

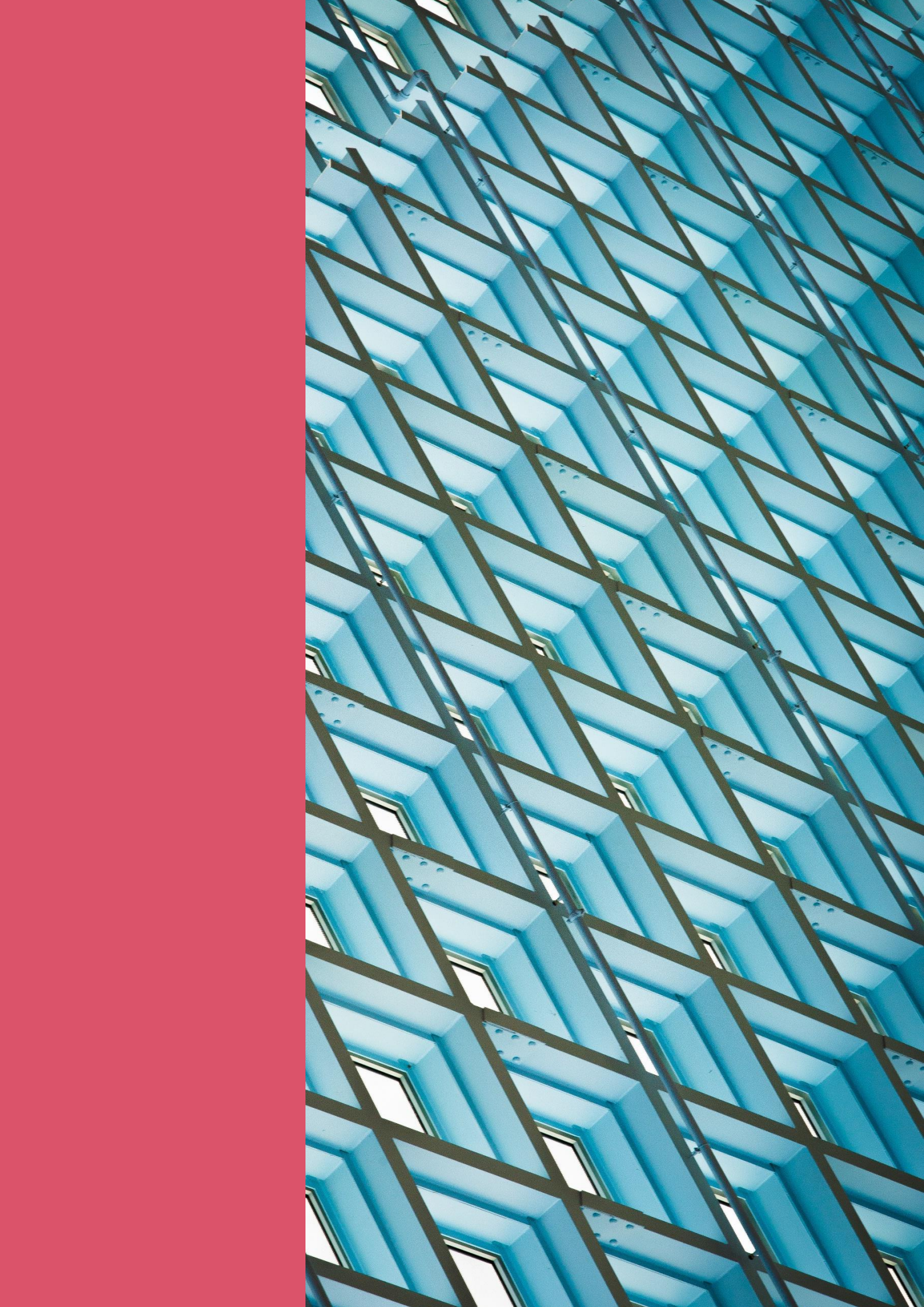
---

# Исследование текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита финансовых организаций в России

Совместное исследование ИВА и PwC

2020 год







# Введение



# Введение

PwC и Институт внутренних аудиторов (далее - ИВА) рады поделиться результатами нового совместного Исследования состояния и тенденций развития внутреннего аудита в российских организациях финансового сектора за 2020 год (далее - исследование). В этом году в исследовании приняли участие руководители Служб внутреннего аудита (далее - СВА) из кредитных, страховых компаний и иных финансовых организаций, работающих на территории Российской Федерации. Мы сравнили результаты опроса этого года с данными аналогичного исследования за 2018 год и другими сопоставимыми источниками (включая международные), чтобы оценить динамику изменений в профессии за прошедшие несколько лет.

В рамках исследования мы традиционно рассмотрели вопросы определения качественных характеристик СВА, управления персоналом и ресурсного обеспечения, а также основные аспекты операционной деятельности служб. Кроме того, мы провели анализ того, насколько широко современные технологии, включая автоматизацию работы СВА, а также применение методов непрерывного аудита и анализа данных, применяются в регулярной деятельности СВА в России.

Вы можете ознакомиться с ключевыми тезисами нашего Исследования в разделе «Основные выводы», а также изучить детали проведенного анализа в основной части настоящего документа. Мы уверены, что наблюдения и выводы нашего исследования будут полезны для руководителей СВА, высшего руководства компаний, членов Советов директоров, Наблюдательных советов и Комитетов по аудиту при определении направлений для дальнейшего развития внутреннего аудита в их организациях.

Отдельно мы хотим поблагодарить всех руководителей СВА, которые приняли участие в нашем опросе.

С уважением,

**Алексей Сонин**

Директор Ассоциации «Институт внутренних аудиторов»

**Анна Давыдова**

Партнер, руководитель практики услуг в области внутреннего аудита PwC в России

# Содержание

## Основные выводы

6

## Об участниках исследования

10

## Результаты исследования

13

### Качественные характеристики СВА

14

- СВА в Группы компаний (стр. 15)
- Подотчетность внутреннего аудита (стр. 17)
- Взаимодействие с Советом директоров/ Наблюдательным советом/ Комитетом по аудиту и высшим руководством (стр. 19)
- Оценка качества и результатов работы СВА со стороны функционального руководства (стр. 23)
- Вовлечение СВА в решение стратегических задач организации (стр. 25)
- Факторы, влияющие на работу СВА в организации (стр. 26)
- Программа обеспечения и повышения качества внутреннего аудита (стр. 28)

### Управление персоналом

32

- Численность СВА (стр. 33)
- Функциональное разделение внутренних аудиторов внутри СВА (стр. 33)
- Профессиональные сертификаты (стр. 35)
- Поиск и удержание сотрудников в СВА (стр. 36)
- Модель компетенций/ кадровая модель внутренних аудиторов (стр. 38)
- Развитие компетенций внутренних аудиторов (стр. 40)
- Привлечение внешних специалистов (стр. 41)

### Операционная деятельность

42

- Функции, выполняемые СВА на практике (стр. 43)
- Планирование деятельности СВА (стр. 45)
- Карта поставщиков гарантий (стр. 49)
- Проведение аудиторских проверок (стр. 51)
- Мониторинг рекомендаций внутреннего аудита (стр. 54)
- Специализированное ПО для автоматизации процессов внутреннего аудита (стр. 56)

## Об организаторах исследования

61

## Контакты

63



# Основные выводы



# Качественные характеристики



## Подчиненность и подотчетность СВА

в большинстве случаев соответствует лучшим практикам в области внутреннего аудита:

**88%** руководителей СВА функционально подчиняются Совету директоров, Наблюдательному совету или Комитету по аудиту,

**97%** руководителей СВА административно подчиняются Президенту, Генеральному директору, Председателю правления организации.



## Взаимодействие с функциональным руководством

осуществляется руководителями СВА чаще всего на ежеквартальной основе:

**47%** респондентов встречаются с Советом директоров, Наблюдательным советом или Комитетом по аудиту в присутствии менеджмента организации,

**36%** респондентов проводят такие встречи без участия менеджмента организации.

При этом **68%** руководителей СВА подтвердили, что могут рассчитывать на полную или значительную поддержку функционального руководства в случае возникновения конфликтной ситуации с менеджментом.



## Комитет по аудиту

сформирован в **56%** организаций-респондентов. При этом в страховых организациях этот показатель составляет всего лишь **38%**.

При наличии Комитета по аудиту

в **54%** случаев он собирается на ежеквартальной основе и в **70%** случаев встречи проходят в очной форме.



## КПЭ внутреннего аудита

используются для оценки качества и эффективности работы СВА, при этом **79%** служб оцениваются по степени фактического выполнения аудиторского плана, **42%** служб – по значимости выводов и рекомендаций, полученных в результате проведения проверок и еще **33%** - по результатам опроса членов Совета директоров, Наблюдательного совета, Комитета по аудиту. Интересно, что при этом ежегодная документированная оценка качества работы СВА со стороны функционального руководства проводится только в **42%** опрошенных нами СВА.

# Качественные характеристики (продолжение)



## Взаимодействие СВА в Группе компаний

в **100%** случаев осуществляется за счет координации деятельности внутреннего аудита на уровне СВА головной организации.

При этом **77%** руководителей СВА дочерних организаций отметили, что имеют определенную гибкость, поскольку их подотчетность внутреннему аудиту группы предусматривает возможность адаптации общегрупповых стандартов под специфику бизнеса и обычаи их дочерней организации.



## Обеспечение качества работы СВА

является одним из ключевых аспектов для руководителей внутреннего аудита. Тем не менее

**73%** наших респондентов признали, что в их СВА не разработана формализованная Программа обеспечения и повышения качества внутреннего аудита,

только **45%** руководителей СВА подтвердили, что проводили периодическую самооценку на соответствие Международным профессиональным стандартам

внутреннего аудита и всего лишь **21%** СВА (преимущественно из крупных кредитных организаций), принявших участие в опросе, подтвердили, что проводили внешнюю оценку качества деятельности СВА.



## Факторы, влияющие на работу СВА

в большей степени оказались связаны с уровнем зрелости внутренней среды организации:

**55%** руководителей СВА считают, что наибольшее влияние на работу их служб оказывает недостаточно развитая культура риск-менеджмента в организации,

**45%** респондентов отметили недостаточную обеспеченность СВА кадровыми ресурсами как важный фактор и еще

**41%** руководителей СВА считают, что на их работу значительно влияет недостаточное понимание функций внутреннего аудита менеджментом и сотрудниками их организации.



## Профессиональное развитие

внутренних аудиторов обеспечивается за счет регулярного обучения и получения профильных сертификатов. В

**52%** СВА, принявших участие в опросе, работают аудиторы, которые имеют профессиональные

сертификаты, **53%** из которых являются дипломированными внутренними аудиторами (CIA).

В то же время **50%** руководителей СВА отмечают потребность в дополнительном развитии знаний и навыков

внутренних аудиторов в области ИТ, еще **36%** считают, что их командам надо развивать знания в области ИБ и

**29%** осознают потребность в развитии навыков программирования.

## Управление персоналом



# Операционная деятельность



## Функции, выполняемые СВА

в большинстве случаев связаны с оценкой эффективности и надежности СУР, СВК, корпоративного управления, проверкой соответствия нормативным требованиям и сохранности активов. Однако только

**56%** СВА регулярно проводят ИТ аудиты,

**41%** служб осуществляют непрерывный аудит,

**41%** СВА оценивают качество управления стратегическими рисками и

**30%** СВА выполняют консалтинговые проекты.



## Годовое планирование

в **97%** СВА является риск-ориентированным, при этом

в **94%** случаях при составлении годовых планов работы учитываются результаты проверок прошлых лет,

в **92%** существенное влияние на формирование плана проверок оказывают требования регулятора.

При этом **80%** наших респондентов подтвердили, что они вносят корректировки в план аудитов в течение года, если возникает такая необходимость.

**70%** руководителей СВА при проведении годового планирования составляют ресурсный план СВА.



## Применение технологий во внутреннем аудите

становится объективной необходимостью для эффективного функционирования СВА в организациях

финансового сектора. Интересно отметить, что **67%** СВА подтвердили, что используют различные инструменты автоматизации работы внутреннего аудита, включая:

**44%** - инструменты извлечения и анализа данных,

**36%** - собственные разработки для автоматизированного выполнения отдельных аудиторских процедур,

**22%** - инструменты визуализации данных.

Только **11%** респондентов используют автоматизированные инструменты для осуществления непрерывного аудита.

При этом **58%** СВА не используют специализированное ПО для целей автоматизации управления процессами внутреннего аудита.



## Карта поставщиков гарантий

все еще не получила широкого распространения среди СВА финансовых организаций:


**89%** респондентов ответили, что в их СВА не разработана Карта поставщиков гарантий, при этом

**72%** руководителей СВА заявили, что они не планируют ее разработку.

Несмотря на отсутствие формальной карты поставщиков

гарантий **53%** СВА активно взаимодействуют со службами управления рисками,

**49%** – со службами внутреннего контроля.



# Об участниках исследования

# Об участниках исследования

Настоящее исследование проводилось среди руководителей СВА российских организаций, работающих в финансовом секторе экономики.

Для кредитных организаций и банковских групп установлены требования к системе внутреннего контроля и системе органов внутреннего контроля, к которым, в том числе, относится служба внутреннего аудита (Федеральный закон РФ от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности» и Положение Банка России от 16.12.2003 № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах»).

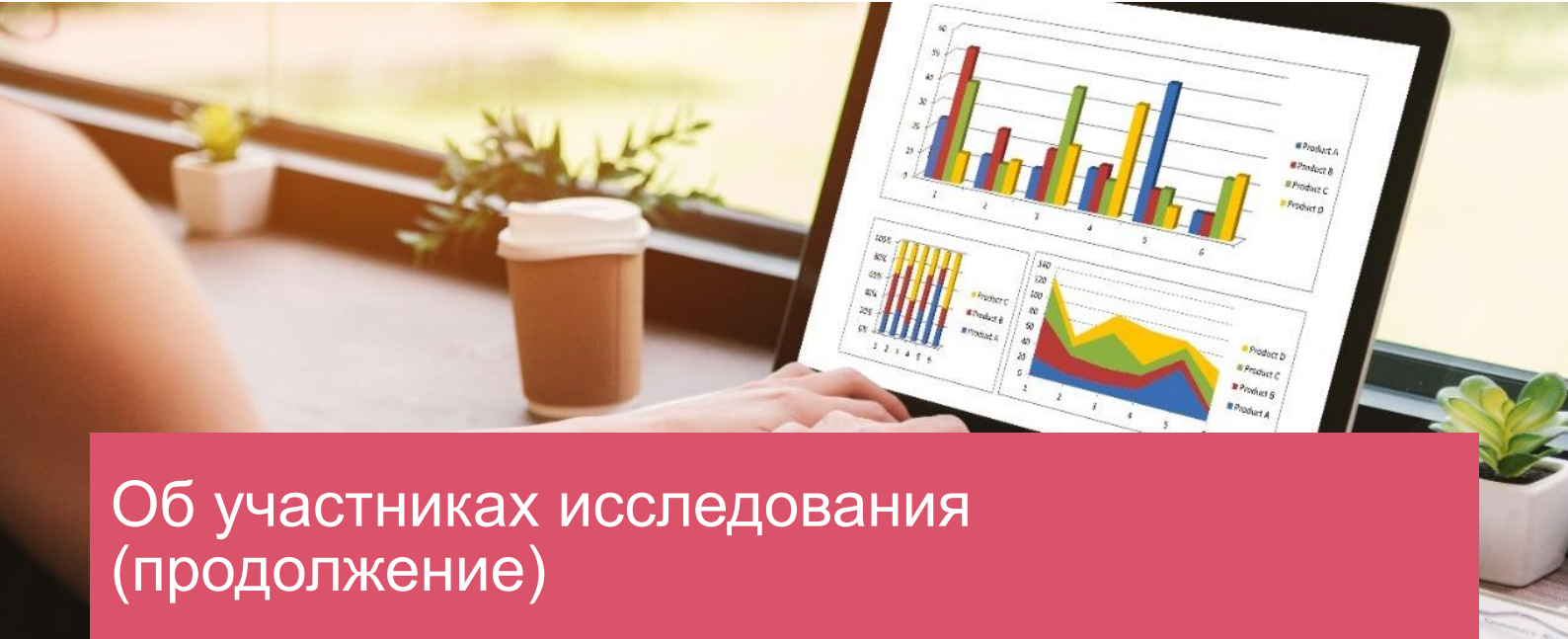
Среди некредитных финансовых организаций (далее – НФО) требования к организации внутреннего контроля установлены только в отношении субъектов страхового дела (Федеральный Закон от 27.11.1992 № 4015-1 «Об организации страхового дела в Российской Федерации»). Для НФО других подсекторов финансового сектора установленные требования в отношении организации системы внутреннего контроля и/или функции внутреннего аудита в настоящее время отсутствуют.

**Органом, осуществляющим регулирование, надзор и контроль за организациями финансового сектора, является Банк России.**

Вместе с тем Банком России разработана концепция организации внутреннего контроля для НФО с целью стандартизации подходов к организации внутреннего контроля во всех НФО, которая, тем не менее, до настоящего момента официально не утверждена и носит рекомендательный характер.

В страховых организациях также планируется внедрение Банком России Solvency II, в рамках которого будут установлены требования к организации системы корпоративного управления, включая внутренний аудит и риск-менеджмент.





## Об участниках исследования (продолжение)

На Графиках 1 и 2 представлена основная информация об организациях финансового сектора, руководители СВА которых приняли участие в исследовании 2020 года.

В рамках исследования мы постарались собрать мнения руководителей СВА крупных кредитных, страховых и прочих финансовых организаций относительно текущих задач, сложностей и перспектив развития внутреннего аудита в финансовых организациях, работающих на территории Российской Федерации.

При этом мы учитывали мнения руководителей различных видов СВА, включая централизованные службы, службы с региональными центрами, а также службы, которые работают децентрализованно с подотчетностью на местах (см. График 3).

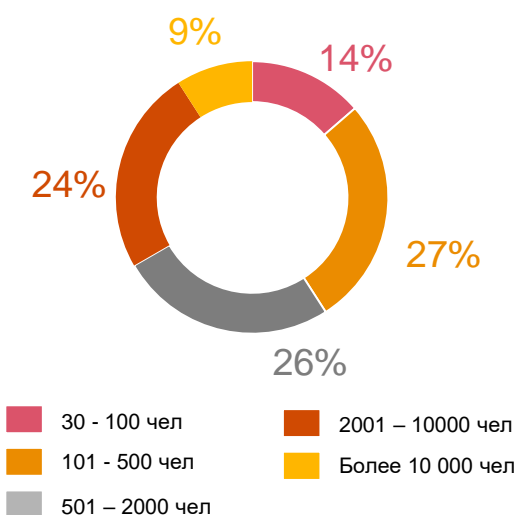
**График 1.** Типы финансовых организаций, принявших участие в опросе



**График 3.** Принцип организации службы внутреннего аудита



**График 2.** Численность организаций, принявших участие в опросе





# Результаты исследования



Качественные  
характеристики службы  
внутреннего аудита



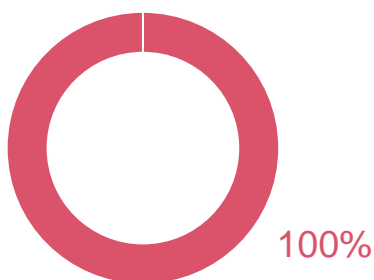
## СВА в Группках компаний

Многие финансовые организации представляют собой Группы компаний, которые занимаются различными направлениями деятельности на финансовом рынке. СВА таких организаций также работают в рамках Группы, что накладывает на их деятельность определенную специфику.

Так, примерно половина респондентов (**48%**) подтвердила, что их СВА являются частью функции внутреннего аудита Группы компаний (см. График 4), при этом больше всего таких СВА в страховых организациях (**70%** респондентов из страховых компаний подтвердили, что их СВА является частью внутреннего аудита Группы).

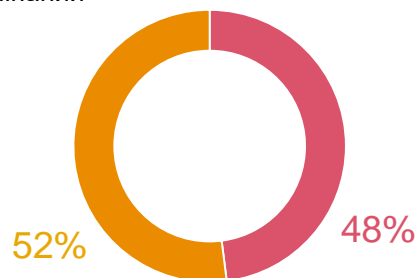
Как показывают результаты опроса, примерно треть всех респондентов, входящих в Группу компаний (**31%**) - это СВА головных организаций, абсолютное большинство которых (**100%**) координируют деятельность внутреннего аудита в Группе (см. График 6).

**График 6.** Координация СВА головной компании деятельности СВА в дочерних организациях



■ СВА головной компании координирует деятельность внутреннего аудита в Группе

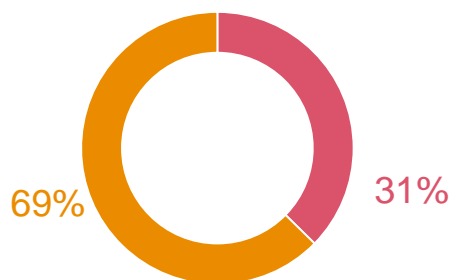
**График 4.** Принадлежность СВА к Группе компаний



■ СВА является частью функции внутреннего аудита Группы компаний

■ СВА не является частью функции внутреннего аудита Группы компаний

**График 5.** Место СВА в Группе компаний



■ СВА головной организации  
■ СВА дочерней организации



## СВА в Группках компаний (продолжение)

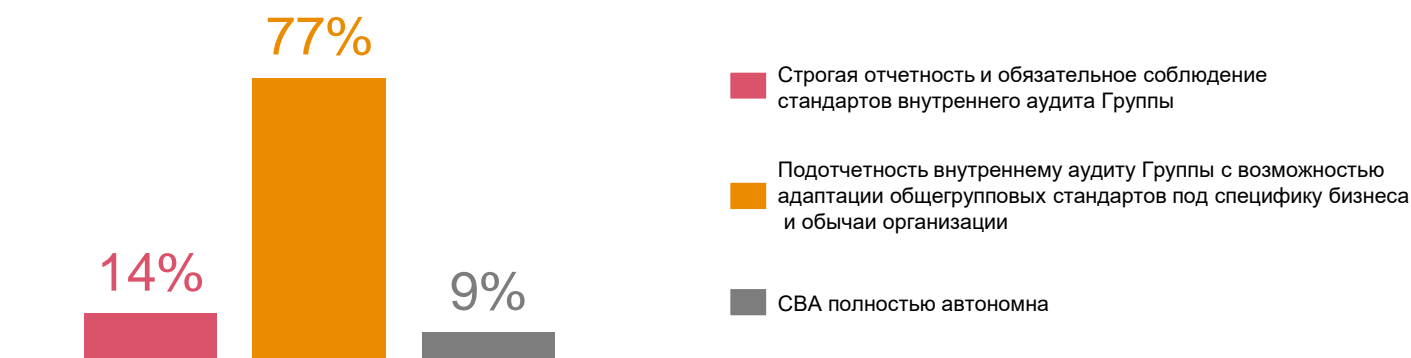
Координация деятельности внутреннего аудита в Группе компаний осуществляется СВА головной организации, как правило, по ряду направлений, включая обеспечение единой методологии (**100%**), рассмотрение и согласование аудиторского плана (**90%**), рассмотрение отчетов по итогам аудиторских проверок (**90%**), а также рассмотрение отчетности для Совета директоров/ Наблюдательного совета/ Комитета по аудиту (**90%**) (см. График 7 ниже).

**График 7.** Функции СВА головной компании в отношении СВА дочерних организаций



Примерно две трети респондентов (**69%**) - это СВА дочерних организаций, входящих в Группы компаний (см. График 5), которые в большинстве своем (**77%** респондентов) отметили, что имеют определенную гибкость, поскольку их подотчетность внутреннему аудиту Группы предусматривает возможность адаптации общегрупповых стандартов под специфику бизнеса и обычаи их дочерней организации (с. График 8).

**График 8.** Уровень автономности СВА дочерней организации по отношению к СВА головной организации Группы





# Подотчетность внутреннего аудита

Независимость внутреннего аудита является основой функционирования любой СВА. Поскольку независимость СВА в финансовых организациях в России регулируется на законодательном уровне (Положением 242-П для кредитных организаций и Законом Об организации страхового дела №4015-1 ФЗ - для страховых), ответы наших респондентов по поводу функциональной и административной подотчетности СВА в их организациях оказались вполне ожидаемыми.

## Функциональная подотчетность СВА

Так, подавляющее большинство (**88%**) респондентов подтвердили, что их СВА функционально подчиняются Совету директоров/ Наблюдательному совету напрямую (**79%**), либо через Комитет по аудиту (**9%**) (см. График 9). Для сравнения – в СВА нефинансовых организаций данный показатель за 2019 год составлял **72%**<sup>1</sup>.

**6%** респондентов (кредитные и страховые организации) отметили, что функционально подотчетны не только Комитету по аудиту, но и руководителю СВА головной организации Группы.

**5%** респондентов (страховые и иные финансовые организации) функционально подчиняются общему собранию акционеров/ участников, поскольку в данных организациях Совет директоров отсутствует в структуре органов управления.

И только **1%** (все респонденты из страховых компаний) функционально подотчетны Президенту/ Генеральному директору/ Председателю правления организации.

## Административная подотчетность СВА

С точки зрения административной подотчетности подавляющее большинство (**97%**) респондентов ответили, что их СВА административно подчиняются Президенту/ Генеральному директору/ Председателю правления организации. И только **3%** из всех респондентов (при этом они все относятся к страховым организациям) отметили, что они подотчетны другим лицам - Вице-Президенту, курирующему направление риск-менеджмента, комплаенс, антифрод, внутренний аудит или Директору по корпоративному управлению (см. График 10).

Для сравнения – в нефинансовых организациях в 2019 году **86%** руководителей СВА административно подчинялись Президенту/ Генеральному директору/ Председателю правления<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> По данным совместного Исследования текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России 2019, проведенного ИВА и компанией «Делойт»

График 9. Функциональная подотчетность СВА



# Подотчетность внутреннего аудита (продолжение)

Интересно отметить, что несмотря на то, что функциональная и административная подотчетность руководителя СВА в подавляющем большинстве случаев соответствует лучшим практикам и требованиям российского законодательства, не все респонденты считают, что она в полной мере обеспечивает независимость службы в рамках их организаций. Так, **8%** респондентов (все относятся к кредитным организациям) отметили, что существующая подотчетность руководителя СВА не обеспечивает в достаточной степени независимость службы (см. График 11). Примечательно, что доля респондентов, заявляющих о том, что в их СВА обеспечивается лишь незначительная степень независимости, сократилась более чем в 3 раза по сравнению с 2018 годом, когда об этом заявляли **26%** респондентов<sup>1</sup>.

График 10. Административная подотчетность СВА

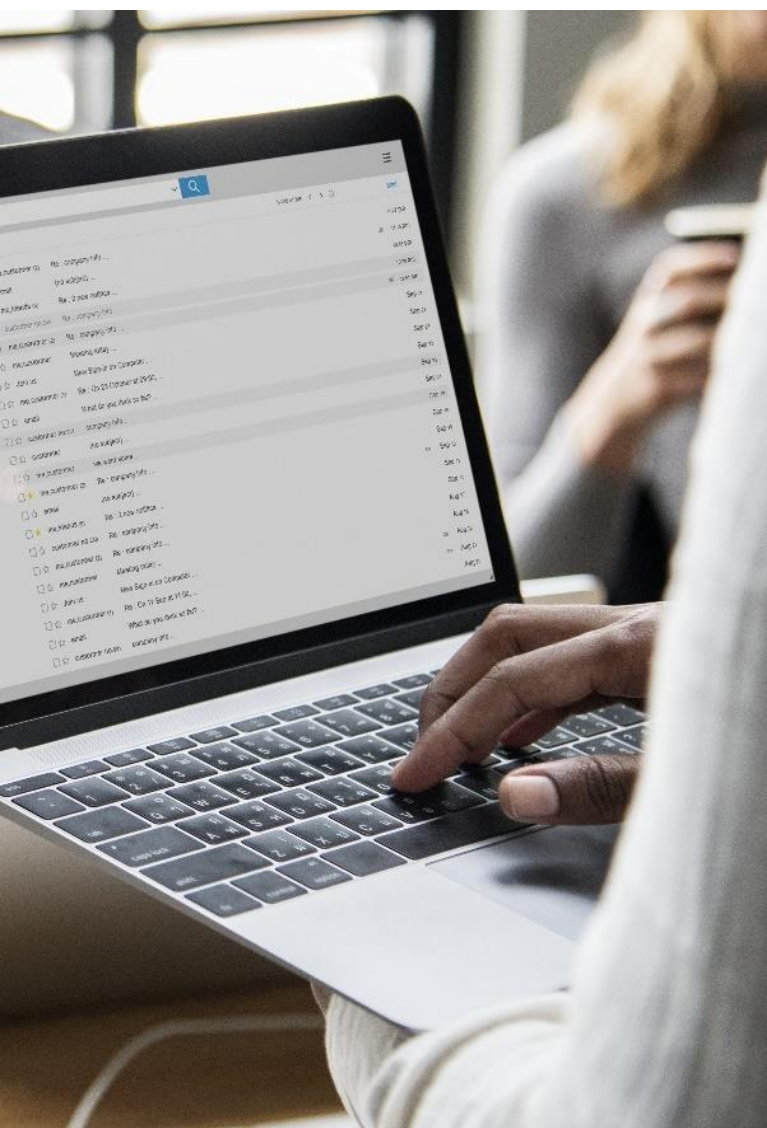
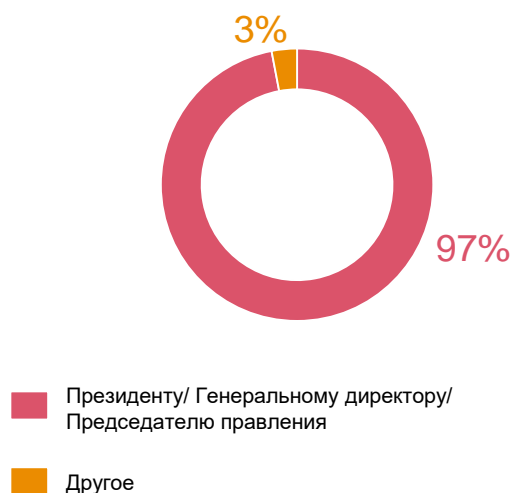
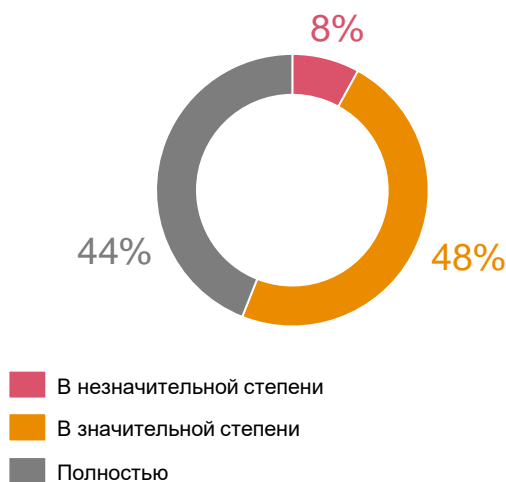


График 11. Насколько существующая функциональная и административная подотчетность руководителя СВА на практике обеспечивает независимость службы



<sup>1</sup> По данным совместного Исследования текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита финансовых организаций в России за 2018 год, проведенного ИВА и КПМГ

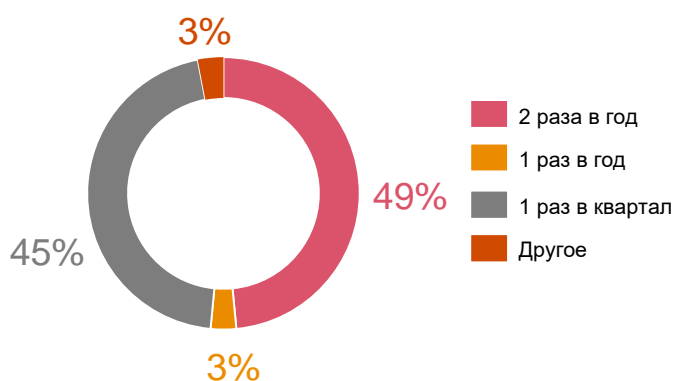
# Взаимодействие с Советом директоров/ Наблюдательным советом/ Комитетом по аудиту и высшим руководством

Взаимодействие руководителя СВА с Советом директоров/ Наблюдательным советом/ Комитетом по аудиту и высшим руководством организации может быть как заочным (через направление отчетов о результатах работы СВА), так и очным – когда руководитель СВА встречается и обсуждает результаты работы внутреннего аудита со своим руководством. Обе формы взаимодействия – это не столько выполнение формальных требований, а скорее способ обмена информацией о работе внутреннего аудита, коммуникации наиболее значимых рисков и наблюдений СВА, получения обратной связи на приоритеты и качество работы службы.

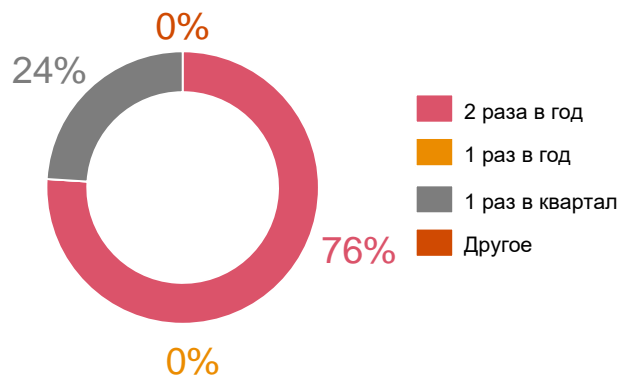
Большинство наших респондентов регулярно направляют сводные отчеты СВА Совету директоров/ Наблюдательному совету: так, **49%** респондентов отчитываются о своей деятельности раз в полгода, **45%** - раз в квартал. Только **3%** респондентов ответили, что отчитываются раз в год и еще **3%** - с иной периодичностью (см. График 12).

При этом среди кредитных организаций преобладает полугодовая отчетность (**76%** всех респондентов из кредитных организаций) или ежеквартальная (**24%**) (см График 12.1), а среди страховых – ежеквартальная (**85%** всех респондентов из страховых организаций) (см. График 12.2), что объясняется применимыми требованиями законодательства.

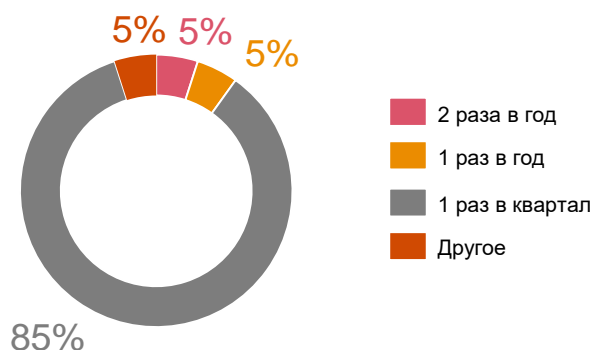
**График 12.** Периодичность представления сводных отчетов о результатах работы СВА Совету директоров/ Наблюдательному совету



**График 12.1** Периодичность представления сводных отчетов о результатах работы СВА Совету директоров/ Наблюдательному совету в **кредитных** организациях



**График 12.2** Периодичность представления сводных отчетов о результатах работы СВА Совету директоров/ Наблюдательному совету в **страховых** организациях



## Взаимодействие с Советом директоров/ Наблюдательным советом/ Комитетом по аудиту и высшим руководством (продолжение)

Встречи руководителя СВА с его функциональным руководством осуществляются как с участием менеджмента, так и без него (см. Графики 13 и 14).

Чаще всего руководители СВА встречаются с членами Совета директоров/ Наблюдательного совета/ Комитета по аудиту ежеквартально (ситуация аналогична данным 2018 года<sup>1</sup>, когда **63%** всех респондентов подтвердили, что встречи проводятся ежеквартально). При этом в 2020 г. **47%** респондентов отметили, что на данных встречах присутствует менеджмент организации, а **36%** респондентов сообщили, что такие ежеквартальные встречи проходят в том числе и без участия менеджмента.

Также интересно отметить, что **20%** всех респондентов ответили, что встречи руководителя СВА с функциональным руководством без участия менеджмента вообще не проводятся (см. График 14).

**График 14.** Встречи руководителя СВА с функциональным руководством без участия менеджмента



**График 13.** Встречи руководителя СВА с функциональным руководством с участием менеджмента



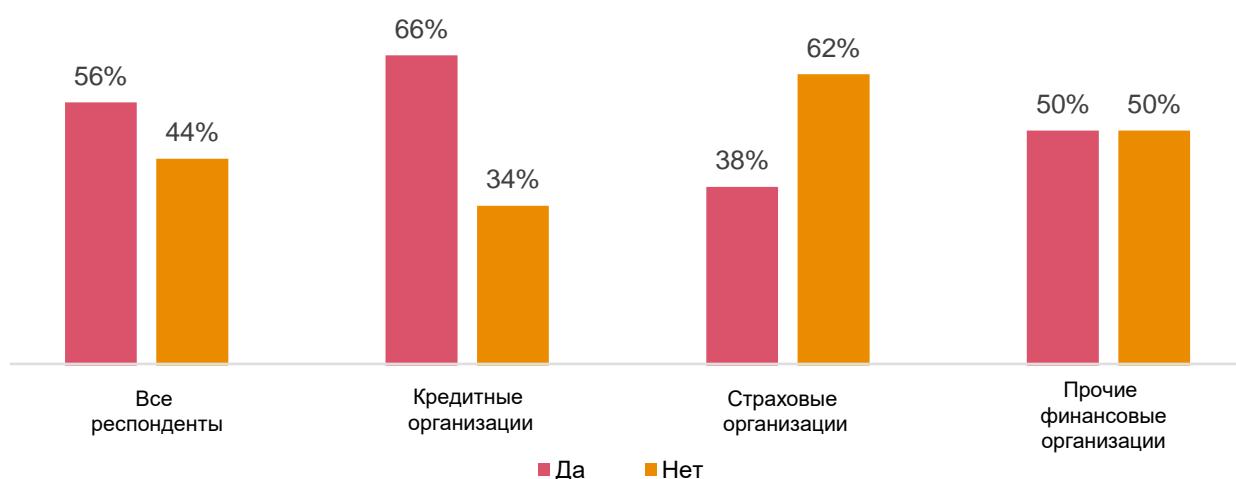
<sup>1</sup> По данным совместного Исследования текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита финансовых организаций в России за 2018 год, проведенного ИВА и КПМГ

<sup>2</sup> При этом **30%** всех респондентов отметили (см. График 14), что руководитель СВА встречается со своим функциональным руководством без участия менеджмента с другой частотой – в **55%** случаях это встречи по мере необходимости или по запросу, в **30%** случаях – еженедельно, 2 раза в месяц или ежемесячно и только в **15%** случаев – это встречи 2-3 раза в год.

## Взаимодействие с Советом директоров/ Наблюдательным советом/ Комитетом по аудиту и высшим руководством (продолжение)

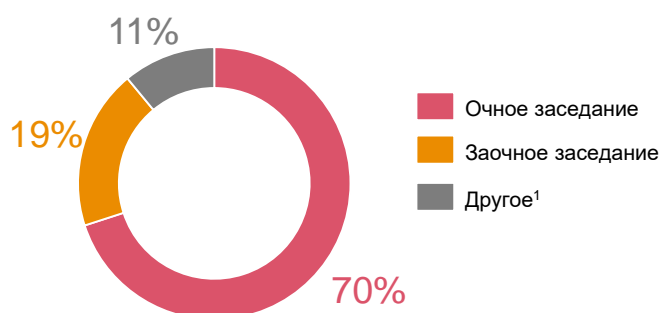
Более половины наших респондентов (**56%**) подтвердили, что в их организациях создан Комитет по аудиту. При этом в страховых организациях наибольшая доля респондентов, у которых не сформирован Комитет по аудиту (**62%**) (см. График 15).

**График 15.** Наличие Комитета по аудиту в организации



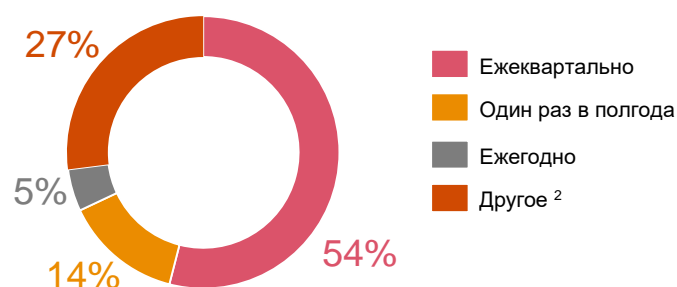
В то же время, если в организации сформирован Комитет по аудиту, то в большинстве случаев наши респонденты отмечают, что встречи Комитета проходят очно (**70%**) и на ежеквартальной основе (**54%**) (см. Графики 16 и 17 соответственно).

**График 16.** Формат заседаний Комитета по аудиту



<sup>1</sup> Другое включает он-лайн формат заседаний, формат по запросу Комитета или только планируемые заседания

**График 17.** Периодичность заседаний Комитета по аудиту



<sup>2</sup> Другое включает периодичность заседаний по запросу Комитета, по мере возникновения вопросов для рассмотрения Комитетом, ежемесячно и другие варианты

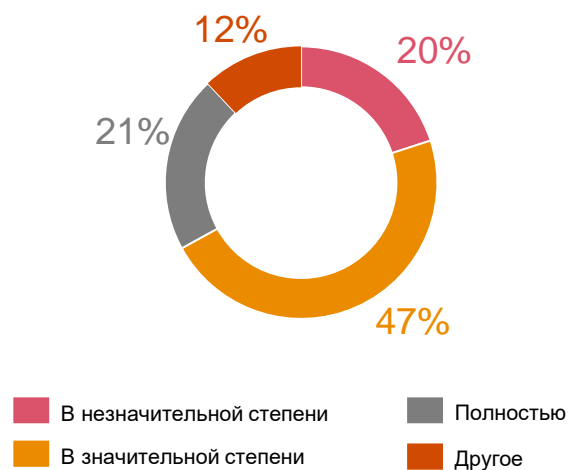
## Взаимодействие с Советом директоров/ Наблюдательным советом/ Комитетом по аудиту и высшим руководством (продолжение)

С точки зрения поддержки СВА со стороны функционального руководства (например, в случае конфликтной ситуации между СВА и высшим исполнительным руководством организации) большинство наших респондентов (**68%**) заявили о том, что их СВА могут рассчитывать на полную (**21%**) или значительную (**47%**) поддержку (см. График 18). Интересно отметить, что в 2018 году<sup>1</sup> доля респондентов, подтверждавших наличие полной или значительной поддержки со стороны функционального руководства, была выше и составляла **79%**.

**20%** респондентов ответили, что руководитель СВА может в незначительной степени рассчитывать на поддержку Совета директоров/ Наблюдательного совета/ Комитета по аудиту в случае конфликтной ситуации (для сравнения – в 2018 году данный показатель составлял **16%**<sup>1</sup>).

**12%** респондентов выбрали вариант ответа «другое». Из них **9%** респондентов ответили, что у них не возникало конфликтных ситуаций, либо Комитет по аудиту отсутствует, а **3%** отметили, что, наоборот, поддержка со стороны Комитета по аудиту в конфликтных ситуациях отсутствует.

**График 18.** Степень поддержки, на которую может рассчитывать руководитель СВА со стороны функционального руководства



<sup>1</sup> По данным совместного Исследования текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита финансовых организаций в России за 2018 год, проведенного ИВА и КПМГ

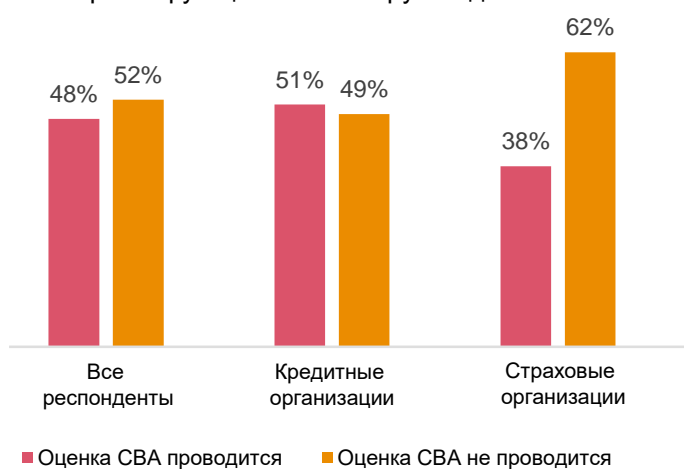
# Оценка качества и результатов работы СВА со стороны функционального руководства

Даже наличие Комитета по аудиту не всегда гарантирует, что качество работы СВА будет официально (в т.ч. с документальным оформлением) оцениваться со стороны функционального руководства на регулярной основе.

Так, больше половины наших респондентов (**52%**) подтвердили, что функциональное руководство (включая Совет директоров/ Наблюдательный совет/ Комитет по аудиту) не проводят ежегодную документированную оценку качества работы СВА (см. График 19).

При этом стоит отметить, что в страховых организациях представлена наибольшая доля респондентов, которые подтвердили, что в их организациях не проводится ежегодная документированная оценка качества работы СВА со стороны функционального руководства.

**График 19.** Проведение ежегодной документированной оценки качества работы СВА со стороны функционального руководства



Если говорить о формализованной оценке качества работы СВА, то интересно проанализировать с помощью каких критериев или ключевых показателей эффективности (КПЭ) оценивается работа внутреннего аудита в организациях финансового сектора. Топ-5 КПЭ для оценки работы СВА в организациях финансового сектора представлен на Графике 20 ниже.

**График 20.** Топ-5 КПЭ для оценки работы СВА в организациях финансового сектора



Степень фактического выполнения аудиторского плана



Значимость выводов и рекомендаций, полученных в результате проведения аудиторских проверок



Результаты опроса членов Совета директоров/ Наблюдательного совета/ Комитета по аудиту



Результаты опроса удовлетворенности руководителей аудируемых подразделений



Результаты опроса высшего исполнительного руководства

Рейтинги КПЭ, используемые для оценки работы СВА по всем организациям финансового сектора и отдельно по кредитным и страховым, представлены на Графике 20.1.

# Оценка качества и результатов работы СВА со стороны функционального руководства (продолжение)

График 20.1 Рейтинг КПЭ, применяемых для оценки работы СВА

КПЭ, применяемые для оценки работы СВА	Все респонденты	Кредитные организации	Страховые организации
Степень фактического выполнения аудиторского плана	79%	80%	76%
Значимость выводов и рекомендаций, полученных в результате проведения аудиторских проверок	42%	41%	43%
Результаты опроса членов Совета директоров/ Наблюдательного совета/ Комитета по аудиту	33%	34%	29%
Результаты опроса удовлетворенности руководителей аудируемых подразделений	32%	34%	33%
Результаты опроса высшего исполнительного руководства	27%	20%	38%
Отклонения от плана выполнения аудиторского проекта (по времени, ресурсам, бюджету)	23%	24%	19%
Процент аудиторских рекомендаций, выполненных менеджментом	21%	22%	24%
Экономический эффект (количественная оценка) недостатков, выявленных в ходе аудиторских проверок	20%	20%	19%
Процент аудиторских рекомендаций, согласованных и принятых менеджментом к исполнению	17%	15%	24%
Длительность подготовки отчетов по результатам аудиторской проверки	14%	20%	5%
Количество выполненных аудиторских проверок, приходящихся на одного аудитора	12%	15%	10%
Процент выполнения внутренним аудитором плана профессионального развития	12%	7%	19%
Количество рекомендаций, предоставленных службой внутреннего аудита	11%	12%	5%
Количество запросов, поступающих со стороны высшего исполнительного руководства	6%	7%	5%
Проектная оценка не ниже проходного балла	5%	0%	14%



# Вовлечение СВА в решение стратегических задач организации

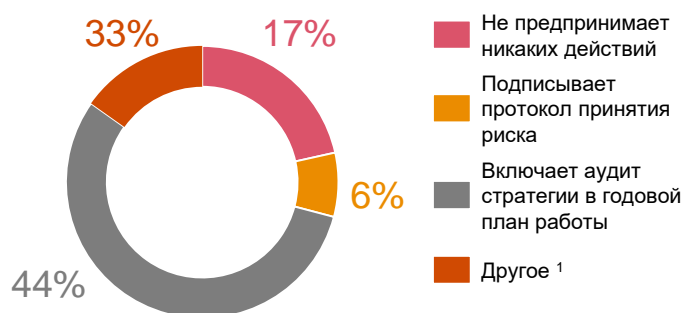
Успешная реализация стратегии несомненно является основным приоритетом для собственников и руководителей любой организации. В рамках реализации стратегии ключевые акционеры организации могут быть консервативны, а могут, наоборот, выбирать высокорискованный подход. Мы спросили у наших респондентов о том, какие действия предпринимают их СВА в ситуации, когда, по их мнению, акционеры принимают стратегию, связанную с высоким уровнем риска. Ответы респондентов приведены на Графике 21.

Очевидно, что своевременное обсуждение стратегии развития организации и оценка ее рискованности возможны только в случае, если СВА привлекается на этапе формирования таких стратегических инициатив.

По результатам опроса можно сделать вывод о том, что **СВА большинства наших респондентов (67%) не привлекаются для консультаций и оценки рисков при формировании стратегических направлений деятельности их организаций**

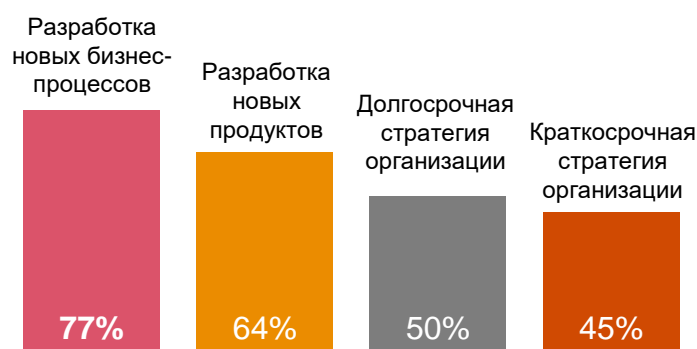
Только треть (33%) респондентов отметили, что их СВА привлекают для решения подобных задач и, как правило, это связано с темами и процессами, указанными на Графике 21.1.

**График 21.** Действия СВА в случае принятия ключевыми акционерами организации высокорискованной стратегии



<sup>1</sup> Другое включает варианты «таких ситуаций не возникало», «происходит обсуждение внутри организации».

**График 21.1** Привлечение СВА по стратегическим направлениям деятельности организации



# Факторы, влияющие на работу СВА в организации

Внешняя и внутренняя среда оказывают влияние на работу служб внутреннего аудита финансовых организаций. Чтобы разобраться в этом вопросе, мы попросили наших респондентов отметить те факторы, которые, по их мнению, оказывают наибольшее влияние на работу СВА в их организациях.

Интересно отметить, что все респонденты (вне зависимости от их принадлежности к кредитным, страховым или иным финансовым организациям) оказались единогласны в выборе топ-3 факторов, оказывающих наибольшее влияние на работу их СВА, а именно:

1 место

62%

респондентов

Недостаточно развитая культура риск-менеджмента в организации

2 место

45%

респондентов

Недостаточная обеспеченность Службы внутреннего аудита кадровыми ресурсами

3 место

41%

респондентов

Недостаточное понимание функций внутреннего аудита менеджментом и сотрудниками организации

Детальный рейтинг факторов, оказывающих влияние на работу СВА в целом по финансовым организациям, а также в разбивке по кредитным и страховым организациям, представлен на Графике 22.

Среди прочих факторов, которые существенно влияют на работу СВА **кредитных организаций**, также были отмечены большие затраты времени на получение необходимой информации, недостаточная поддержка со стороны Совета директоров/ Наблюдательного совета/ Комитета по аудиту и недостаточное обеспечение финансовыми ресурсами.

СВА **страховых организаций** в большей степени подвержены влиянию факторов, связанных с недостаточной степенью сотрудничества со стороны аудируемых подразделений, большими затратами времени на получение необходимой информации и недостаточной поддержкой со стороны исполнительного руководства.



Недостаточные полномочия сотрудников внутреннего аудита

Недостаточно развитая культура риск- менеджмента в организации

Большие затраты времени на получение необходимой информации

Недостаточная обеспеченность СВА кадровыми ресурсами

Недостаточная поддержка со стороны высшего исполнительного руководства

Недостаточная степень сотрудничества со стороны аудируемых подразделений

Недостаточный уровень компетенций/ специальных знаний/ опыта сотрудников внутреннего аудита

Отсутствие реальной независимости внутреннего аудита от менеджмента

Повышение/ усложнение требований регулятора

Недостаточный бюджет

Недостаточное понимание функций внутреннего аудита менеджментом и сотрудниками организации

Недостаточная поддержка со стороны СД/ НС/ КА

## Факторы, влияющие на работу СВА в организации (продолжение)

График 22. Рейтинг факторов, оказывающих наибольшее влияние на работу СВА

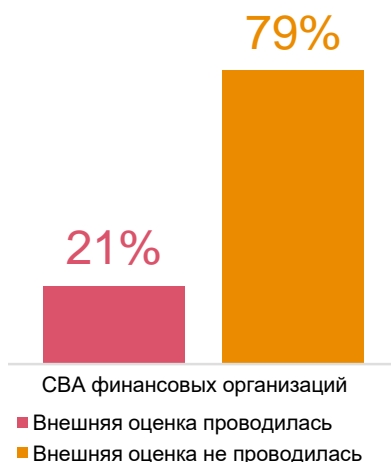
Факторы, оказывающие влияние на работу СВА	Все респонденты	Кредитные организации	Страховые организации
Недостаточно развитая культура риск-менеджмента в организации	55%	54%	57%
Недостаточная обеспеченность СВА кадровыми ресурсами	45%	44%	48%
Недостаточное понимание функций внутреннего аудита менеджментом и сотрудниками организации	41%	41%	43%
Большие затраты времени на получение необходимой информации	35%	34%	38%
Недостаточная поддержка со стороны Совета директоров/ Наблюдательного совета/ Комитета по аудиту	29%	34%	38%
Недостаточная поддержка со стороны высшего исполнительного руководства	29%	27%	38%
Недостаточная степень сотрудничества со стороны аудируемых подразделений	29%	27%	38%
Недостаточный уровень компетенций/ специальных знаний/ опыта сотрудников внутреннего аудита	27%	27%	33%
Недостаточное обеспечение финансовыми ресурсами (недостаточный бюджет)	26%	29%	24%
Отсутствие реальной независимости внутреннего аудита от менеджмента	21%	27%	14%
Повышение/ усложнение требований регулятора в отношении деятельности внутреннего аудита	11%	12%	5%
Недостаточные полномочия сотрудников внутреннего аудита	11%	7%	19%

# Программа обеспечения и повышения качества внутреннего аудита

Качество – один из важнейших аспектов работы внутреннего аудита. Документально оформленная Программа обеспечения и повышения качества внутреннего аудита (далее – ПОиПК) призвана выстроить необходимые процессы для обеспечения качества работы службы на всех этапах ее деятельности. Тем не менее, практически две трети наших респондентов (**73%**) подтвердили, что в их СВА не разработана ПОиПК (см. График 23).

Ситуация примерно одинаковая в кредитных и страховых организациях: только **24%** и **33%** руководителей СВА кредитных и страховых организаций разработали формализованную ПОиПК.

**График 24.** Проведение внешней оценки качества СВА на соответствие Стандартам

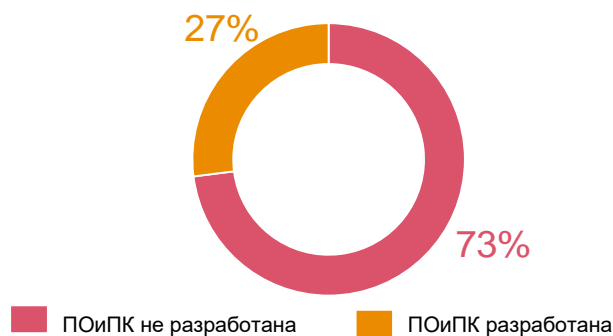


Инициаторами проведения внешней оценки СВА в кредитных организациях чаще всего являлись члены Совета директоров/ Наблюдательного совета/ Комитета по аудиту (**44%**), либо руководитель СВА (**33%**). В страховых организациях - высшее исполнительное руководство (**40%**) либо руководитель СВА (**40%**). (См. График 25).

Для сравнения – в 2018 году<sup>1</sup> внешняя оценка СВА в большинстве случаев (**44%**) проводилась по инициативе высшего исполнительного руководства, примерно в трети (**33%**) случаев такая оценка инициировалась Советом директоров/ Наблюдательным советом/ Комитетом по аудиту и в **23%** случаев внешнюю оценку инициировал руководитель СВА.

<sup>1</sup> По данным совместного Исследования текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита финансовых организаций в России за 2018 год, проведенного ИВА и КПМГ

**График 23.** Наличие ПОиПК в СВА финансовых организаций



Одним из ключевых элементов ПОиПК является проведение внешними специалистами независимой оценки качества деятельности СВА на соответствие Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита (Стандартам) и Кодексу этики ИА. Согласно полученным ответам, только **21%** руководителей СВА финансовых организаций, принявших участие в опросе, проводили такую оценку (см. График 24). Данный показатель не изменился по сравнению с 2018 годом<sup>1</sup>, когда также только **21%** респондентов подтвердили прохождение их СВА внешней оценки.

Примечательно, что внешнюю оценку проводили преимущественно крупные финансовые организации, включая системно-значимые кредитные организации.

**График 25.** Инициаторы независимой внешней оценки деятельности СВА



<sup>2</sup> Другие варианты ответов включают в качестве инициаторов - СВА Группы, Глобальное руководство подразделения внутреннего аудита

# Программа обеспечения и повышения качества внутреннего аудита (продолжение)

Анализируя причины, по которым СВА финансовых организаций не проводили внешнюю оценку на соответствие Стандартам, мы отметили, что большинство руководителей СВА (**77%**) указали отсутствие поддержки со стороны высшего руководства, Совета директоров/ Наблюдательного совета/ Комитета по аудиту, либо недостаточность ресурсов (денежных, временных, трудовых и т.п.) (**69%**). Примечательно, что недостаток ресурсов на проведение внешней оценки в 2018 году<sup>1</sup> был на последнем месте среди всех причин, по которым СВА не инициировали такую оценку.

Примерно половина всех респондентов (**52%**) в качестве основной причины указали отсутствие необходимости в проведении такой оценки (см. График 26). Для сравнения – в 2018 году<sup>1</sup> также **50%** респондентов не видели необходимости в проведении внешней оценки деятельности СВА.

**График 26.** Основные причины, по которым СВА не проводили внешнюю оценку

**77%** – отсутствие поддержки со стороны высшего руководства, Совета директоров/ Наблюдательного совета/ Комитета по аудиту

**69%** – недостаточность ресурсов (денежных, временных, трудовых и т.п.)

**52%** – не видят необходимости в проведении внешней оценки

Вместе с тем чуть менее половины (**43%**) руководителей СВА планируют проведение внешней оценки в будущем (см. График 27).

**График 27.** Планы по проведению внешней оценки СВА в будущем



Да, в текущем календарном году  
Да, в ближайшие три-пять лет  
Да, в следующем году  
Не планируется



<sup>1</sup> По данным совместного Исследования текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита финансовых организаций в России за 2018 год, проведенного ИВА и КПМГ

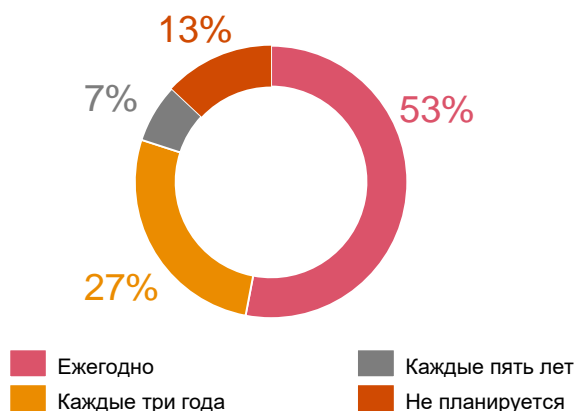
## Программа обеспечения и повышения качества внутреннего аудита (продолжение)

Если проведение внешней оценки в большинстве случаев требует согласования или поддержки со стороны Совета директоров/ Наблюдательного совета/ Комитета по аудиту и определенных финансовых ресурсов, то проведение самооценки СВА на соответствие Стандартам может выполняться исключительно по инициативе руководителя СВА и используя доступные внутренние ресурсы службы.

Тем не менее, только **45%** руководителей СВА подтвердили, что проводили периодическую самооценку. В большинстве случаев она проводилась на ежегодной основе (**53%**) (см. График 28).

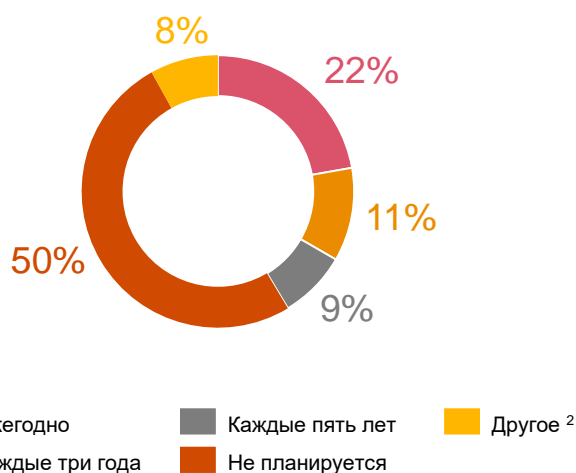
Для сравнения – доля респондентов среди СВА финансовых организаций, проводивших самооценку, выше аналогичного показателя для СВА из нефинансового сектора, где только **31%** организаций проводили периодическую внутреннюю оценку качества работы СВА<sup>1</sup>.

**График 28.** Периодичность проведения самооценки на соответствие Стандартам



С точки зрения дальнейших планов руководителей СВА, то **50%** из них не планируют проводить самооценки, а оставшиеся **50%** будут ее выполнять с различной периодичностью (см. График 29). Для сравнения – среди СВА нефинансовых организаций доля респондентов, которые не планируют проведение внутренней самооценки, составляет **39%**<sup>1</sup>.


**График 29.** Периодичность, с которой планируется проводить самооценки СВА



<sup>2</sup> Другие варианты ответов включают проведение самооценки 1 раз в 2-3 года, либо раз в 3 года при наличии дополнительного сотрудника в СВА



<sup>1</sup> По данным совместного Исследования текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России 2019, проведенного ИБА и компаний «Делойт»



## Программа обеспечения и повышения качества внутреннего аудита (продолжение)

Мы также спросили наших респондентов о том, какие средства текущего мониторинга используются в их службах для обеспечения и повышения качества внутреннего аудита.

Чаще всего текущий мониторинг осуществляется путем оценки результатов работы аудиторов по результатам каждой завершённой проверки (это подтвердили **73%** всех респондентов), либо в формате регулярных совещаний ("летучек") руководителя СВА с аудиторской командой по статусу проверок (**73%**) (см. График 30).

**График 30.** Топ-5 средств текущего мониторинга деятельности СВА



**73%**

Оценка результатов работы аудиторов по результатам каждой завершённой проверки



**73%**

Регулярные совещания ("летучки") руководителя СВА с аудиторской командой по статусу проверок



**58%**

Промежуточные встречи руководителя СВА с рабочей группой в ходе аудиторской проверки по итогам завершённых этапов проверки



**55%**

Ревью рабочих бумаг и материалов по проверке руководителем СВА/Руководителем рабочей группы



**29%**

Ведение листов учета рабочего времени (Time-sheet)



# Управление персоналом



# Численность СВА

Согласно результатам нашего опроса, в большинстве финансовых организаций (**66%**) численность СВА составляет от 1 до 10 человек, еще в трети организаций (**30%**) в СВА работают от 11 до 50 человек. Только в **4%** опрошенных нами организаций численность работников СВА превышает 50 человек (см. График 31).

**График 31.** Численность персонала СВА финансовых организаций, принявших участие в опросе




Стоит отметить, что в **43%** страховых компаний-респондентов и в **50%** прочих финансовых организаций СВА состоит только из **одного сотрудника**. Для сравнения – в кредитных организациях доля СВА, состоящих только из одного сотрудника, составляет всего **10%**.

# Функциональное разделение внутренних аудиторов внутри СВА

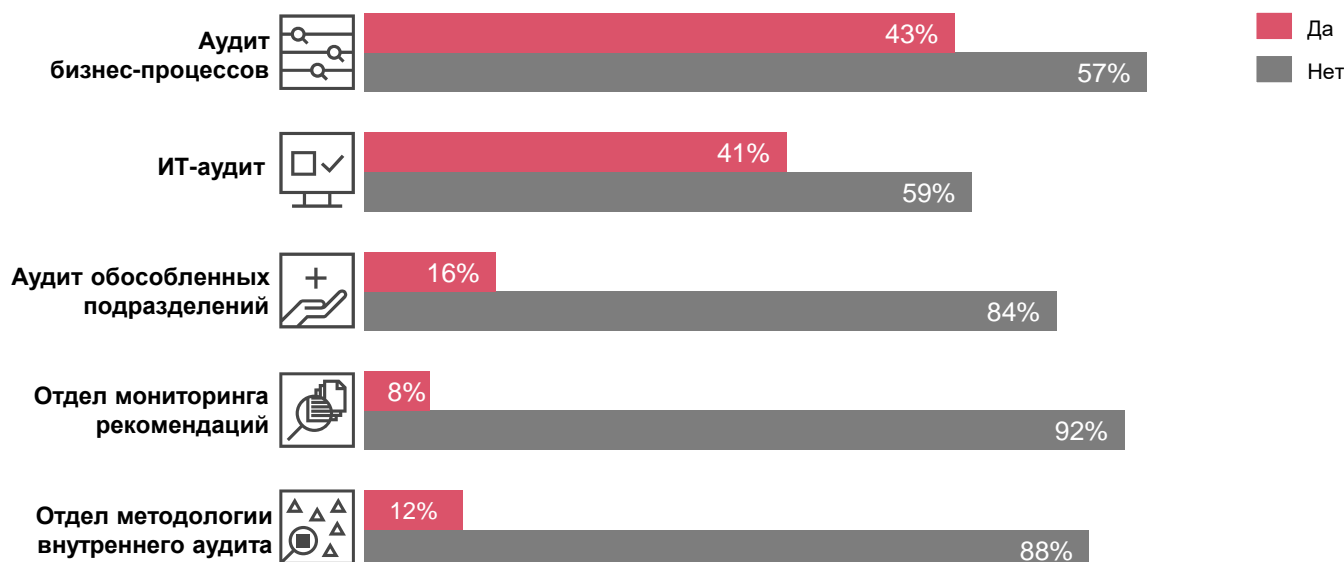
Как правило, функциональное разделение внутренних аудиторов означает выделение внутри СВА функциональных блоков, отвечающих за аудит определенных направлений деятельности организации либо выполнение специальных задач внутри СВА.

Стоит отметить, что несмотря на рост диджитализации бизнеса и возрастающие риски в области информационных технологий, отдельное подразделение ИТ-аудита создано чуть меньше, чем в половине кредитных организаций (**46%**) и примерно в трети страховых (**33%**). Респонденты из прочих организаций указали, что подразделение ИТ-аудита отсутствует в их службах.

В части выполнения специальных задач внутри СВА, согласно полученным ответам, отделы мониторинга рекомендаций созданы только в СВА банков-респондентов. Похожая ситуация и с отделом методологии внутреннего аудита - по данным опроса такой отдел выделен только в банках, половина из которых является системно-значимыми. При этом, не во всех системно-значимых банках-респондентах создан отдел методологии внутреннего аудита, но **75%** из них являются частью функции внутреннего аудита Группы компаний и имеют возможность использовать общегрупповую методологию, адаптируя ее под свою специфику при необходимости.

 Большая часть респондентов, численность СВА которых более одного человека (**59%**), отметили, что все аудиторы в их СВА многофункциональны.

**График 32.** Наличие функционального разделения аудиторов в СВА



# Функциональное разделение аудиторов внутри СВА (продолжение)

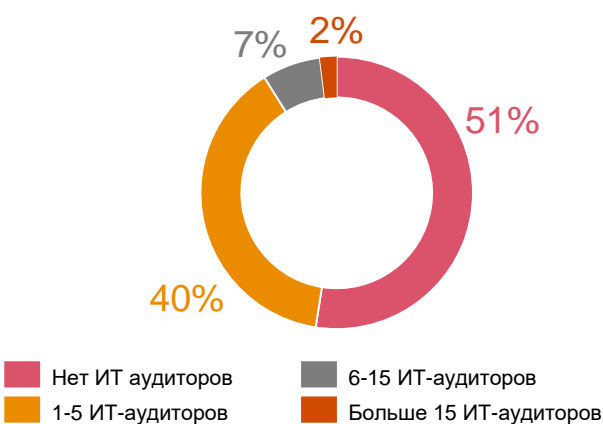
## Количество ИТ-аудиторов в составе СВА

Более половины опрошенных (**62%**) заявили, что в Службе внутреннего аудита нет выделенных ИТ-аудиторов. В частности, ни в одной из прочих финансовых организаций-респондентов нет ИТ-аудиторов. Что касается кредитных и страховых организаций, то:

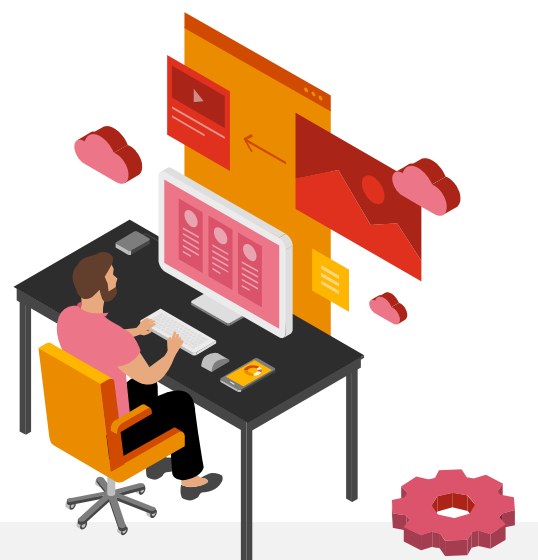
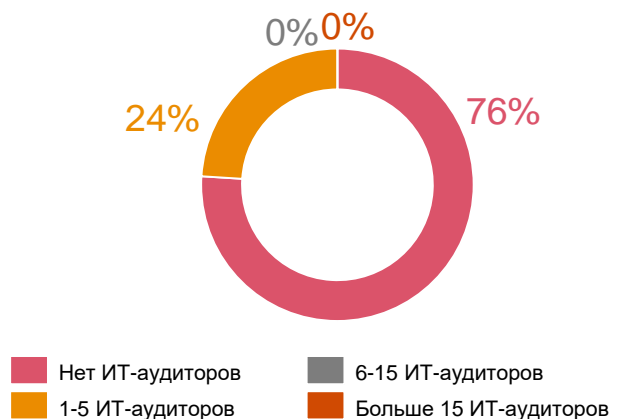
- в **51%** кредитных организациях нет выделенных ИТ-аудиторов в СВА, в **40%** - от 1 до 5 ИТ-аудиторов в команде СВА, в **7%** - от 6 до 15 ИТ-аудиторов, а в **2%** - более 15 ИТ-аудиторов;
- в **76%** страховых компаний нет ИТ-аудиторов, в **24%** - от 1 до 5 ИТ-аудиторов<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Детально проанализировав ответы руководителей СВА страховых организаций, принявших участие в опросе, можно сказать, что в СВА страховых организаций, где есть выделенные ИТ-аудиторы, в подавляющем большинстве случаев (86%) это 1 ИТ-аудитор, а в оставшихся 14% случаев количество ИТ-аудиторов может варьироваться от 2 до 5.

**График 33.** Количество ИТ-аудиторов в СВА кредитных организаций



**График 34.** Количество ИТ-аудиторов в СВА страховых организаций



# Профессиональные сертификаты

Согласно полученным данным, в **52%** СВА работают внутренние аудиторы, которые имеют профессиональные сертификаты.

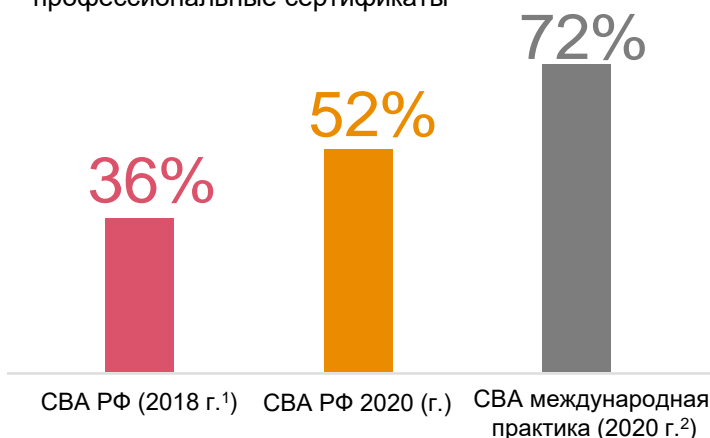
**48%** опрошенных указали, что в СВА отсутствуют внутренние аудиторы, имеющие профессиональные сертификаты (см. График 35).

**График 35.** Количество СВА, которые имеют сертифицированных аудиторов в штате



В 2018 году количество сотрудников СВА, имеющих профессиональные сертификаты составляло **36%**<sup>1</sup>. Несмотря на то, что за два года количество внутренних аудиторов, имеющих профессиональные сертификаты, возросло, российские СВА отстают от международной практики, где средняя доля сертифицированных специалистов в общей численности СВА организации составляет **72%**<sup>2</sup>.

**График 36.** Сравнение доли аудиторов, имеющих профессиональные сертификаты



<sup>1</sup> По данным совместного Исследования текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита финансовых организаций в России за 2018 год, проведенного ИВА и КПМГ

<sup>2</sup> По данным международного исследования IIA Audit Intelligence Suite - Benchmarking Report 2020 Financial Services, Insurance and Banking (ранее – GAIN)

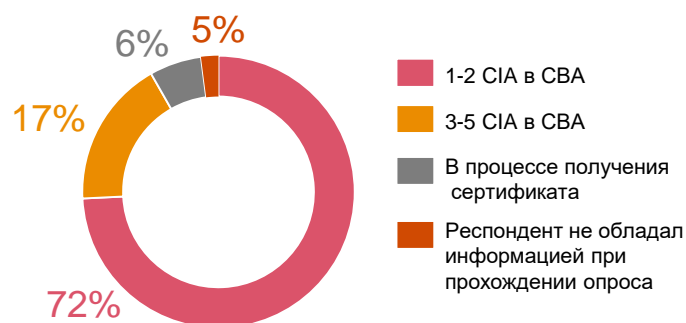
**График 37.** Разбивка по наличию профессиональных сертификатов у сотрудников СВА



Большая доля респондентов (**53%**) ответила, что в СВА есть сотрудники, являющиеся дипломированными внутренними аудиторами (**CIA**). В 2018 году данное количество составляло **13%** респондентов<sup>1</sup>.

Примечательно, что по данным международного исследования IIA Audit Intelligence Suite - Benchmarking Report<sup>2</sup>, в международной практике компаний финансового сектора доля сотрудников, имеющих профессиональный сертификат в области внутреннего аудита (CIA, MIIA, PIIA), в СВА составляет лишь **26%**.

**График 38.** Разбивка по количеству дипломированных внутренних аудиторов (CIA) в СВА финансовых организаций в России



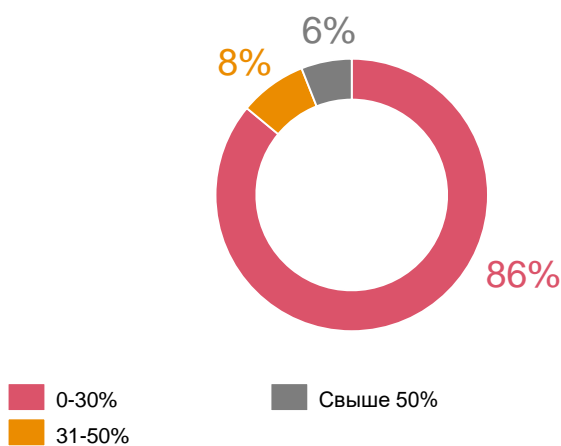
# Поиск и удержание сотрудников в СВА

## Текучесть кадров в СВА

Мы попросили респондентов, у которых количество сотрудников в СВА составляет более 3 человек<sup>1</sup>, оценить текучесть кадров за последние три года.

Важно отметить, что в большинстве СВА финансовых организаций (86%), принявших участия в опросе, уровень текучности кадров варьируется в пределах 0 - 30%. Только 8% респондентов отметили более высокую текучесть кадров (31-50%) и еще меньше респондентов (6%) отметили крайне высокий уровень текучности внутренних аудиторов в СВА (свыше 50%).

График 39. Текучесть кадров СВА



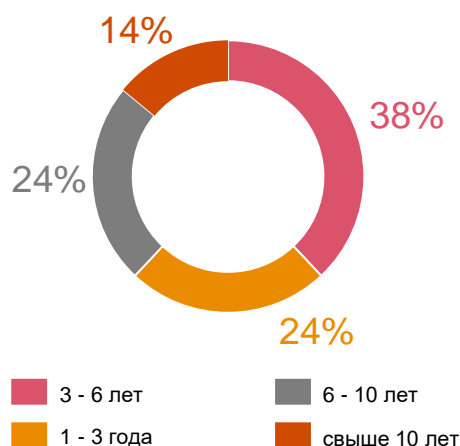
<sup>1</sup> Для 44 % опрошенных вопрос был неприменим, так как количество сотрудников СВА - три и менее сотрудников

## Средний стаж работы сотрудника

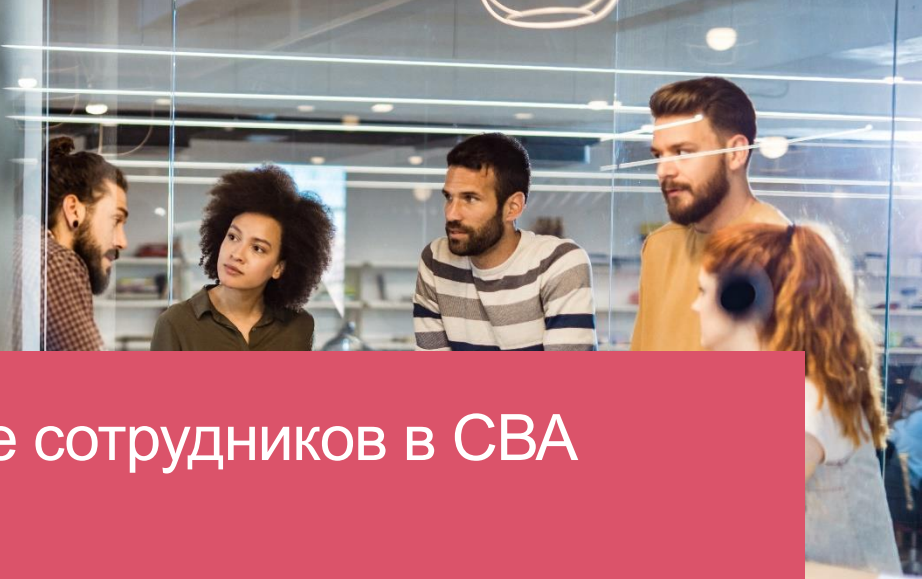
Согласно результатам исследования:

- в большинстве опрошенных СВА (38%) средний стаж работы сотрудников составляет 3-6 лет;
- у 24% СВА средний стаж работы сотрудников от 1 года до 3 лет;
- у других 24% СВА средний стаж работы сотрудников составляет от 6 до 10 лет;
- И у 14% СВА средний стаж сотрудников свыше 10 лет.

График 40. Средний стаж работы сотрудника СВА в финансовых организациях



Интересно, что в 50% респондентов-страховых организаций средний стаж работы сотрудников в СВА - 1-3 года, а в 50% респондентов-кредитных организаций средний стаж работы от 3 до 10 лет.

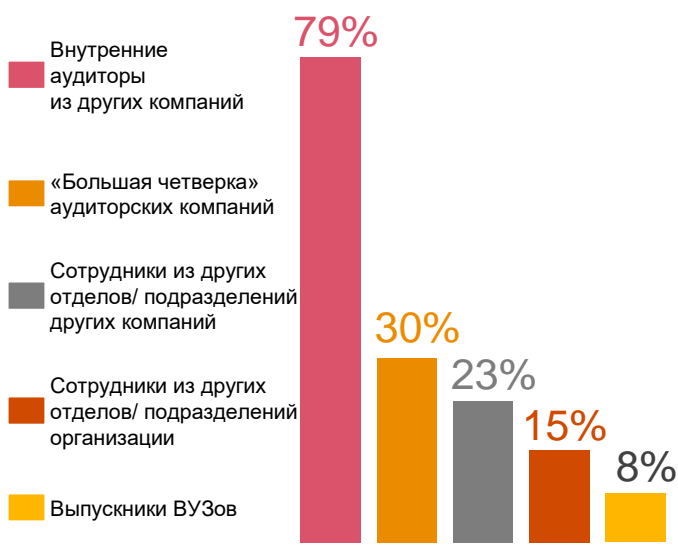


# Поиск и удержание сотрудников в СВА (продолжение)

## Источники набора специалистов в СВА

Как и по результатам Исследования 2018 года <sup>1</sup>, руководители внутреннего аудита компаний-респондентов в основном предпочитают привлекать кадры из числа внутренних аудиторов других компаний (**79%**). При этом выбор в пользу внутренних ресурсов (сотрудников из других отделов/подразделений организации) снизился с **32%** (2018 год<sup>1</sup>) до **15%** (2020 год). Наем сотрудников из «большой четверки» аудиторских компаний остался примерно на том же уровне по сравнению с 2018 годом<sup>1</sup> (**26%** в 2018 году и **30%** в 2020 году).

**График 41.** Предпочтительные источники набора специалистов в СВА



## Инструменты удержания персонала

Большинство респондентов использует нематериальные факторы для удержания персонала в СВА: интересная работа, обучение и развитие, поддержание разумного баланса рабочего и личного времени.

Половина респондентов (**53%**) прибегает к компенсационному пакету и выражению признания и уважения профессиональных заслуг. А вот перспективы дальнейшего служебного роста и перехода на другую позицию внутри организации используются только **21%** руководителей СВА.

**График 42.** Инструменты удержания персонала



<sup>1</sup> По данным совместного Исследования текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита финансовых организаций в России за 2018 год, проведенного ИВА и КПМГ

<sup>2</sup> Среди других инструментов удержания персонала респонденты также указали коллектив, премирование и систему удержания ключевых сотрудников, развития "талантов", стажировки в головной организации.

# 76%

респондентов ответили, что в СВА не разработана Модель компетенций / кадровая модель внутренних аудиторов, помогающая определить потребность в конкретных знаниях и навыках аудиторов сейчас и на перспективу нескольких лет.

## Модель компетенций/ кадровая модель внутренних аудиторов

Наиболее передовые службы внутреннего аудита разрабатывают Модель компетенций внутренних аудиторов для достижения своих стратегических целей, определяя и развивая у сотрудников те компетенции и навыки, которые позволят СВА быть актуальной и полезной своей организации в долгосрочной перспективе. Как правило, модель компетенций:

- содержит описание компетенций и набор индикаторов, которые определяют, какие знания и навыки должны демонстрироваться сотрудниками СВА различных уровней;
- определяет, что требуется от сотрудника СВА, если он или она хочет перейти на следующий уровень карьерной лестницы, то есть является инструментом планирования карьеры, который повышает прозрачность карьерного пути в СВА и помогает сотрудникам ставить четкие карьерные цели и действовать в соответствии с ними;
- определяет единые критерии для оценки работы внутренних аудиторов как по отдельным проверкам или проектам внутреннего аудита, так по результатам работы за год.



# Наиболее важные знания и навыки внутренних аудиторов

Абсолютно все респонденты считают наиболее важными знаниями и навыками внутренних аудиторов следующее: знание отрасли, знание бизнес-процессов, знание основ законодательства, требований регулятора, навыки коммуникации (письменной и устной) и межличностного общения, а также считают, что в их СВА на текущий момент по большей части данные знания и навыки либо имеются в наличии, либо они развиваются путем проведения обучения. Топ-3 областей, где существует наибольшая потребность в знаниях и навыках, стали сфера информационных технологий (ИТ) (**50%**), информационной безопасности (ИБ) (**36%**) и навыки программирования (**29%**). При этом знания в области ИТ и ИБ считают важными **95%** наших респондентов, а навыки программирования - лишь **57%** опрошенных нами руководителей СВА.

**График 43.** Наиболее важные знания и навыки внутренних аудиторов (важность и наличие на текущий момент)

Знания и навыки внутренних аудиторов	Важность			Наличие			
	Очень важно	Важно	Не важно	В наличии	Обучение в процессе	Потребность	Нет потребности
Знание отрасли	57%	43%	0%	86%	14%	0%	0%
Знание бизнес-процессов	62%	38%	0%	75%	23%	2%	0%
Знание основ законодательства, требований регулятора	67%	33%	0%	81%	17%	2%	0%
Знание рынка ценных бумаг	14%	48%	38%	28%	10%	14%	48%
Знания в области управления рисками	68%	29%	3%	55%	34%	8%	3%
Знания в области корпоративного управления	32%	63%	5%	61%	30%	7%	2%
Знание области информационных технологий (ИТ)	<b>53%</b>	<b>42%</b>	5%	34%	13%	<b>50%</b>	3%
Знание области информационной безопасности (ИБ)	<b>51%</b>	<b>46%</b>	3%	40%	21%	<b>36%</b>	3%
Навыки программирования	9%	48%	43%	20%	16%	<b>29%</b>	35%
Знания и навыки получения и анализа цифровых данных	38%	57%	5%	39%	31%	25%	5%
Знание бухгалтерского учета	29%	65%	6%	73%	22%	3%	2%
Знания теории менеджмента, в т.ч. стратегического менеджмента	26%	69%	5%	44%	20%	18%	18%
Знания финансового менеджмента и управленческого учета	10%	80%	10%	53%	28%	12%	7%
Знания и навыки в вопросах противодействия и расследования мошенничеств/ злоупотреблений	28%	66%	6%	52%	32%	8%	8%
Знание иностранных языков (например, английского)	15%	30%	55%	45%	16%	5%	34%
Навыки проведения аудита финансовой отчетности	24%	58%	18%	61%	19%	10%	10%
Навыки аналитического мышления	77%	21%	2%	83%	12%	5%	0%
Навыки коммуникации (письменной и устной), межличностного общения	79%	21%	0%	76%	21%	3%	0%
Навыки управления проектами	20%	64%	16%	49%	26%	14%	11%
Навыки управления изменениями в организации	19%	56%	25%	38%	25%	15%	22%

# Развитие компетенций внутренних аудиторов

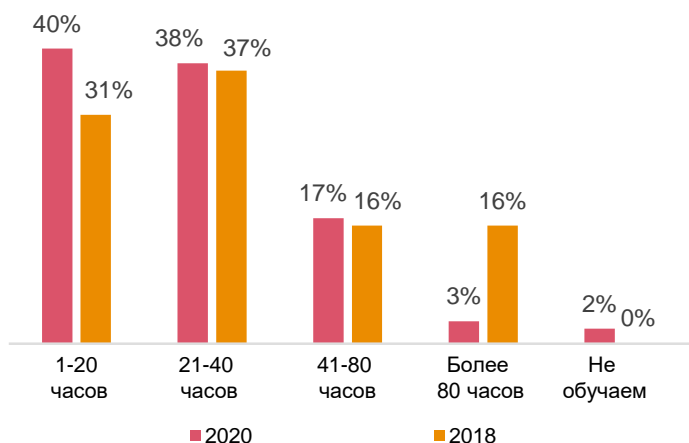
## Среднее количество часов на обучение одного аудитора

Большинство наших респондентов (78%) тратит в среднем до 40 часов в год на обучение одного внутреннего аудитора. При этом доля таких респондентов увеличилась по сравнению с 2018 годом<sup>1</sup> на 10% (тогда лишь 68% респондентов подтвердили, что среднее количество часов, выделяемых в течение года на обучение внутренних аудиторов, составляло до 40 часов). Однако российский финансовый сектор всё еще уступает международному, где среднее количество часов на обучение одного внутреннего аудитора в 2020 году составило 58 часов<sup>2</sup>. Также стоит отметить, что в 2020 году появилась незначительная доля респондентов (2%), которые вообще не обучают внутренних аудиторов. Для сравнения – в 2018 году<sup>1</sup> таких респондентов не было.

<sup>1</sup> По данным совместного Исследования текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита финансовых организаций в России за 2018 год, проведенного ИВА и КППМГ

<sup>2</sup> По данным международного исследования IIA Audit Intelligence Suite - Benchmarking Report 2020 Financial Services, Insurance and Banking (панель – GAIN)

**График 44.** Сравнение среднего количества часов на обучение сотрудников СВА в год



## Способы развития компетенций внутренних аудиторов

Большинство респондентов (83%)<sup>3</sup> планируют обучать членов своей команды внутреннего аудита для развития необходимых компетенций. Также популярными оказались внешние источники приобретения необходимых компетенций: 42% руководителей внутреннего аудита рассматривают наем специалистов с необходимыми квалификациями в штат службы, а 27% задумываются о привлечении внешних экспертов/ консультантов для решения отдельных задач СВА. Интересно отметить, что у 18% руководителей СВА пока нет четкого плана по приобретению необходимых компетенций.

**График 45.** Способы развития компетенций внутренних аудиторов



<sup>3</sup> Возможно было выбрать несколько вариантов ответа

<sup>4</sup> Среди других вариантов респонденты отметили самообразование, а также обучение и обмен опытом внутри Группы.





## Привлечение внешних специалистов

Только **18%** респондентов привлекает в настоящее время внешних специалистов для восполнения нехватки специальных навыков и знаний и устранения имеющегося дефицита кадров во внутреннем аудите (аутсорсинг/ко-сорсинг). Несмотря на то, что **27%** всех наших респондентов подтвердили, что они задумываются о привлечении внешних ресурсов для восполнения компетенций в СВА, ожидается, что в ближайшие 12 месяцев этот показатель сократится до **15%**.

Согласно полученным результатам, наиболее популярной областью, по которой СВА планируют привлекать внешние ресурсы, является сфера ИТ (**78%**), а по таким областям как **проверка контрагентов, корпоративное управление, тарификация и андеррайтинг**, внешние эксперты вообще не привлекаются и не планируются к привлечению.

График 46. Направления, по которым СВА привлекают внешних специалистов<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Возможно было выбрать несколько вариантов ответа



# Операционная деятельность

# Функции, выполняемые СВА на практике

Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита говорят о том, что внутренний аудит должен проводить оценку и способствовать совершенствованию процессов корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля в организации. Тем не менее на практике функционал СВА может быть гораздо шире. Мы спросили наших респондентов о том, какие функции фактически выполняют их службы внутреннего аудита. Закономерно, что функции, отмеченные как наиболее часто фактически выполняемые СВА, в целом соответствуют Стандартам, а именно:

- оценка эффективности СУР (**92%**);
- оценка надежности и эффективности СВК (**91%**);
- мониторинг процесса устранения недостатков СВК (**83%**);
- оценка соответствия нормативным требованиям (**83%**);
- оценка сохранности активов (**81%**);
- оценка эффективности корпоративного управления (**78%**).

Примечательно, что лишь немногие СВА финансовых организаций выполняют следующие функции:

- Проведение ИТ-аудитов (**63%** – кредитные, **40%** – страховые организации);
- Осуществление непрерывного аудита (**43%** – кредитные, **30%** – страховые организации);
- Оценка качества управления стратегическими рисками (**53%** – кредитные, **15%** – страховые организации);
- Консалтинговые проекты (**28%** – кредитные, **30%** – страховые организации).

График 47. Функции, выполняемые СВА финансовых организаций



## Функции, выполняемые СВА на практике (продолжение)

Следует также отметить, что СВА в ряде страховых и иных финансовых организаций до сих пор осуществляют несвойственный для внутреннего аудита функционал, в частности:

- согласование внутренних нормативных документов организации на этапе их подготовки (страховые организации - **35%**, прочие организации - **75%**);
- разработка контрольных процедур (страховые организации - **50%**, прочие организации - **75%**).

В соответствии с полученными ответами, функционал по расследованию злоупотреблений со стороны сотрудников и третьих лиц не осуществляется СВА страховых и прочих организаций.

**График 48.** Топ-5 функций, осуществляемых СВА в кредитных и страховых организациях

### Кредитные организации

1	98% – Оценка эффективности внедрения и выполнения ВПОДК <sup>1</sup>
2	95% – Оценка эффективности системы управления рисками
3	93% – Оценка надежности и эффективности СВК
4	88% – Оценка сохранности активов
5	85% – Оценка соответствия нормативным требованиям (комплаенс)

### Страховые организации

1	90% – Оценка надежности и эффективности СВК
2	85% – Оценка эффективности системы управления рисками
3	80% – Оценка эффективности системы корпоративного управления
4	80% – Оценка соответствия нормативным требованиям (комплаенс)
5	80% – Мониторинг процесса устранения недостатков СВК

<sup>1</sup> Данная функция применима только для банков и регулируется в соответствии с Указанием Банка России от 15 апреля 2015 г. N3624-У "О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы".

# Планирование деятельности СВА

## Источники информации для подготовки годового плана

В соответствии с полученными ответами, сильных отличий в ответах кредитных, страховых и прочих финансовых организаций относительно того, какие основные источники информации наиболее часто используются при составлении годового плана проверок СВА, нет.

Большинство опрошенных ответили, что основными источниками информации, которые используются СВА при подготовке годового плана внутренних аудиторских проверок, являются результаты оценки рисков (риск-ориентированный подход) (97%), результаты аудиторских проверок прошлых лет (94%) и требования регулятора о включении определенных областей в план проверок (92%). Рейтинг основных источников информации, используемых для годового планирования СВА, представлен на Графике 49.



**График 49.** Основные источники информации, используемые СВА финансовых организаций для подготовки годового плана внутренних аудиторских проверок



# Планирование деятельности СВА (продолжение)

## Частота обновления годового плана

Примерно треть всех опрошенных (**33%**) указали, что СВА в их организациях обновляет годовой план работы (в который включаются как аудиторские задания, так и консультационные проекты) один раз в полугодие. Данный показатель повысился по сравнению в 2018 годом<sup>1</sup>, когда только **16%** респондентов отметили, что обновляют план один раз в полгода (см. График 50).

**28%** респондентов ответили, что годовой план работы обновляется один раз в год, показатель практически не изменился по сравнению с 2018 годом<sup>1</sup> (**32%**).

Еще **20%** респондентов ответили, что годовой план работы СВА не изменяется (показатель снизился по сравнению с 2018 годом<sup>1</sup> – **26%**).

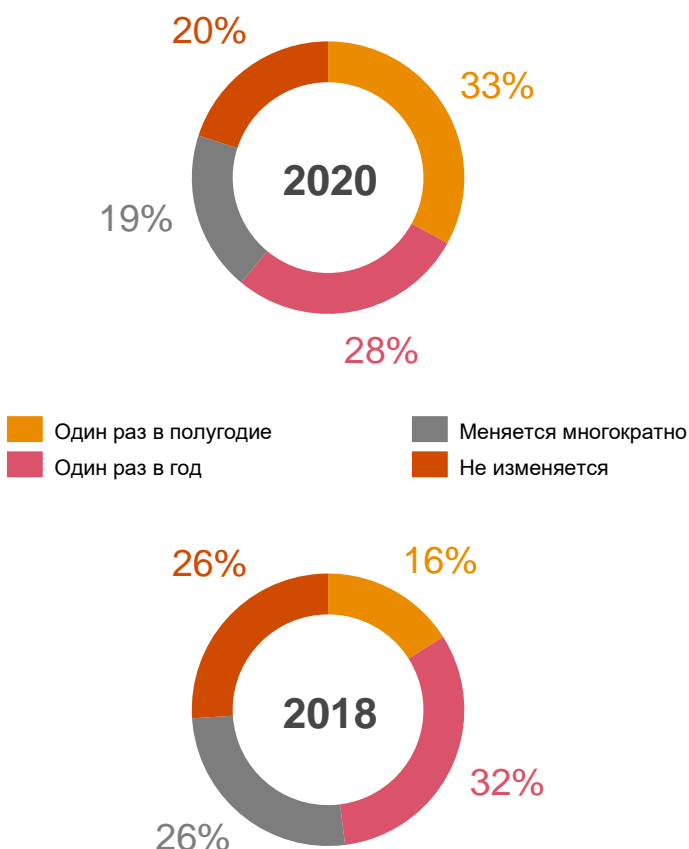
Примерно столько же респондентов (**19%**) сообщили, что, наоборот, их план меняется в течение года многократно и корректируется в соответствии с изменяющимся бизнес-профилем организации; в 2018 году респонденты чаще многократно обновляли свой план (**26%**)<sup>1</sup>.



Среди кредитных организаций наиболее популярными были ответы, что планы их СВА меняются один раз в полугодие (**35%**) или один раз в год (**33%**).

А среди страховых, что план не меняется в течение года (**35%**) или, наоборот, меняется многократно (**25%**).

**График 50.** Частота обновления годового плана работы СВА (данные за 2020 и 2018<sup>1</sup> годы)



<sup>1</sup> По данным совместного Исследования текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита финансовых организаций в России за 2018 год, проведенного ИВА и КПМГ

## Планирование деятельности СВА (продолжение)

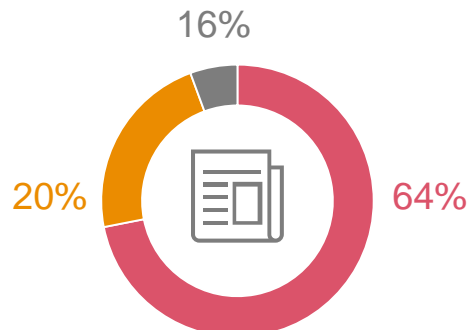
### Доля внеплановых аудиторских проверок (поручений) в общем объеме годового плана в 2020 году

Большинство опрошенных (**64%**) заявили, что примерная доля внеплановых аудиторских проверок (поручений) в общем объеме годового плана в 2020 году составила менее 15%.

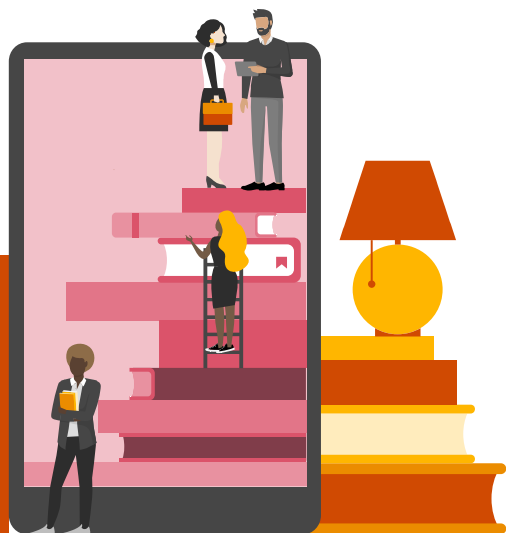
**20%** респондентов ответили, что доля внеплановых аудиторских проверок (поручений) в 2020 году составила 15-30%. И только **16%** всех респондентов сказали, что доля внеплановых аудиторских проверок составила выше 30% в общем объеме годового плана в 2020 г. См. График 51.

Стоит отметить, что большинство респондентов и из кредитных организаций (**70%**) и из страховых (**60%**) сообщают о том, что доля внеплановых аудиторских проверок в 2020 году составила менее **15%** от общего объема годовых планов их служб.

**График 51.** Средняя доля внеплановых проверок (поручений) в объеме годового плана СВА финансовых организаций в 2020 году



- Менее 15% от годового плана
- От 15% до 30% от годового плана
- Свыше 30% от годового плана



## Планирование деятельности СВА (продолжение)

### Основные причины проведения внеплановых аудиторских проверок

Большинство опрошенных (**39%**) сообщили, что основной причиной проведения внеплановых аудиторских проверок стала инициатива единоличного исполнительного органа, **22%** – инициатива Совета директоров/ Наблюдательного совета/ Комитета по аудиту, еще **13%** – наблюдения аудиторов в ходе плановых проверок (необходимость другой проверки).

Среди **кредитных организаций** наиболее частыми причинами проведения внеплановых проверок были:

Интересно отметить, что среди страховых организаций никто из респондентов не отметил в качестве основной причины проведения внеплановых проверок выявление рисков областей по результатам текущего анализа СВА.

Наиболее частыми причинами проведения внеплановых проверок в **страховых организациях** названы:



Среди прочих причин также были отмечены запросы различных подразделений организаций на проведение расследований или поручения от топ-менеджмента или материнской компании.





## Карта поставщиков гарантий

**Поставщики гарантий** – внутренние или внешние стороны, выполняющие оценку процессов внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления, с которыми СВА может координировать свою деятельность по предоставлению гарантий и консультированию.

**Карта поставщиков гарантий (Карта гарантий)** – документ, определяющий схему (карту) взаимодействия и сферы ответственности субъектов системы внутреннего контроля (СВК) и иных заинтересованных сторон, осуществляющих мониторинг и оценку СВК по отдельным направлениям деятельности в отношении отдельных рисков компании.

### Задачи, которые решает Карта гарантий:

- выявление рисков с недостаточным или дублирующим покрытием поставщиками гарантий;
- минимизация двойной работы – снижение вероятности того, что одна и та же область будет детально проверяться сразу несколькими поставщиками гарантий, включая СВА;
- снижение общего уровня нагрузки на проверяемые подразделения.

Существует заблуждение о том, что Карта гарантий не может быть применима для банков, так как регулятор обязывает СВА независимо

проверять определенный перечень областей. Тем не менее, координация своей деятельности с другими поставщиками гарантий (в т.ч. с использованием карты поставщиков гарантий) может помочь СВА быть в курсе того, какие проверки завершили или планируют провести смежные функции (например, служба внутреннего контроля, служба управления рисками, служба безопасности), своевременно запросить информацию и ознакомиться с результатами их работы, а также учесть полученную информацию при планировании и осуществлении своей деятельности.

### Подходы к разработке карты гарантий сформулированы в документах:

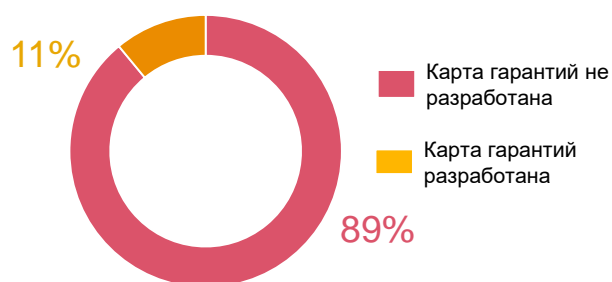
- Приказ Росимущества от 04.07.2014 № 249 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы внутреннего аудита в акционерных обществах с участием Российской Федерации»
- Международные основы профессиональной практики» Международного института внутренних аудиторов, включая Практические указания (Practice Advisories) и Руководства по применению (Implementation Guidance) к стандарту 2050, включая практическое руководство «Координация и надежность: Разработка «карты гарантий» Международного института внутренних аудиторов.

Большинство (89%) наших респондентов ответили, что в их СВА не разработана Карта поставщиков гарантий (см. График 52). Для сравнения – в СВА нефинансовых организаций Карта поставщиков гарантий не разработана у 59% респондентов<sup>1</sup>.

Так, только 10% респондентов из кредитных организаций и 10% респондентов из страховых организаций заявили о том, что у них разработана Карта поставщиков гарантий.

<sup>1</sup> По данным совместного Исследования текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России 2019, проведенного ИВА и компанией «Делойт»

**График 52.** Наличие карты поставщиков гарантий в СВА финансовых организаций



## Карта поставщиков гарантий (продолжение)

Среди респондентов, которые подтвердили наличие в их СВА Карты гарантий, только около трети (**29%**) разработали методику оценки поставщиков гарантий, у оставшихся **71%** такая методика не разработана. Стоит отметить, что ни один респондент из страховых организаций, в СВА которых разработана Карта гарантий, не подтвердил наличие методики оценки поставщиков гарантий. Среди кредитных организаций только **25%** СВА, которые используют Карту гарантий, подтвердили наличие методики для оценки поставщиков гарантий.

Несмотря на ограниченное применение Карты гарантий в настоящее время, большинство опрошенных (**72%**) заявили, что в их СВА не планируется разработка такой карты и в дальнейшем.

Только **23%** респондентов ответили, что разработка Карты поставщиков гарантий планируется в течение двух лет и еще **5%** всех респондентов планируют разработать Карту гарантий в течение ближайшего года.



**График 53.** Внутренние и внешние поставщики гарантий, с которыми наиболее активно взаимодействуют СВА<sup>1</sup> финансовых организаций



<sup>1</sup> Примечание: респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа

Несмотря на отсутствие формальной Карты поставщиков гарантий, большинство опрошенных заявили, что СВА взаимодействует с внутренними и внешними поставщиками гарантий своих организаций.

Наиболее активно СВА финансовых организаций взаимодействуют со службами управления рисками (**53%**), службами внутреннего контроля (**49%**) и комплаенс контроля (**40%**). См. График 53.

Взаимодействие со следующими поставщиками гарантий в основном осуществляется респондентами на периодической основе: информационная безопасность (**66%**), служба безопасности (**65%**).

Респонденты отметили, что поставщики гарантий, с которым осуществляется наиболее ограниченное взаимодействие, это: подразделение контроля качества (**58%**) и внешний аудитор (**51%**) респондентов отметили, что взаимодействие осуществляется на периодической основе и **43%** - что взаимодействие ограниченное).



## Проведение аудиторских проверок

### Среднее количество аудитов, проводимых СВА в год

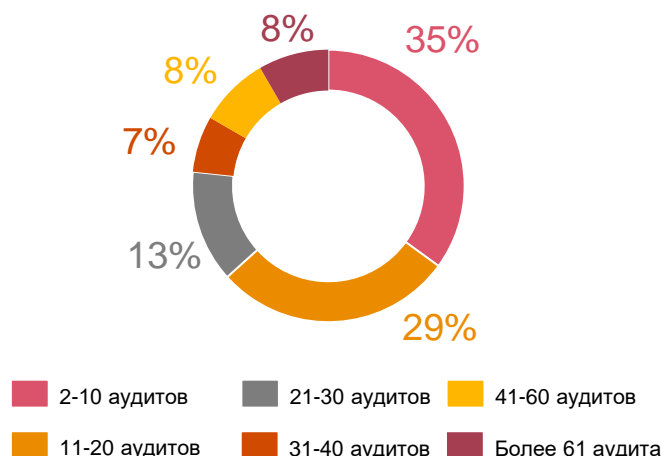
Если анализировать среднее количество аудитов, выполняемых ежегодно СВА из финансовых организаций, то видно, что чуть больше трети (35%) респондентов выполняют от 2 до 10 аудитов в год, еще 28% респондентов выполняют от 11 до 20 аудитов в год.

Информация по среднему количеству аудитов, проводимых СВА в год, также представлена ниже в разрезе кредитных и страховых организаций.

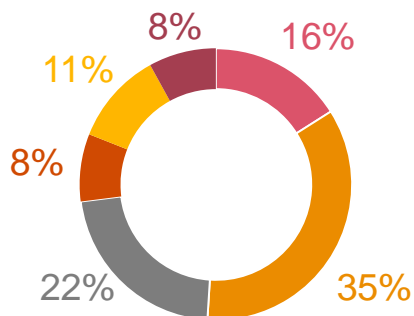
Данные опроса говорят о том, что страховые организации ежегодно проводят в среднем меньшее количество аудитов (от 2 до 10), если сравнивать их с кредитными организациями (наибольшая доля респондентов из кредитных организаций подтвердила, что их СВА проводят 11-20 или 21-30 аудитов в год). Это объясняется тем, что в страховых организациях СВА зачастую состоят из одного внутреннего аудитора или являются немногочисленными (от 1 до 10 человек).

График 54. Среднее количество аудитов, проводимых СВА в год

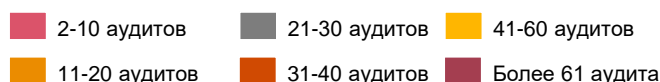
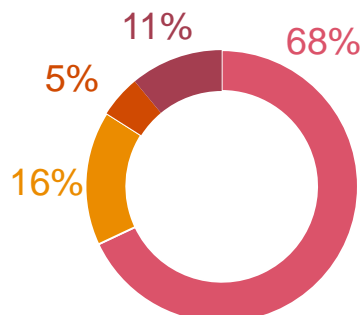
#### Все финансовые организации



#### Кредитные организации



#### Страховые организации





## Проведение аудиторских проверок (продолжение)

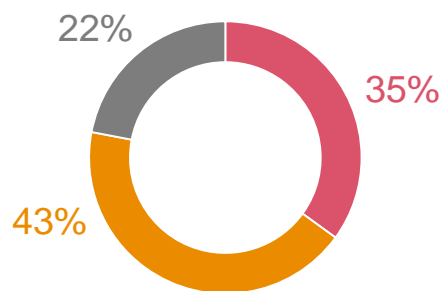
### Состав рабочей группы в рамках одной проверки

Половина респондентов (**50%**) ответили, что в состав рабочей группы в рамках одной аудиторской проверки обычно входит один аудитор. Вторая половина заявила, что два и более.

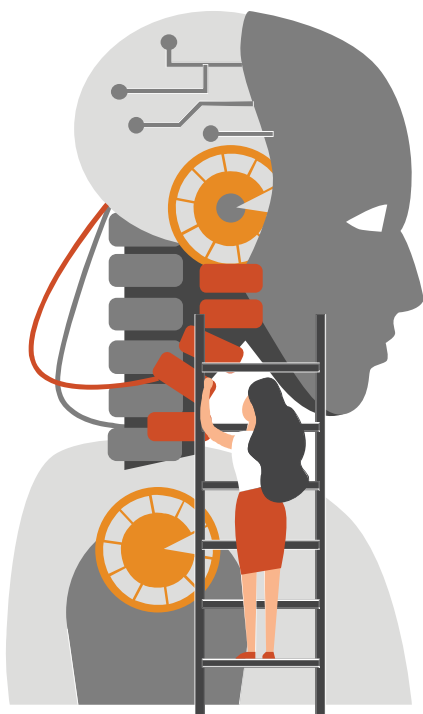
При этом стоит отметить, что по ответам респондентов случаи, когда рабочая группа аудита состоит из одного аудитора, чаще всего встречаются в СВА страховых организаций (**70%** респондентов из страховых компаний подтвердили это) и в прочих финансовых организациях (**50%**), а в кредитных организациях такие ситуации встречаются у **40%** опрошенных нами респондентов.

### Продолжительность аудиторских проверок

График 55. Средняя продолжительность времени, затрачиваемого СВА на проведение одной проверки



■ До 30 рабочих дней    ■ От 60 до 90 рабочих дней  
■ От 30 до 60 рабочих дней



Если смотреть отдельно на кредитные, страховые и прочие финансовые организации, то можно отметить сходство между кредитными и страховыми организациями, у которых наибольшее количество респондентов указало среднюю длительность проверки от 30 до 60 рабочих дней (**43%** респондентов из кредитных организаций и **47%** респондентов из страховых). При этом СВА из прочих финансовых организаций в большинстве своем (**75%** респондентов) тратят на одну проверку в среднем до 30 рабочих дней.



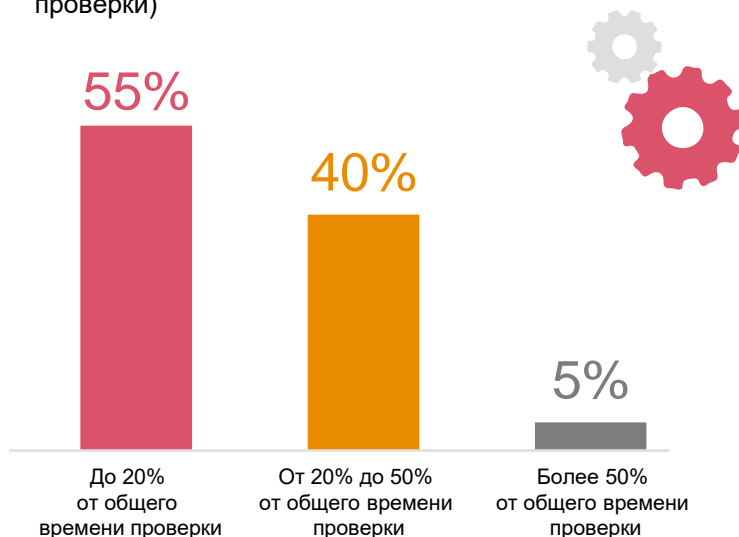
## Проведение аудиторских проверок (продолжение)

Если анализировать время, которое СВА финансовых организаций затрачивают на подготовку и согласование аудиторского отчета, то большинство респондентов (**55%**) заявили, что подготовка и согласование аудиторского отчета составляет до 20% времени от общей длительности проверки. Еще **40%** опрошенных утверждают, что тратят от 20% до 50% общего времени проверки на подготовку и согласование аудиторского отчета (см. График 56).

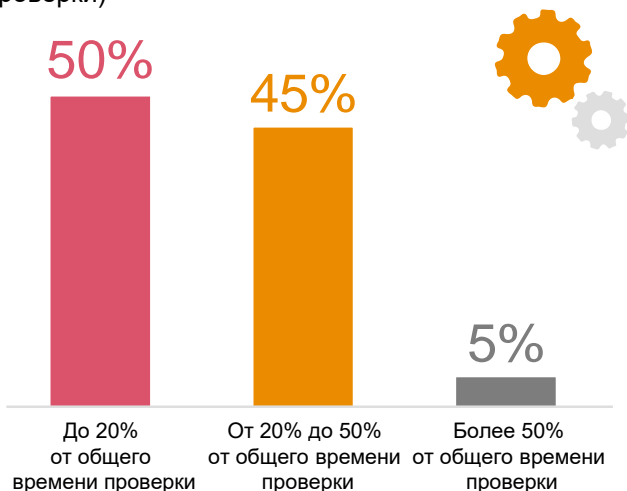
Интересно отметить, что кредитные и страховые организации демонстрируют определенную схожесть в данном вопросе: так, **50%** респондентов из кредитных и **55%** из страховых организаций тратят на подготовку и согласование отчета до 20% от общего времени проверки (см. Графики 56.1 и 56.2).

СВА прочих организаций по ответам наших респондентов всегда (**100% респондентов**) успевают подготовить и согласовать отчет, затратив до 20% времени от проверки.

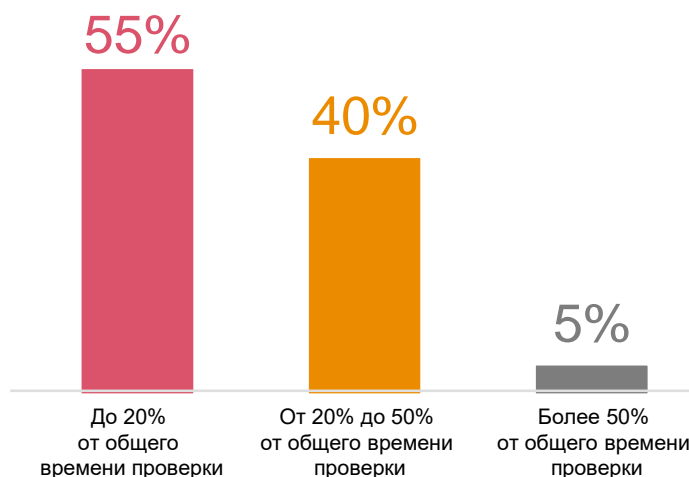
**График 56.** Средняя доля времени на подготовку и согласование аудиторского отчета по проверке в СВА финансовых организаций (как % от общего времени проверки)



**График 56.1.** Средняя доля времени на подготовку и согласование аудиторского отчета по проверке в СВА кредитных организаций (как % от общего времени проверки)



**График 56.2.** Средняя доля времени на подготовку и согласование аудиторского отчета по проверке в СВА страховых организаций (как % от общего времени проверки)



# Мониторинг рекомендаций внутреннего аудита

## Инструменты, обеспечивающие выполнение рекомендаций внутреннего аудита

Результативность работы СВА зависит от того, насколько своевременно и качественно руководство организации внедряет рекомендации внутреннего аудита. Помимо мониторинга выполнения рекомендаций внутреннего аудита, который осуществляет непосредственно сама служба, во многих организациях применяются дополнительные инструменты, призванные простимулировать бизнес-подразделения качественно и в срок отработать полученные рекомендации.

Мы спросили наших респондентов о том, какие инструменты применяются в их организациях, и большинство из них отметили следующие: контроль со стороны Совета директоров/ Наблюдательного совета/ Комитета по аудиту (**75%**), контроль со стороны Президента/ Генерального директора/ Председателя правления (**73%**), внутренние регламенты по процессу мониторинга рекомендаций (**73%**). См. График 57.

Любопытно, что **84%** опрошенных нами респондентов подтвердили, что в их организациях у менеджмента отсутствует КПЭ по выполнению рекомендаций СВА, в то время как у **21%** опрошенных нами СВА есть зеркальный КПЭ по проценту аудиторских рекомендаций, выполненных менеджментом.

**График 57.** Наиболее часто используемые в организациях финансового сектора инструменты, обеспечивающие выполнение рекомендаций СВА



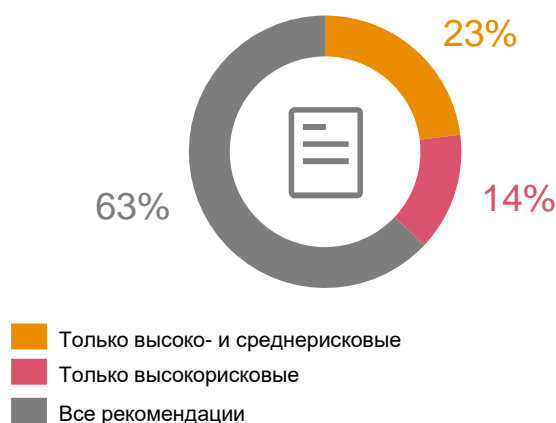
## Мониторинг рекомендаций внутреннего аудита (продолжение)

### Рекомендации, включаемые в мониторинг СВА

Несмотря на наличие инструментов на уровне организации, призванных обеспечить внедрение рекомендаций внутреннего аудита, непосредственный мониторинг со стороны СВА играет в этом процессе первостепенную роль.

Более половины (**63%**) наших респондентов заявили, что их СВА включают все рекомендации внутреннего аудита в мониторинг, **23%** респондентов осуществляют мониторинг только высоко- и среднерисковых рекомендаций, и оставшиеся **14%** - отслеживают выполнение только высокорисковых рекомендаций (см. График 58).

График 58. Виды рекомендаций, включаемые в мониторинг со стороны СВА



### Частота мониторинга со стороны СВА

Частота осуществления мониторинга со стороны СВА может сильно варьироваться от службы к службе. Тем не менее, чуть более трети (**34%**) опрошенных заявили, что проводят мониторинг на непрерывной основе, **27%** респондентов – на ежеквартальной основе и еще **23%** респондентов – осуществляют мониторинг ежемесячно (см. График 59). **11%** респондентов используют разные подходы, начиная от автоматизированного контроля сроков исполнения рекомендаций и заканчивая полугодовым, квартальным мониторингом или мониторингом по мере необходимости.

Интересно отметить, что среди респондентов из кредитных организаций наибольшее количество ответов (**40%**) получил непрерывный мониторинг выполнения рекомендаций, а среди страховых – ежеквартальный (**55%**).

График 59. Частота проведения мониторинга выполнения аудиторских рекомендаций



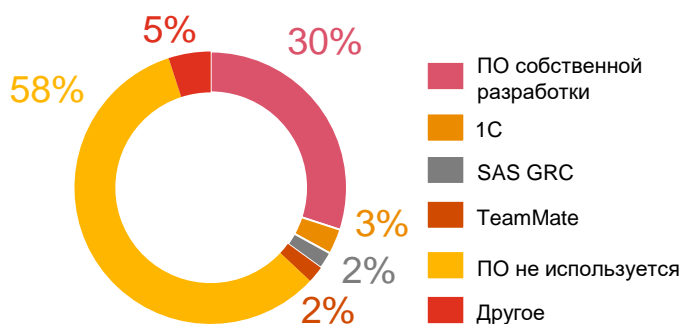
# Специализированное ПО для автоматизации процессов внутреннего аудита

## Использование ПО для автоматизации процессов внутреннего аудита

Несмотря на закрепившийся в последнее десятилетие тренд по цифровизации и автоматизации бизнес-процессов организаций всех секторов экономики, включая финансовый сектор, более половины (**58%**) опрошенных нами руководителей СВА финансовых организаций заявили, что **не используют** в настоящее время специализированное программное обеспечение (ПО) для автоматизации управления внутренним аудитом. Данный показатель остался на уровне 2018 года<sup>1</sup> (также **58%**).

Среди оставшихся **42%** респондентов наиболее популярным (**30%**) оказалось использование ПО собственной разработки для целей автоматизации процессов внутреннего аудита по сравнению с «коробочными» продуктами (см. График 60).

**График 60.** ПО, используемое для автоматизации процессов внутреннего аудита в финансовых организациях



При этом доля респондентов, использующих ПО собственной разработки для целей автоматизации процессов внутреннего аудита, возросла по сравнению с 2018 годом<sup>1</sup> с **21%** до **30%**.

Среди других вариантов используемого ПО были также отмечены MS Excel, внутригрупповые инструменты, Awage или продукты, которые в настоящее время находятся в процессе разработки.

Интересно отметить, что среди респондентов, которые в настоящее время используют специализированное ПО для внутреннего аудита, подавляющее большинство респондентов (**96%**) отметили, что такое ПО не интегрировано с системой риск-менеджмента, используемой в их организации.

Мы также спросили наших респондентов относительно их планов по автоматизации управления внутренним аудитом. Любопытно, что наиболее популярным стал ответ, что специализированное ПО для автоматизации управления внутренним аудитом не планируется внедрять в течение ближайших 1-2 лет (**43%** респондентов). Для сравнения - данный показатель в 2018 году<sup>1</sup> составлял **73%**.

Чуть более трети (**35%**) респондентов затрудняются ответить на этот вопрос. И только **22%** опрошенных нами руководителей СВА планируют внедрить специализированное ПО в ближайшие 1-2 года. При этом, среди страховых организаций такое ПО планирует внедрить порядка **44%** респондентов, тогда как в кредитных организациях – всего лишь **25%**.

<sup>1</sup> По данным совместного Исследования текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита финансовых организаций в России за 2018 год, проведенного ИВА и КПМГ



# Специализированное ПО для автоматизации процессов внутреннего аудита (продолжение)

## Инструменты автоматизации аудиторских процедур

Помимо автоматизации управления СВА важным аспектом автоматизации внутреннего аудита является автоматизация отдельных процедур, которые службы выполняют как в рамках проверок, так и на регулярной основе. Именно в этой области скрывается значительный потенциал для повышения эффективности работы СВА, увеличения покрытия рисков, повышения качества наблюдений аудиторов за счет перехода от выборочной проверки к сплошному анализу всего массива проверяемых данных, скорости выявления или даже предупреждения возможных ошибок и несоответствий.

Согласно данным опроса более трети (37%) всех респондентов из СВА финансовых организаций не используют в настоящее время инструменты автоматизации аудиторских процедур (см. График 61). Причем среди страховых организаций доля респондентов, не использующих подобные инструменты, составляет 45%, а среди кредитных – 35%.



Среди тех, кто использует инструменты автоматизации аудиторских процедур, наиболее популярны инструменты извлечения и анализа данных (отличные от Excel) (44%), собственные разработки (например, скрипты) для автоматизированного выполнения отдельных аудиторских процедур (36%) и инструменты визуализации данных (например Tableau, Qlik Sense, Power BI) (22%).

Интересно, что автоматизированные инструменты для проведения непрерывного аудита пока неактивно используются респондентами – только 11% заявили о его применении в своей деятельности.

График 61. Инструменты автоматизации аудиторских процедур, используемых СВА финансовых организаций



## Специализированное ПО для автоматизации процессов внутреннего аудита (продолжение)

**График 62.** Инструменты автоматизации аудиторских процедур, используемые в кредитных и страховых организациях

### Кредитные организации



**50%** - Инструменты извлечения и анализа данных (отличные от Excel)

**48%** - Собственные разработки (например, скрипты) для автоматизированного выполнения отдельных аудиторских процедур

**35%** - Не используют инструменты автоматизации аудиторских процедур

**18%** - Инструменты визуализации данных (например Tableau, Qlik Sense, Power BI)

**15%** - Непрерывный аудит (автоматизированные аудиторские процедуры, выполняющиеся постоянно/регулярно)

**8%** - RPA (роботы для выполнения аудиторских процедур)

**5%** - Интеллектуальный анализ бизнес-процессов (process mining)

### Страховые организации



**45%** - Не используют инструменты автоматизации аудиторских процедур

**35%** - Инструменты извлечения и анализа данных (отличные от Excel)

**30%** - Инструменты визуализации данных (например Tableau, Qlik Sense, Power BI)

**15%** - Собственные разработки (например, скрипты) для автоматизированного выполнения отдельных аудиторских процедур

**5%** - Интеллектуальный анализ бизнес-процессов (process mining)

**0%** - Непрерывный аудит (автоматизированные аудиторские процедуры, выполняющиеся постоянно/регулярно)

**0%** - RPA (роботы для выполнения аудиторских процедур)

## Специализированное ПО для автоматизации процессов внутреннего аудита (продолжение)

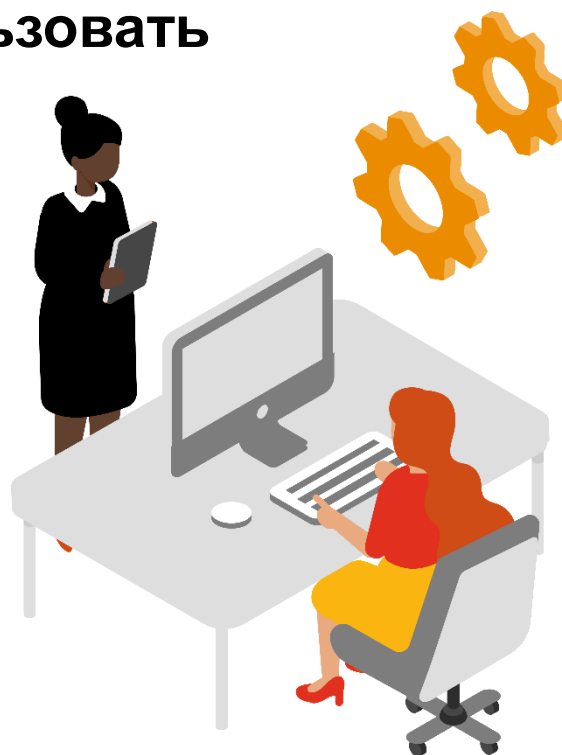
### Инструменты автоматизации аудиторских процедур, которые планируется начать использовать в ближайшие 3 года

Несмотря на значительную долю респондентов (37%), которые не используют в настоящее время инструменты автоматизации аудиторских процедур, большинство из них (63%) ответили, что и в дальнейшем (на горизонте 3 лет) не планируют начать использование таких инструментов.

Чуть более трети (37%) респондентов задумываются о том, чтобы начать использовать инструменты извлечения и анализа данных, отличные от MS Excel, непрерывный аудит<sup>1</sup>, интеллектуальный анализ бизнес-процессов (process mining) и другие.

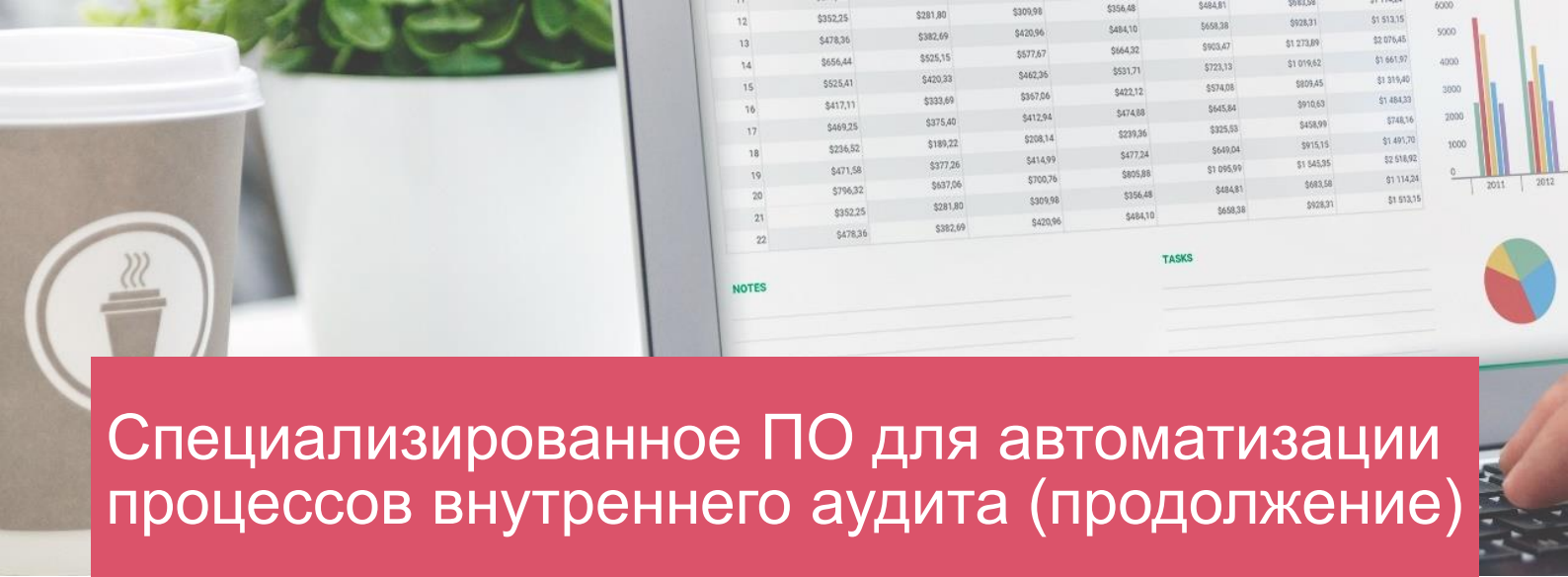
Подробные данные представлены на Графике 63 ниже.

<sup>1</sup> Непрерывный аудит - автоматизированные аудиторские процедуры, выполняющиеся постоянно/регулярно



**График 63.** Инструменты автоматизации аудиторских процедур, которые планируется начать использовать в ближайшие 3 года





# Специализированное ПО для автоматизации процессов внутреннего аудита (продолжение)

## Причины, по которым респонденты не планируют использовать инструменты автоматизации аудиторских процедур



Интересно понять причину, по которой СВА не готовы пока автоматизировать свои аудиторские процедуры. Отвечая на этот вопрос, большинство (**67%**) респондентов в качестве ключевой причины указали недостаточный бюджет СВА для приобретения и/или разработки таких инструментов (см. График 64).

Также многие (**40%**) респонденты отметили в качестве одной из причин недостаточный уровень автоматизации процессов в организации, чтобы обеспечить эффективное использование таких автоматизированных инструментов.


Стоит отметить, что такая же доля (**40%**) респондентов считает преимущества использования инструментов автоматизации аудиторских процедур неочевидными по сравнению с затратами на их внедрение и применение.

Лишь малая доля респондентов (**13%**) указала причиной, по которой их СВА не планируют использовать инструменты автоматизации аудиторских процедур, недостаточный уровень компетенций внутренних аудиторов для применения таких инструментов.

Весьма любопытно, что **никто из респондентов** не указал низкое качество данных в информационных системах своих организаций, как одну из причин, по которой не планируется использование инструментов автоматизации аудиторских процедур.

**График 64.** Причины, по которым СВА финансовых организаций не планируют использовать инструменты автоматизации аудиторских процедур





# Об организаторах исследования



# Об организаторах исследования

## **PwC**

PwC в России ([www.pwc.ru](http://www.pwc.ru)) предоставляет услуги в области аудита и бизнес-консультирования, а также налоговые и юридические услуги компаниям разных отраслей экономики.

В офисах сети PwC в Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Екатеринбурге, Нижнем Новгороде, Перми, Владикавказе, Новосибирске, Краснодаре, Воронеже и Ростове-на-Дону работают более 3 000 специалистов. Мы используем свои знания, богатый опыт и творческий подход для разработки практических советов и решений, открывающих новые перспективы для бизнеса.

Сеть PwC впервые появилась в России в 1913 г., повторный выход на российский рынок состоялся в 1989 г.

За последние 30 лет PwC стала одной из крупнейших в России сетью фирм по предоставлению профессиональных услуг.

## **Институт внутренних аудиторов**

Ассоциация «Институт внутренних аудиторов» (Ассоциация «ИВА»), зарегистрированная в 2000г., является профессиональным объединением более чем 4000 внутренних аудиторов, внутренних контролеров и работников других контрольных подразделений российских компаний и организаций.

ИВА имеет 12 региональных центров: в Екатеринбурге, Казани, Краснодаре, Красноярске, Нижнем Новгороде, Новосибирске, Перми, Самаре, Санкт-Петербурге, Тюмени, Уфе и Хабаровске.

Членство в ИВА дает возможность получить необходимые знания о внутреннем аудите, установить контакты с коллегами по профессии, повысить свой профессиональный статус.

Подробности на сайте [www.iaa-ru.ru](http://www.iaa-ru.ru)



# Контакты

# Контакты

## PwC



**Анна Давыдова**

Партнер, Услуги в области  
внутреннего аудита PwC

+7 (495) 223 5020

[anna.davydova@pwc.com](mailto:anna.davydova@pwc.com)



**Анна Городова**

Директор , Услуги в области  
внутреннего аудита PwC

+7 (495) 232 5403

[anna.gorodova@pwc.com](mailto:anna.gorodova@pwc.com)

## Институт внутренних аудиторов

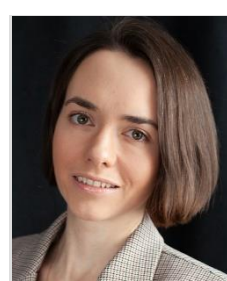


**Алексей Сонин**

Директор Ассоциации «Институт  
внутренних аудиторов»

+7 (495) 748 0532

[info@iia-ru.ru](mailto:info@iia-ru.ru)



**Мария Кедрова**

Эксперт Ассоциации «Институт  
внутренних аудиторов»

+7 (909) 158 0701

[MKedrova@renins.com](mailto:MKedrova@renins.com)





**рwc**

[www.iaa-ru.ru](http://www.iaa-ru.ru)  
[www.pwc.ru](http://www.pwc.ru)