатами 2009 года данные показатели практически не изменились: тогда 81% компаний указали, что внешняя независимая оценка деятельности внутреннего аудита не проводилась, и около половины компаний отмечали, что не собираются ее проводить. Однако стоит отметить, что в 2011 году число желающих провести независимую оценку в ближайшие три года увеличилось на 9%. Возможно, это связано с тем, что период действия этих функций в компании подходит к 5 годам, и для соответствия Стандартам ВА такую оценку пройти необходимо.

Инициатором проведения независимой оценки в 42% случаев является руководитель подразделения внутреннего аудита и совет директоров/комитет по аудиту. В 16% случаев это высшее исполнительное руководство и в 11% – иное подразделение/лицо (например подразделение внутреннего аудита материнской компании) (см. график 23).

График 23

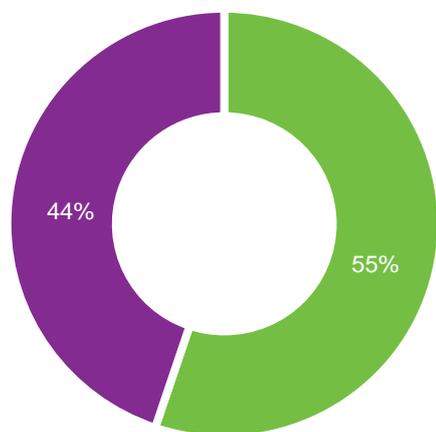
### Инициатор независимой внешней оценки деятельности внутреннего аудита



Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

График 24

Проводилась ли внутренняя оценка эффективности деятельности подразделения внутреннего аудита?



Да

Нет

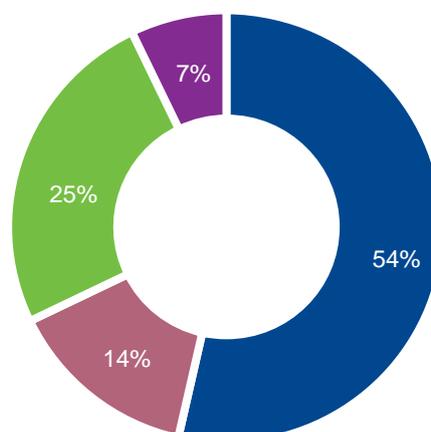
Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

Важно отметить, что в 2009 году инициатором проведения независимой оценки в основном были руководитель подразделения внутреннего аудита (64%), совет директоров (36%), а также высшее исполнительное руководство (22%). Это показывает, что интерес к проведению внешней независимой оценки у основных заказчиков (совет директоров) увеличился, и косвенно свидетельствует о реальном функциональном подчинении внутреннего аудита, который постепенно смещается в сторону собственников и совета директоров.

В отличие от внешней независимой оценки деятельности больше половины опрошенных компаний (55%) проводили внутреннюю оценку эффективности деятельности подразделения внутреннего аудита (см. график 24). Результаты аналогичны результатам 2009 года.

График 25

Планируется ли проведение внутренней оценки эффективности деятельности внутреннего аудита в будущем?



Проводится каждый год

Ранее не проводилась, будет проведена в 2010 году

Не проводится, будет проведена в ближайшие три года

Не планируется

Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

54% проводят внутреннюю оценку эффективности деятельности внутреннего аудита на ежегодной основе, 25% компаний планируют ее проведение в ближайшие три года, 14% собирались провести оценку в 2011 году, а у 7% компаний такая проверка вообще не намечается (см. график 25). Таким образом, по сравнению с 2009 годом в 2011 году можно отметить увеличение на 10% числа компаний, планирующих провести подобную оценку в ближайшие три года, и сокращение числа тех, кто не собирается этого делать.

## Использование информационных технологий

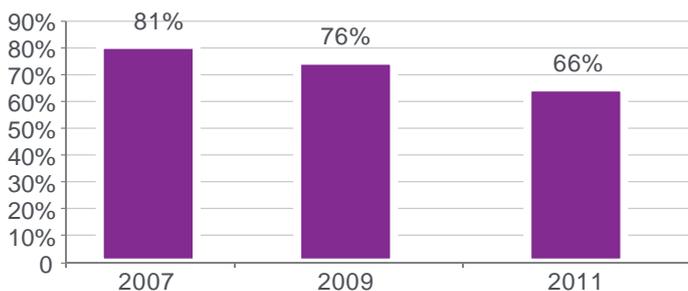
Существует ряд условий, вытекающих из Стандартов ВА, которые считаются предпосылками внедрения систем, автоматизирующих работу функции внутреннего аудита и обеспечивающих уровень информационного обеспечения, отвечающий современному уровню потребностей компаний (например, внутреннему аудиту необходим доступ к информации различного рода, деятельность внутреннего аудита должна быть организована максимально эффективно, а задания, выполняемые внутренним аудитом, должны быть доступны для проверки их качества и сохранять свидетельства соответствующих проверок и т.д.). Однако больше половины опрошенных компаний (66%) не используют специализированное программное обеспечение (см. график 26).

Если проанализировать динамику этого вопроса с 2007 года, то намечается тенденция к снижению данного показателя (см. график 27). Так, в 2007 году не использовали программное обеспечение 81% респондентов, а в 2009 году – 76%.

Для подавляющего большинства (77%) респондентов, не внедривших специализированное программное обеспечение, наличие русифицированной версии – принципиальный вопрос. Это связано с тем, что компании, имеющие представительства в регионах, испытывают сложности в найме специалистов со знанием английского языка и предпочитают программные продукты с русским интерфейсом. При этом 42% из тех компаний, которые еще не внедрили специализированное программное обеспечение, планируют внедрить его в ближайшие 1–2 года, а 58% не собираются этого делать.

График 27

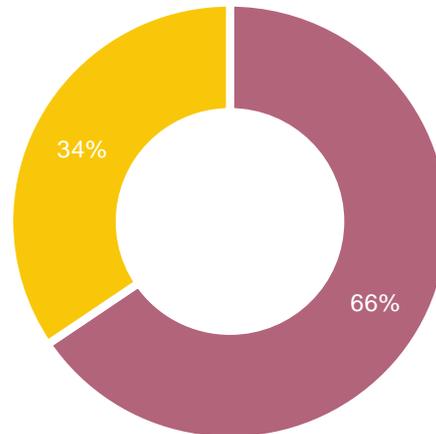
### Количество компаний, не внедривших специализированное программное обеспечение для целей внутреннего аудита



Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

График 26

### Использование специализированного программного обеспечения для целей внутреннего аудита



- Используется
- Не используется

Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

### Наличие русифицированной версии принципиально для 77% респондентов, не внедривших специализированное программное обеспечение.

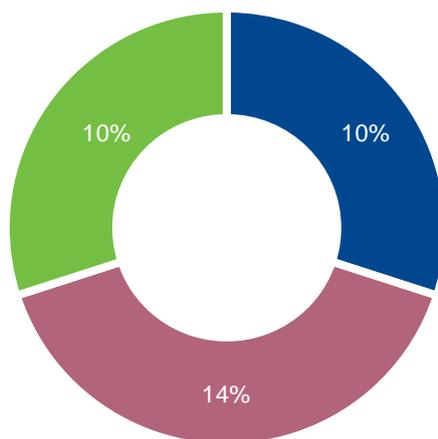
Результаты исследования, а также наш опыт показывают, что количество компаний, ощущающих потребность во внедрении специализированного программного обеспечения, возрастает. Однако рынок не всегда готов удовлетворить спрос некоторых российских компаний, нуждающихся в русифицированных и адаптированных версиях. Поэтому, несмотря на большое количество продуктов, имеющихся на рынке, фактически выбор происходит из 2–3 основных предложений, либо компании вынуждены разрабатывать собственные продукты.

Треть компаний (33%), не имеющих специализированное программное обеспечение, указали, что у них нет в нем необходимости в связи с небольшим размером подразделения внутреннего аудита, 27% не имеют специализированного программного обеспечения вследствие ограниченного бюджета, 20% не видят преимуществ от внедрения подобного ПО, а еще 20% назвали причиной отсутствия на рынке программного обеспечения, отвечающего требованиям их подразделения внутреннего аудита.



График 28

### Вид специализированного программного обеспечения для целей внутреннего аудита



- TeamMate
- Программное обеспечение, разработанное силами самой компании
- Иное

Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

Что же касается компаний, которые используют специализированное ПО, ответы распределились следующим образом: программное обеспечение, разработанное силами самой компании, – 14%, программа TeamMate – 10%, а также иное ПО – 10% (см. график 28). Примерно такие же пропорции показали результаты исследования 2009 года. При этом компании, которые уже внедрили специализированное программное обеспечение, разделились поровну на тех, для которых важна русифицированная версия, и на тех, для кого этот вопрос не имеет значения.

Среди основных целей использования программного обеспечения выделяют: оформление рабочих бумаг аудиторов (77%), а также планирование аудиторских проверок (69%) (см. график 29). Реже всего специализированное программное обеспечение используется компаниями для оценки рисков (23% случаев).

По сравнению с 2009 годом приоритетность основных целей не изменилась. Однако стоит отметить изменения, произошедшие с мониторингом результатов проектов и внедрением аудиторских рекомендаций (повысилось с 33% до 54%), планированием ресурсов (повысилось с 11% до 46%), а также мониторингом процесса устранения недостатков по результатам аудиторских проверок (увеличение с 22% до 38%). Оценка рисков практически не изменилась, поддержка библиотеки рисков несколько снизилась – с 44% до 31%.

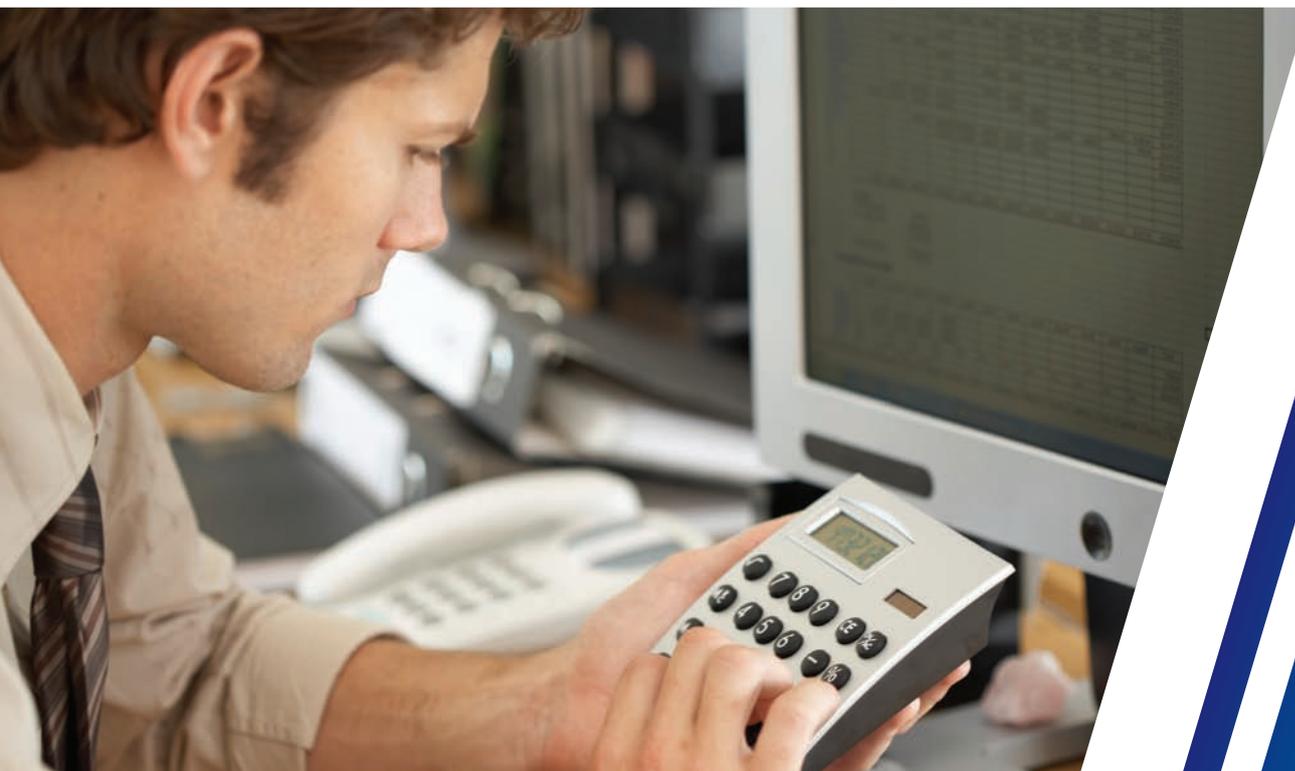
Таким образом, с одной стороны, очевидно, что специализированное программное обеспечение становится более востребованным, однако это больше связано с возрастающим объемом работ и документации, нежели с желанием получить дополнительные возможности, связанные с использованием программного обеспечения (например работа с рисками, планирование ресурсов и т.п.).

График 29

### Цели использования специализированного программного обеспечения внутренними аудиторами



Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.



# Операционная деятельность внутреннего аудита: методология и процессы

## Область деятельности и задачи внутреннего аудита

Практически все компании включают операционную деятельность в объем работ подразделения внутреннего аудита (97%) (см. график 31). Помимо этого, значительное количество компаний включают сюда соответствие различным нормативным требованиям (86%) и сохранность активов (79%). Среди иных областей, включаемых в объем работ подразделения внутреннего аудита, были названы следующие (14%): закупочная деятельность, организация управления рисками, противодействие мошенничеству, согласование внутренних документов, капитальное строительство.

Если сравнивать данные результаты с исследованием четырехлетней давности, то нужно отметить, что меньшее число компаний стали включать в объем работ внутреннего аудита сохранность активов (91% в 2007 году, 79% в 2011 году). Как известно, роль внутреннего аудита в области мошенничества может сильно отличаться – от простого выявления индикаторов мошенничества до содействия компании в его расследовании и предупреждении. Согласно данным опроса, большинство служб внутреннего аудита оказывают содействие юридической службе и службе безопасности в расследовании/документировании фактов мошенничества (77%) и реагировании на них (60%), а также проводят специальные аудиторские проверки (см. график 30). Чуть меньше половины

(40%) проводят расследования. Тем не менее, такими областями, как риски мошенничества, поддержание горячей линии и проведение тренингов занимаются менее трети из ответивших респондентов. Процедуры выявления фактов мошенничества включены в рабочие программы аудита у 80% респондентов, что на 5% больше по сравнению с 2009 годом.

Возможно, уменьшение области деятельности по сохранности активов связано с тем, что компании хотят извлекать максимальную пользу от внутреннего аудита, что достигается, в том числе, благодаря качественным коммуникациям между подразделениями.

Среди основных тенденций по изменению областей деятельности также важно отметить повышение роли достоверности финансовой отчетности с 53% до 66% и операционной деятельности с 88% до 97% (см. график 31). Соответствие различным нормативным требованиям осталось на прежнем уровне.

При определении наиболее важных областей деятельности (ответы «очень важно») были выделены: разработка рекомендаций по совершенствованию системы внутреннего контроля, мониторинг процесса устранения недостатков системы внутреннего контроля, оценка надежности и эффективности системы внутреннего контроля (см. график 32).

В число наименее важных вошли управление рисками и тестирование в рамках обеспечения соответствия компании требованиям Закона Сарбейнса-Оксли. Управление рисками также было в числе наименее

График 30

### Роль внутреннего аудита в противодействии мошенничеству и расследовании злоупотреблений



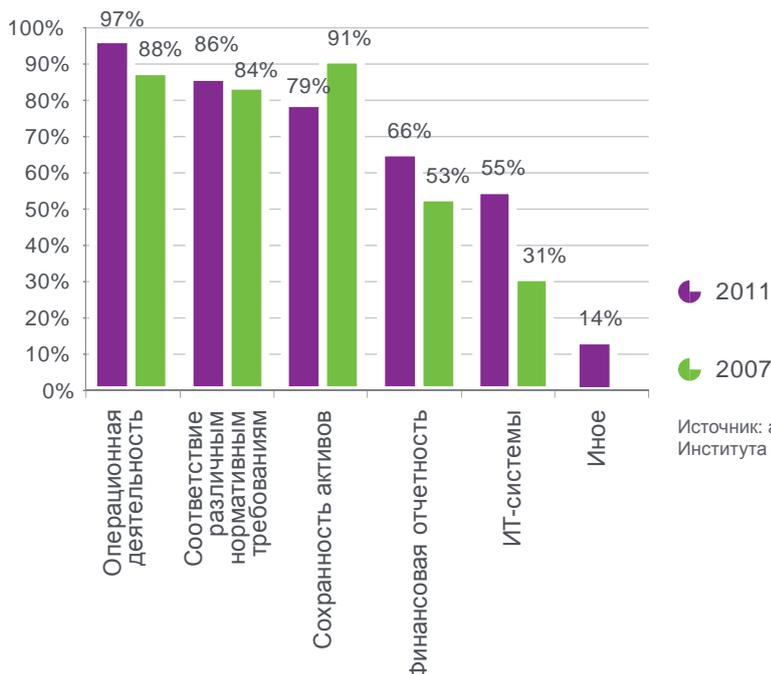
Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

приоритетных направлений в 2009 году, а важность аудита безопасности и эффективности ИТ повысилась (18% в 2009 году, 32% в 2011 году). Однако менее чем в половине компаний (43%) тестирование средств ИТ-контроля включено в абсолютное большинство рабочих программ аудита. Практически аналогичные результаты (45%) показало исследование 2009 года.

Таким образом, согласно результатам исследования, компании видят большую пользу внутреннего аудита в операционных проверках, а также в смещении акцента не просто на проведение проверок, а извлечение из них пользы, т.е. совершенствование системы внутреннего контроля по результатам проверки внутреннего аудита.

График 31

### Области, включенные в объем работ подразделения внутреннего аудита



Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

График 32

### Направления деятельности с более высоким уровнем приоритета

Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

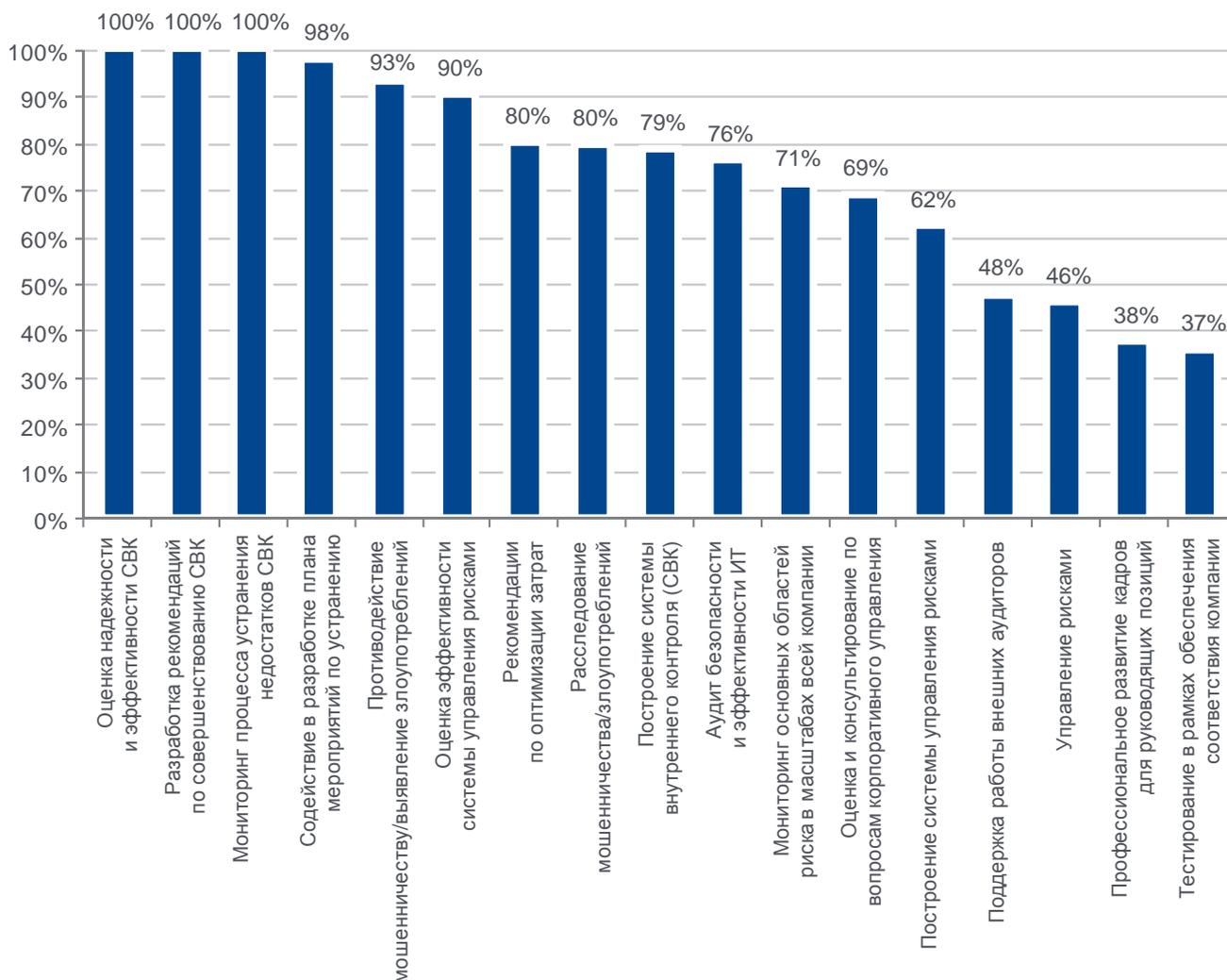
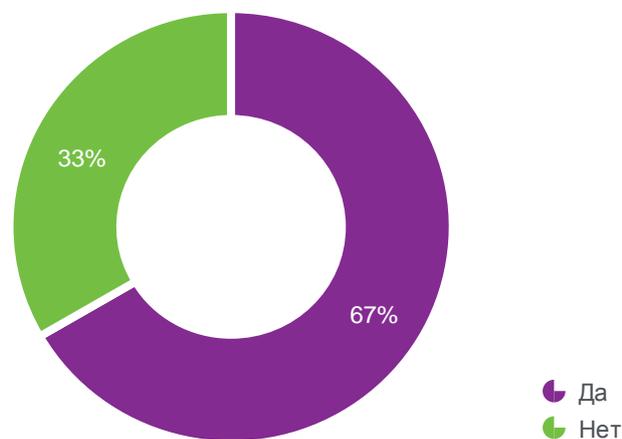


График 33

### Представление аудиторскому комитету и высшему руководству ежегодного отчета подразделением внутреннего аудита

Согласно различным требованиям и рекомендациям к внутреннему аудиту, а также Стандартам ВА, требующим, чтобы служба внутреннего аудита периодически отчитывалась перед комитетом по аудиту, в 2/3 компаний подразделения внутреннего аудита предоставляют комитету по аудиту и высшему руководству ежегодный отчет в качестве результата своей деятельности (см. график 33). При этом те подразделения, которые не предоставляют подобного отчета, планируют делать это в будущем: 60% из них собираются внедрить данную процедуру в течение 1–3 лет, а 40% – не ранее, чем через 3 года.



Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

## Риски и годовое планирование внутреннего аудита

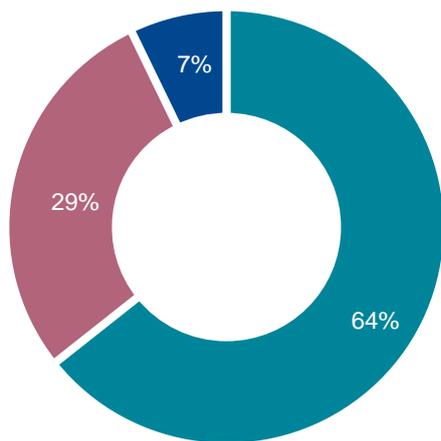
Место и роль внутреннего аудита в управлении рисками компании может сильно отличаться. Чтобы установить роль внутреннего аудита, компания должна определиться с системой управления рисками в целом. Результаты опроса показали, что в более чем в половине компаний не внедрена интегрированная система управления рисками (57%). Однако количество компаний с уже действующей интегрированной системой управления рисками увеличилось по сравнению с 2009 годом с 33% до 43%.

В компании, где эта система внедрена, в большинстве случаев (64%) налажено активное взаимодействие, инициативный обмен информацией о рисках и контрольных процедурах между подразделением внутреннего аудита и отделом управления рисками или иными заинтересованными подразделениями (см. график 34). В 29% компаний происходит периодическое взаимодействие, обмен информацией о рисках и контрольных процедурах по запросу.

По сравнению с результатами исследования 2009 года уровень взаимодействия подразделения внутреннего аудита с отделом управления рисками и иными заинтересованными подразделениями заметно повысился. В 2009 году основная доля компаний отметила периодическое взаимодействие, обмен

График 34

### Уровень взаимодействия подразделения внутреннего аудита с отделом управления рисками/иными заинтересованными подразделениями в компании

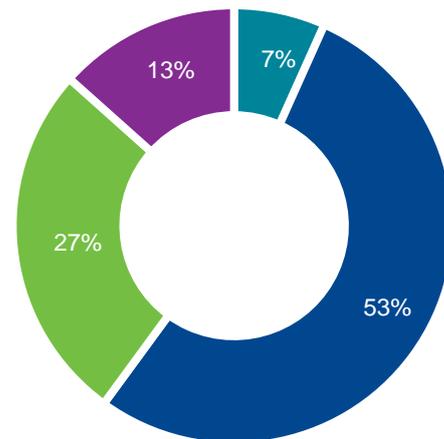


- Активное взаимодействие, инициативный обмен информацией о рисках и контрольных процедурах
- Периодическое взаимодействие, обмен информацией о рисках и контрольных процедурах по запросу
- Ограниченное взаимодействие, обмен информацией о рисках и контрольных процедурах не проводится

Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

График 35

### Подготовка плана аудиторских проверок на основе анализа рисков



- Да, за основу берутся результаты оценки рисков руководством
- Да, используются результаты оценки руководства наряду с оценкой, сделанной подразделением внутреннего аудита
- Да, на основе оценки, сделанной подразделением внутреннего аудита
- Нет, оценка рисков не используется для составления плана

Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

информацией о рисках и контрольных процедурах по запросу (57%). Также значительно снизилось число компаний, в которых данное взаимодействие ограничено (с 21% до 7,1%).

### Уровень взаимодействия подразделения внутреннего аудита с отделом управления рисками и иными заинтересованными подразделениями заметно вырос.

Таким образом, можно сделать вывод, что за последние два года уровень взаимодействия значительно вырос, что, вероятно, можно считать следствием внедрения интегрированной системы управления рисками в компаниях.

Процедура годового планирования большинства опрошенных компаний соответствует требованиям Стандартов ВА и основана на оценке рисков (87%). Больше половины организаций используют совместную оценку рисков внутренним аудитом и руководством компаний (53%) (см. график 35), четверть компаний планируют на основании оценки, сделанной только внутренним аудитом (27%), и небольшая часть использует только оценку рисков руководством (7%). При этом 13% из числа респондентов не используют оценку рисков для подготовки годового плана внутреннего аудита.

Анализ тенденций показывает, что количество компаний, использующих оценку рисков для годового планирования, сократилось по сравнению с 2009 годом (94%), а число организаций, не использующих оценку рисков, соответственно увеличилось с 6% в 2009 году. Значительно возросла доля оценки, сделанной подразделением внутреннего аудита (с 15% до 26,7%), а вот доля совместно оценки снизилась с 61%.

Для большинства руководителей подразделений внутреннего аудита наиболее важными источниками информации при подготовке плана аудиторских проверок являются (сумма ответов «важно» и «очень важно» – см. график 36):

- данные о прошлых событиях;
- интервью, специальные запросы со стороны руководителей бизнес-подразделений;
- интервью, специальные запросы со стороны высшего исполнительного руководства;
- результаты аудиторских проверок прошлых лет, предыдущие отчеты по внутреннему аудиту;
- информация от отдела управления рисками/риск-менеджера.

По сравнению с 2009 годом произошли значительные изменения в использовании информации от внешних аудиторов («важно» – 39% по сравнению с текущими 64%, «очень важно» – 12% по сравнению с текущими 5%). По результатам аудиторских проверок прошлых лет произошло смещение мнения респондентов в сторону важности: 53% и 33% считали этот вопрос соответственно важным и очень важным в 2009 году; в 2011 году аналогичные показатели составили 30%

и 59%. Это может свидетельствовать о возможно уже укрепившей свои позиции практике внутреннего аудита и ее результатах, которые можно использовать для планирования. Информация от отдела по управлению рисками/риск-менеджера также имеет более высокую оценку, чем в 2009 году (52% «важно» и 29% «очень важно» в 2011 году по сравнению с 31% «важно» и 22% «очень важно» в 2009 году). Это также может подтверждать тенденции взаимодействия внутреннего аудита со смежными подразделениями, а также становление риск-менеджмента в российских компаниях.

Кроме того, вызывает интерес достаточно большая доля респондентов, выбравших вариант ответа «неважно» в пункте «интервью, специальные запросы со стороны совета директоров/комитета по аудиту» (15%). Компании, ответившие таким образом, не являются публичными. Поскольку внутренний аудит функционально подчиняется совету директоров, важность этого источника для планирования не должна подвергаться сомнению. Видимо, это лишний раз подтверждает мысль о том, что в некоторых компаниях статус внутреннего аудита все еще не соответствует международной практике.

Результаты исследования показывают, что долгосрочное планирование внутреннего аудита не сильно развито в российских компаниях. Только 17% респондентов ответили, что готовят стратегический план аудиторских проверок на 3–5 лет. Годовые планы согласовываются с высшим руководством и утверждаются советом директоров/комитетом по аудиту в абсолютном большинстве случаев (94% и 96% соответственно).

График 36

### Источники информации при подготовке плана аудиторских проверок



## Выполнение годового плана

Вместе с тем проблемой внутреннего аудита является реализация принятого годового плана. Самой главной трудностью было признано отвлечение персонала на другие проекты, не предусмотренные планом (84,6% ответов «важно» или «очень важно»). Также в числе основных причин была указана нехватка времени (77,8%). Распределение важности остальных трудностей – см. график 37.

График 37

### Важность трудностей, препятствующих реализации плана аудиторских проверок



Анализируя результаты прошлого исследования можно заметить ряд изменений (Таблица 1): в 2009 году основной проблемой было отсутствие необходимых навыков и знаний у внутренних аудиторов (76% респондентов посчитали проблему важной или очень важной), 70% отметили нехватку времени и 63% – отвлечение персонала на другие проекты. По сравнению с 2009 годом снизились ограничения, накладываемые со стороны руководства компании (с 34% «очень важно»

и 27% «важно» в 2009 году до 20% «важно» и 16% «очень важно» в 2011 году). При этом такие, например, ограничения со стороны руководства, как финансовые ресурсы, относятся к наименее значительным среди всех трудностей. Важность сложностей, возникающих в связи с нехваткой времени, практически не изменилась, несколько снизилась важность отсутствия необходимых знаний и навыков и увеличилась важность отвлечения персонала на другие проекты.

Таблица 1

2009	2011
Отсутствие необходимых навыков и знаний у внутренних аудиторов	Отвлечения персонала на другие проекты
Нехватка времени	Нехватка времени
Отвлечение персонала на другие проекты	Отсутствие необходимых навыков и знаний у внутренних аудиторов

Таким образом, за последние два года важность проблемы отсутствия необходимых навыков и знаний у внутренних аудиторов заметно снизилась, что может свидетельствовать о повышении уровня квалификации сотрудников внутреннего аудита. Вместе с тем возрастает важность специальных заданий – это может говорить о целом ряде факторов: в план закладывается недостаточный резерв времени, при планировании недостаточно точно выявляются запросы менеджмента или работа внутреннего аудитора становится востребованной со стороны руководства, возрастает уровень доверия, что повышает уровень запросов с их стороны.

Стоит также отметить, что, согласно результатам опроса, годовой план может претерпевать изменения ввиду переоценки рисков как самим внутренним аудитом (80%), так и руководством компании (63%), а также по иным основаниям, среди которых были названы: значительное изменение бизнеса/приоритетов; информация, полученная от структурных подразделений компании; а также ресурсы внутреннего аудита (см. график 38). По сравнению с 2009 годом необходимо отметить следующую тенденцию: доля переоценки рисков руководством снизилась с 78% до 63%, а доля переоценки, сделанной подразделением внутреннего аудита, в свою очередь возросла с 71% до 80%.

График 38

### Основание для пересмотра плана аудиторских проверок

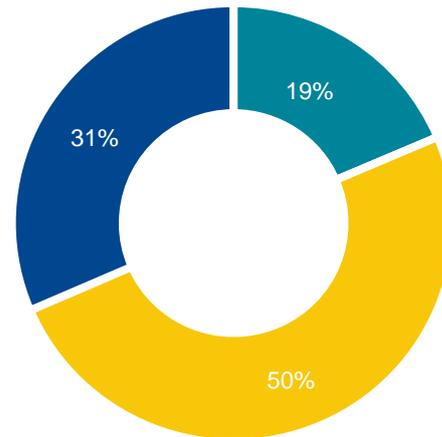


Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.



График 39

### Этапы аудиторской проверки

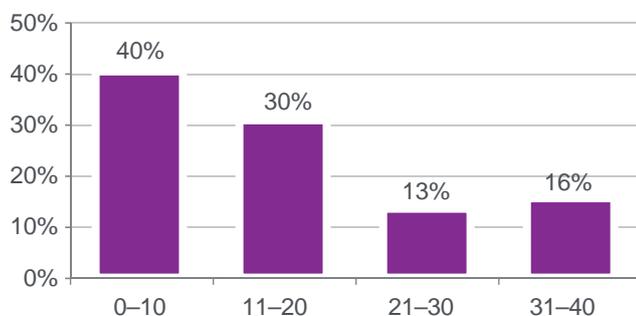


- Планирование аудиторской проверки
- Работа «в поле»
- Написание, согласование и выпуск отчета

Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

График 40

### Время на планирование проверки



Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

### Выполнение проверки

Как правило, цикл проведения аудиторской проверки примерно делится на следующие этапы: планирование, работа «в поле», согласование и выпуск отчета.

Согласно данным опроса, распределение этих этапов в среднем составляет (см. график 39):

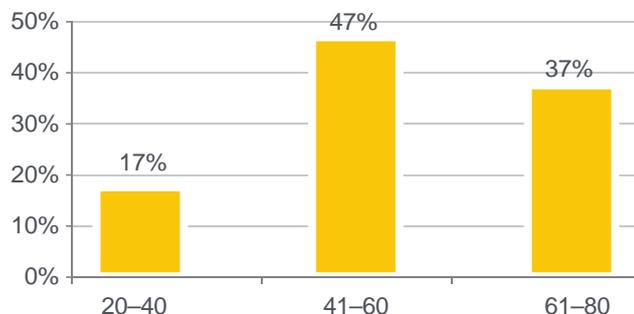
- планирование – 19%;
- работа «в поле» – 50%;
- написание, согласование и выпуск отчета – 31%.

Более детальный анализ каждого из этапов показывает, что большая часть респондентов отводит на планирование 10% всего периода выполнения проверки (см. график 40).

При этом максимальное значение данного показателя составляло 40%.

График 41

### Время на работы «в поле»



Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

На работы «в поле» отводится в основном 41–60 % от общей длительности аудиторской проверки – это указало 47% респондентов (см. график 41). При этом максимальное значение достигало 80%.

На написание, согласование и выпуск отчета отводится от 10% до 40% времени от общей длительности аудиторской проверки (см. график 42). При этом максимальное значение составило 55%.

Вместе с тем респондентам был задан вопрос относительно длительности периода от окончания работ «в поле» до выпуска финального отчета. Согласно полученным результатам, у большинства

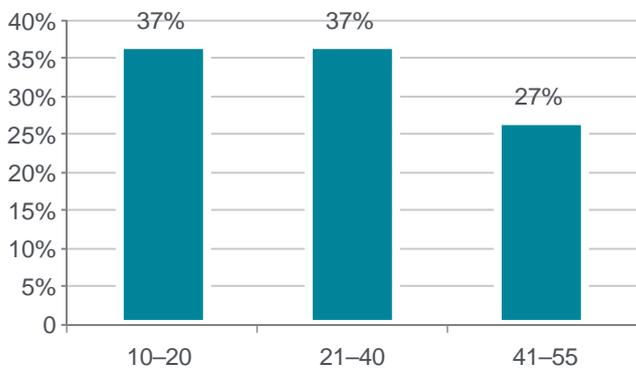
ответивших этот период занимает 1–2 недели, а среднее значение по данному показателю составляет 2,7 недели (см. график 43).

Таким образом, расчетным путем можно ориентировочно вычислить общую длительность проверки (8,8 недель) и ее этапов в среднем по всем респондентам:

- планирование – 1,7 недели;
- работа «в поле» – 4,4 недели;
- написание, согласование и выпуск отчета – 2,7 недели.

График 42

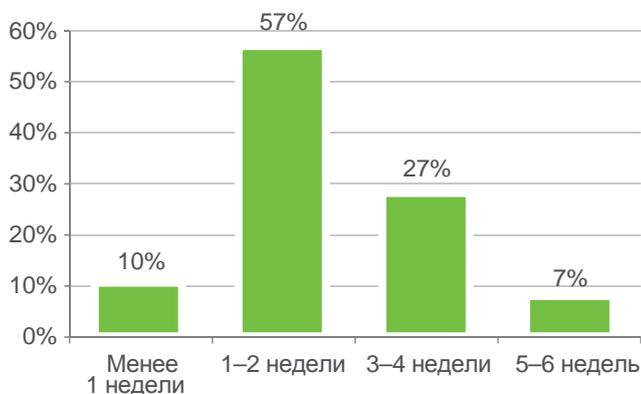
### Время на написание, согласование и выпуск отчета



Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.

График 43

### Период выпуска отчета



Источник: анализ КПМГ и данные Института внутренних аудиторов.



## Контактные лица

### **Сергей Савин**

**Руководитель Группы по оказанию услуг  
в области внутреннего аудита,  
управления рисками и комплаенс**

Партнер

КПМГ в России и СНГ

**T:** +7 (495) 937 4477

**E:** ssavin@kpmg.ru

### **Руденко Лариса**

**Группа по оказанию услуг  
в области внутреннего аудита,  
управления рисками и комплаенс**

Менеджер

КПМГ в России и СНГ

**T:** +7 (495) 937 4477

**E:** lrudenko@kpmg.ru

### **Розанна Уразова**

**Директор**

**Институт внутренних аудиторов**

**T:** +7 (495) 748-05-32

**E:** rozanna\_urazova@iia-ru.ru

**kpmg.ru**

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2012 ЗАО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации и находящаяся под контролем KPMG Europe LLP; член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены. Напечатано в России.

КРМГ, логотип КРМГ и слоган "cutting through complexity" являются зарегистрированными товарными знаками ассоциации KPMG International.

Не разрешается воспроизведение или использование данного документа целиком или частично каким бы то ни было способом без письменного согласия владельца авторских прав – Некоммерческого партнерства «Институт внутренних аудиторов».