

# Как внутреннему аудитору оставаться востребованным всю жизнь



«Взрослый человек учиться не любит. И не умеет. Не умеет, потому что не любит – и не любит, потому что не умеет»  
Александр Сорокоумов, Сообщество менеджеров E-executive,  
«Пятничный менеджер. О менеджерах в шутку и всерьез»

«Изменения неизбежны, они происходят все время. Если вы не меняетесь, значит, вы мертвы»  
Ицхак Адизес (Ichak Adizes)



Павел Викторов, к.э.н., CIA, руководитель службы внутреннего контроля и аудита одной из крупнейших дистрибьюторских компаний, ведущий преподаватель курса CIA в HOCK Training, член экспертного совета HOCK

Взгляните на компании Nokia и Kodak. Какой поучительный пример они нам дают? Они демонстрируют то, что может случиться с теми, кто отстанет от стремительных изменений. Почувствуйте разницу «до» и «после»: из лидеров в середнячки или даже аутсайдеры.

Мир вокруг нас стремительно меняется, постоянно ускоряясь и набирая темп. Изменения происходят на всех уровнях: на конкретном рабочем месте, в подразделениях, компаниях, индустриях/ предметных областях, на уровне стран и в мировом масштабе.

«Эволюционируй или вымри» – беспощадный девиз настоящего времени не только для компаний, но и для наемных работников, в том числе для внутренних аудиторов.

Вот только 15 «горячих» трендов, упомянутых в одном из номеров журнала «Внутренний аудитор» (№3, 2018):

### Общие тренды

1. Автоматизация
2. Роботизация и цифровое производство
3. Искусственный интеллект
4. Цифровизация
5. Панели индикаторов бизнес-процессов, системы ключевых индикаторов отклонений и злоупотреблений
6. Большие данные (big data) и интернет вещей (IoT)
7. Кибербезопасность

### Тренды для внутреннего аудита

1. Охват стратегических рисков
2. Программное обеспечение для целей управления внутренним аудитом (IA management software),
3. Анализ больших массивов данных (data mining)
4. Непрерывный аудит (continuous auditing)
5. Бережливый внутренний аудит
6. Постоянные демонстрации ценности
7. Отслеживание и расчет эффекта от выполнения рекомендаций
8. Необходимость перевода всей работы функции ВА в практические, хорошо понятные термины, которые имеют значение для заинтересованных сторон именно в их среде.

### *Что эти тренды значат для карьеры внутреннего аудитора?*

Мое общение с коллегами и слушателями курса Дипломированный внутренний аудитор (CIA) в начале 2019 года показало, что карьерные дискуссии не только не затухают, но и часто демонстрируют разные, иногда противоположные точки зрения. Особо заинтересовало то, что по ряду вопросов даже среди признанных профессионалов, состоявшихся руководителей служб внутреннего аудита отсутствовала единая точка зрения.

Это 5 вопросов, вызвавших наиболее жаркие обсуждения:

1. Внутренний аудит – профессия прошлого или будущего?
2. Какова судьба внутреннего аудита – вымирать или развиваться?
3. Раскрыт ли на 100% весь потенциал внутреннего аудита как профессии?
4. Полностью ли заменят роботы внутренних

аудиторов или заменят частично и далеко не во всем?

5. Что нужно делать уже сегодня, чтобы остаться востребованным завтра?

Эти дискуссии не на шутку раззадорили и заставили еще более активно искать и анализировать дополнительные точки зрения.

*Какие главные закономерности критично учесть внутренним аудиторам для их успешной карьеры? О чем необходимо помнить каждый день?*

В поисках ответов на эти вопросы я обращался к 12 источникам, собранным с помощью друзей и коллег, активно участвовавших в обсуждениях:

1. Статьям Harvard Business Review
2. Линде Граттон, профессору London Business School, автору книги «Будущее работы»
3. Игорю Манну и Елене Резановой – авторам бестселлеров издательства МИФ «Как стать №1» и «Никогда-нибудь».
4. Публикациям по итогам Мирового экономического форума 2019
5. Концепциям компетенций и исследованиям (СВОК) Международного Института внутренних аудитов (ИИА) и статьям журнала Internal Auditor. Полный список источников приведен в конце данной статьи.

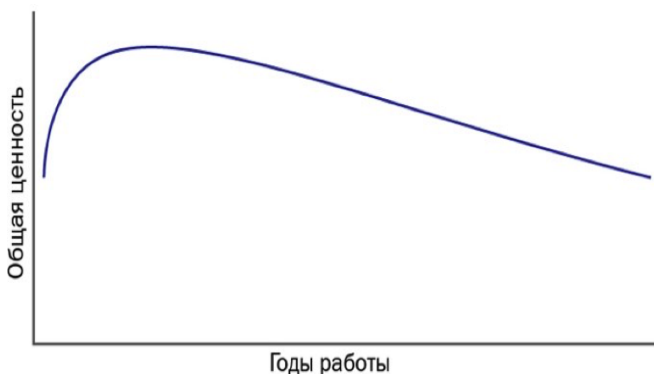
В своей статье я сконцентрируюсь на 3-х ключевых вопросах:

1. Как повысить ценность сотрудника в глазах работодателя?
2. Какие навыки больше всего ценятся в кандидатах руководителями служб внутреннего аудита (Chief Audit Executives)?
3. Роль внутренних аудиторов в новациях и инновациях.

*Из чего складывается ценность любого специалиста в глазах работодателя, и как она обычно меняется с годами работы?*

Александр Лазуткин, автор Harvard Business Review (далее HBR), говорит об общих закономерностях, применимых к абсолютно любому работнику, в том числе и внутренним аудиторам. Выяснилось, что для работодателя решающую роль в ценности сотрудника играют 2 ключевых фактора – это **компетенции** и **потенциал**.

Согласно HBR, сначала ценность сотрудника быстро растет. Однако, как только сотрудник перестает развиваться, падение потенциала начинает перевешивать. См. график динамики общей ценности:



Почему обычно происходит падение ценности сотрудника с годами работы?

Вот два объяснения из статьи, причем они накладываются друг на друга:

**Компетенции**, т.е. способность сотрудника решать вопросы, обычно сначала растет, а затем замедляется и часто останавливается. Согласно HBR «после первого бизнес-цикла (в большинстве компаний он равен одному году) рост способности решать вопросы практически останавливается, потому что далее идет просто повтор пройденного. Часто опыт десяти лет является опытом одного года, повторенным десять раз».

**Потенциал** же работника падает по мере продвижения человека по жизненному пути. Согласно HBR «каждый прожитый год и каждый сделанный выбор закрывают перед нами новые двери, и мы по большей части даже не знаем, что они были открыты».

Получается, что согласно HBR, пик ценности специалиста в бизнесе приходится приблизительно на период с 27 лет, когда он становится экспертом не хуже старших товарищей, и до 35 лет, когда в него еще имеет смысл вкладывать. В дальнейшем ценность его для работодателя и, соответственно, его способность быть нанятым (employability) уменьшится настолько, что примерно к 50-55 годам он будет вынужден держаться за свою работу: демонстрировать лояльность к начальству и организации, любовь к корпоративной культуре и т.п.

Какие выходы предлагает автор HBR, чтобы ценность в глазах работодателя не падала, а только возрастала?

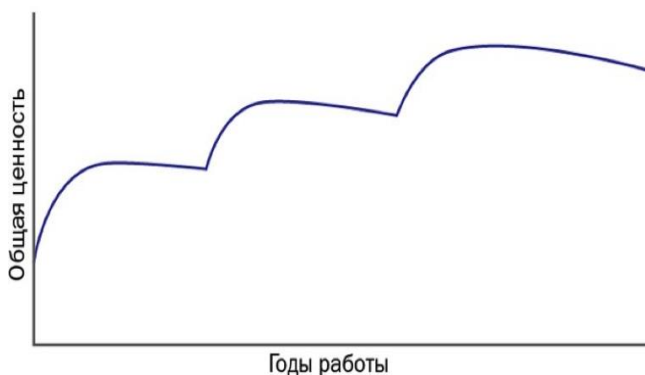
1. Непрерывно работать над повышением уровня своих компетенций с самого начала карьеры;
2. Не полагаться исключительно на корпоративные программы развития;
3. Самому активно искать возможности для получения нового опыта и навыков.

HBR дополнительно рекомендует:

1. Изменять или радикально расширять сферу деятельности каждые три года;
2. Если нет продвижения вверх, искать горизонтальный переход;
3. Чтобы вырваться из рутины, вызваться работать на какой-либо проект;
4. Пытаться выполнять что-то полезное вне основной работы;
5. Делегировать кому-нибудь повседневные обязанности своей основной деятельности и сосредоточиться на творческих;
6. Наконец, найти себе ментора, который будет готов делиться своим опытом.

Согласно HBR, все это означает выход из теплого и комфортного «болота» повседневной рутины на пронизывающий ветер перемен, навстречу возможности поражения и неприятной необходимости снова запоминать и усваивать.

Но взамен, при условии постоянного приобретения новых компетенций, ваша ценность как специалиста в глазах работодателя будет выглядеть уже совершенно другим образом:



Мой опыт прохождения сертификации Дипломированный внутренний аудитор (CIA), а также 5 лет опыта преподавания на подготовительных курсах к этой сертификации в компании НОСК Training более чем 30 группам, как нельзя лучше подтверждают рекомендации автора НВР.

В предыдущей статье журнала «Внутренний Аудитор»\* я писал, что не могу забыть, как и в моей карьере, как будто по мановению волшебной палочки, сданные квалификации CPA\*\* и CIA открыли мне двери в мир новых возможностей. С 2005 по 2013 годы, пока внутренний аудит в России еще только зарождался, они очень помогли мне:

- получить работу и уникальный опыт во внутреннем аудите TNK-VP Management – одной из наиболее передовых в то время компаний,
- затем возглавить и развивать внутренний аудит в STC Media, Inc. – одной из пяти российских компаний с листингом в США на NYSE и NASDAQ,
- летать через океан на международные конференции The IIA и National Association of Corporate Directors,
- стать одним из первых из России спикеров в Амстердаме на четырех конференциях ЕСИА и Thought Leader Global,
- и даже пройти жесткий отбор и стать заместителем председателя Комитета «Управление рисками и внутренний контроль» Экспертно-консультационного совета при Росимущество в 2013-2015 годах.

Также не счесть замечательных историй преobraжений и развития слушателей НОСК Training после успешного прохождения курса и получения квалификации Дипломированный внутренний аудитор (CIA). Для таких историй успеха на сайте НОСК Training даже создан целый раздел. Приведу сейчас лишь несколько примеров:

- Виктория Романова написала, что на 95% благодаря обучению и подготовке к сдаче CIA и

.....

\* Статья Павла Викторова была опубликована в журнале «Внутренний аудитор» №00, 2018: <https://iia.ru.ru/upload/iblock/c0d/c0d9f4fc6786a2939fa8dac2d7041378.pdf>

\*\* Профессиональная сертификация Certified Public Accountant of American Institute of Certified Public Accountants, на русском – Дипломированный общественный бухгалтер.

успешной сдаче получила настолько выгодное карьерное предложение занять должность внутреннего аудитора в ведущей банковской группе, что даже переехала из Москвы в Санкт-Петербург.

- Елена Кармишина стала лауреатом Национальной премии «Внутренний аудитор года» 2018.
- Елена Романченко прошла курс CIA по частям 1 и 2 весной 2018 г., успешно сдала оба экзамена CIA по частям 1 и 2, и перемены не заставили себя долго ждать. Елена получила сразу 3 предложения о работе, из которых уже она сама выбирала, куда ей пойти.
- Эльвира Евтухова, занимавшаяся оптимизацией бизнес-процессов и мечтавшая о работе в полноценной службе внутреннего аудита, после сдачи CIA очень быстро реализовала свою мечту.
- Денис Толошный, главный эксперт по аудиту Управления аудита нефтепереработки и сбыта продукции за рубежом ПАО "ЛУКОЙЛ", самостоятельно подготовился и успешно сдал экзамен CIA. Получение сертификата CIA помогло ему не только во внешней оценке подразделения, но и трудоустроиться в зарубежное подразделение внутреннего аудита и участвовать в аудитах совместных предприятий за рубежом в составе совместных аудиторских команд.

В целом, как мой собственный опыт, так и опыт коллег на деле доказывают, что получение международной сертификации CIA – настоящий социальный лифт и возможность стать лучшей версией себя. Причем не ограничиваясь получением знаний исключительно в профессиональной области.

Приведу примеры целей, которые ставят перед собой слушатели группы CIA в НОСК Training (февраль – март 2019):

1. Получить международно-признанную сертификацию по внутреннему аудиту.
2. Соответствовать требованиям работодателя о наличии сертификации.
3. Повысить эффективность и производительность на рабочем месте.
4. Внедрить в своей компании новые и передовые практики.
5. Освоить передовые методики, инструменты и практики подготовки и проведения проверок.
6. Изучить передовой международной опыт, стандарты и концепции внутреннего контроля и управления рисками.

7. Актуализировать и расширить знания, закрыть критические пробелы.
8. Систематизировать существующие знания и встроить в их единую, комплексную систему координат.
9. Повысить самооценку.
10. Приобрести вес в глазах коллег, проверяемых и руководителей.
11. Расширить сферу деятельности, быть готовым к работе в других отраслях.
12. Расширить сеть профессиональных контактов для общения, поддержки и обмена знаниями
13. Усилить личный бренд.
14. Претендовать на работу в других странах.

**На практике оказывается, что подготовка к экзамену – это замечательная проверка на прочность, которую, к сожалению, самостоятельно в состоянии пройти далеко не все.**

274 страницы Стандартов, Руководств по применению и Практических указаний и около 1200 страниц учебников по трем частям требуют у слушателей:

1. высокой самоорганизованности,
2. умения придерживаться четкого графика,
3. мобилизации физических и эмоциональных ресурсов на достижение цели,
4. умения «есть слона по частям».

Только для закрепления теоретических знаний в курсе СИА НОСК Training по трем частям на электронном тренажере необходимо решить около 3000 практических задач, многие из которых представляют собой концентрированный мировой опыт более 160 стран, в которых признается сертификация. В задачах отражены не только лучшие практики, но и «худшие практики» – реальные бизнес-кейсы и практические ситуации, в которых компании прежде теряли деньги, например, из-за неправильного разделения обязанностей и злоупотреблений в стандартных циклах операций.

Сданный экзамен СИА становится не только отличительным знаком качества, но и ценным дополнением для бренда любого внутреннего аудитора, того, как его воспринимают коллеги, административные и функциональные руководители – генеральные директора и члены комитетов по аудиту при советах директоров.

А если смотреть глазами потенциальных работодателей, то наличие или отсутствие у кандидата квалификации СИА также говорит о личных качествах соискателей, их настойчивости, упорстве и умении справляться с испытаниями.

### **Какие навыки больше всего ценятся в кандидатах руководителями служб внутреннего аудита?**

Международный Институт внутренних аудиторов (ИИА) регулярно проводит исследования, охватывающие около 160 стран и около 14500 респондентов, как правило, работающих во внутреннем аудите. Все они доступны для членов Института внутренних аудиторов на международном сайте <https://na.theiia.org/> в подразделе CVOK Resource Exchange раздела Bookstore & Publications. Согласно исследованиям, общемировыми трендами являются т.н. LifeLong Learning (обучение длиною в жизнь), непрерывное совершенствование и сертификация.

Сертификация СИА остается основой основ компетенций внутренних аудиторов. Наохиро – председатель Совета ИИА – в своем выступлении на XI Национальной конференции Института внутренних аудиторов «Внутренний аудит в России: новые решения в новом мире» в марте 2019 года сравнил Стандарты с фундаментом «здания» внутреннего аудита, а сертификацию СИА для внутренних аудиторов – с лицензиями для врачей и юристов.

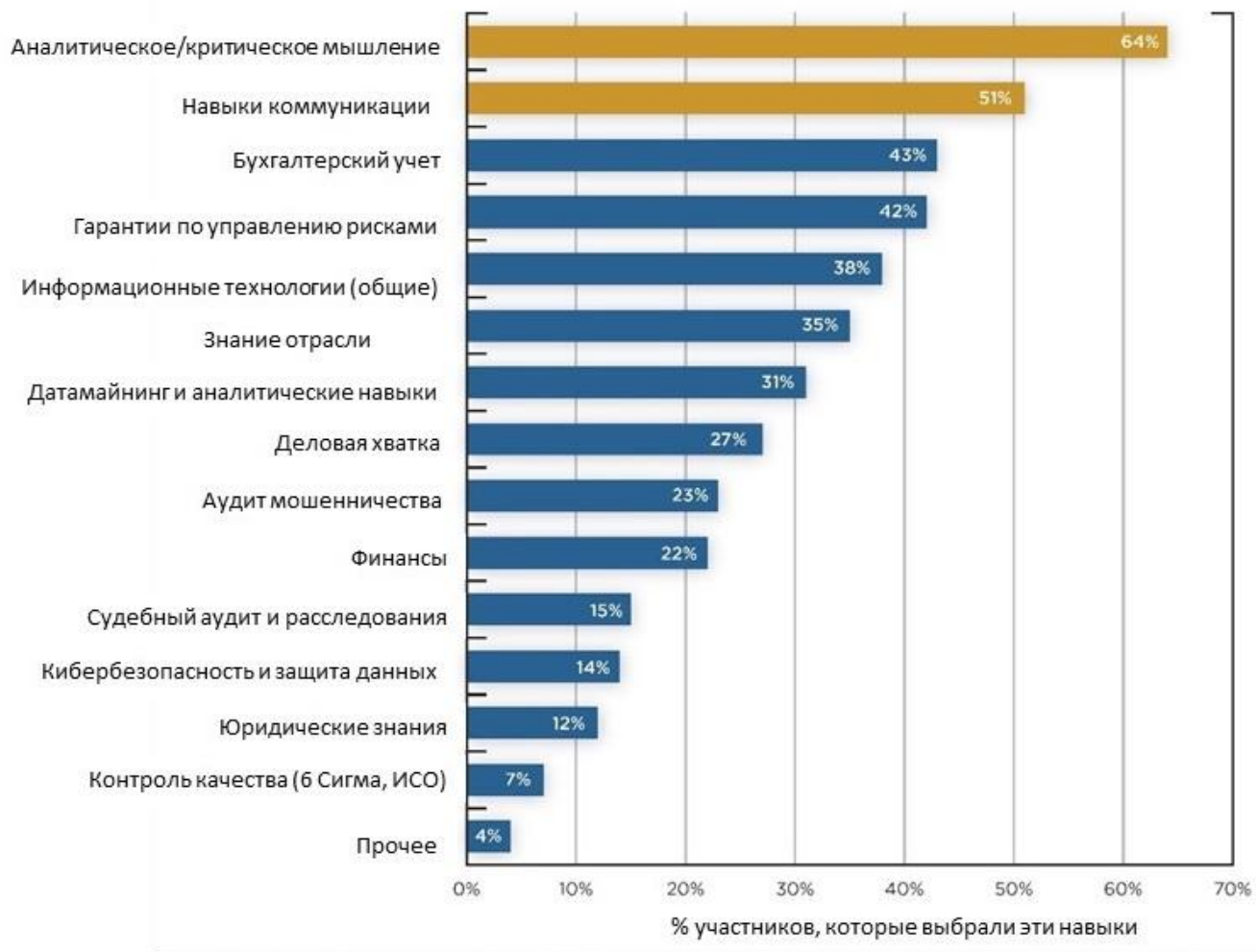
За все время ее существования сертификацию СИА получили около 150 000\* человек по всему миру. В России на данный момент пока около 400 СИА.

Исследованием СВОК «ТОП 7 навыков, которые ищут Руководители внутреннего аудита» выявлены две очень важные тенденции:

1. С точки зрения острой востребованности многие технические навыки, такие как бухгалтерский учет, для внутренних аудиторов по-прежнему необходимы, но уходят на второй план.
2. В первую же очередь востребованы по-настоящему лидерские компетенции, такие как аналитическое/ критическое мышление и навыки эффективной коммуникации.

.....  
\* Из выступления Дениса Малыхина на XI Национальной конференции Института внутренних аудиторов «Внутренний аудит в России: новые решения в новом мире» 13 марта 2019 года.

## Приложение 2. Навыки РВА проранжированы по приоритету (участники опроса выбрали 5 приоритетов)



Примечание: сотрудников с какими навыками вы чаще всего нанимаете, какие навыки больше развиваете в своей Службе внутреннего аудита? (Можно выбрать максимум 5). Только РВА. N = 3.304

Согласно Практическому руководству ИА “Управление кадровым потенциалом”, внутренний аудит задуман как совершенно уникальное подразделение. Полноценное подразделение внутреннего аудита – замечательная возможность для развития и подготовки ценных кадров для бизнеса (Business Operations), а также для позиций исполнительного руководства (Executive Leadership).

Ещё в 2005 году в ТНК-ВР я наблюдал примеры перехода из внутреннего аудита на руководящие должности в бизнесе, в том числе финансовых директоров и контролеров. В 2010 году в США на конференции по внутреннему аудиту в Атланте (шт. Джорджия) сеть Home Depot прямо на конференции рекрутировала талантливых внутренних аудиторов на так называемую Leadership Program, по сути – во внутренний аудит: в течение двух лет в рамках данной программы внутренних аудиторов готовили к должностям руководителей бизнес-подразделений.

Одни из последних интересных примеров в России – это переходы руководителей внутреннего аудита на должность операционного директора в компании МЕДСИ и Head of HR в АФК «Система». Надеюсь, что подобных примеров будет больше.

## Роль внутренних аудиторов в инновациях и новациях

О нескольких ключевых акцентах, каким должен быть внутренний аудитор будущего, нам говорит Концепция компетенций внутреннего аудита, разработанная ИА в 2013 году и переведенная на русский язык Институтом внутренних аудиторов (перевод доступен на сайте ИВА в области «Личный кабинет»).

Она определяет 10 ключевых компетенций, рекомендуемых для внутренних аудиторов на всех должностных уровнях – от аудитора до руководителя службы.

В дополнение к обязательным, базовым техническим знаниям, более высокий приоритет получают личные, или «мягкие», навыки:

- Коммуникация: действенная коммуникация
- Убеждение и сотрудничество: убеждение и мотивирование других посредством сотрудничества и взаимодействия
- Критическое мышление: применение анализа процесса, бизнес-аналитики и методов решения задач.



И верушкой компетенций, необходимых внутренним аудиторам для того, чтобы быть профессиональными и востребованными – это **компетенции в совершенствовании и инновациях**. В них входят следующие 16 навыков:

1. Активно поддерживает осуществление изменений, непрерывное совершенствование и внедрение инноваций, а также поддерживает в этом других.
2. Ищет и обосновывает возможности для непрерывного совершенствования.
3. Выступает инициатором и управляет внесением изменений в рамках своей сферы ответственности.
4. Мотивирует других с готовностью принять изменения путем разъяснения предполагаемых преимуществ.
5. Предлагает концепцию внедрения изменений в организации.
6. Поощряет других предлагать инновационные идеи и дает положительную обратную связь для обеспечения развития новых идей.
7. Вносит свой вклад в идеи и предложения по осуществлению изменений и усовершенствованию.
8. Вносит существенный вклад в стратегию осуществления организационных изменений.
9. Изучает и анализирует причины осуществления изменений в организации.
10. Определяет риски, связанные с изменениями, и адаптирует аудиторскую деятельность для управления этими рисками.
11. Оценивает потенциальные препятствия и ресурсы для реализации инициатив по внесению изменений.
12. Реализует программы внесения изменений в рамках аудиторской функции и команды.
13. Поддерживает личную производительность и эффективность в условиях меняющейся и неопределенной среды.
14. Учитывает новые приоритеты и внедряет положительные изменения на участке работы.
15. Корректирует приоритеты команды в соответствии с новыми и меняющимися приоритетами организации.
16. Предвидит реакцию на изменения и адаптирует собственный стиль для оказания поддержки другим.

Даже от внутренних аудиторов на начальных позициях ожидается обладание около 1/2 этих компетенций. Предполагается, что руководители служб внутреннего аудита обладают компетенциями по совершенствованию и инновациям на все 100%.

### **Все это говорит о растущих ожиданиях от внутренних аудиторов:**

- Вероятнее всего, что традиционной роли по проведению проверок (Assurance/ Предоставление гарантий) в будущем для внутренних аудиторов окажется недостаточно, чтобы остаться востребованными. И, действительно, в выполнении большинства рутинных тестирований работы смогут заменить внутренних аудиторов, постепенно перейдя от выборок к 100% тестированию.
- Чтобы остаться востребованными, внутренним аудиторам необходимо сфокусироваться на том, в чем работы нас не заменят – это творчество, инновации и человеческое общение.
- Лидерская роль внутренних аудиторов в изменениях, как агента и катализатора изменений, всегда останется актуальной и несет новые возможности для признания на новом качественном уровне. ∞

.....

#### Источники:

1. «Как оставаться востребованным всю жизнь», Harvard Business Review, Россия
  2. Линда Граттон «Будущее работы: Что нужно делать сегодня, чтобы быть востребованным завтра» М.2012: Альпина Паблишер
  3. «Семь навыков незаменимых людей в эпоху автоматизации. Нужно развивать качества, которых нет у компьютера», Harvard Business Review Россия
  4. Игорь Манн «Номер 1. Как стать лучшим в том, что ты делаешь». Изд. МИФ
  5. Елена Резанова «Никогда-нибудь. Как выйти из тупика и найти себя». Изд. МИФ
- Word Economic Forum 2019:
1. Calculators didn't replace mathematicians, and AI won't replace humans, Word Economic Forum 2019
  2. Humans wanted: why automation won't kill off your job. How can we educate, employ and retrain citizens for the new skills economy? Word Economic Forum 2019

#### The Institute of Internal Auditors:

1. Концепция компетенций внутреннего аудитора, ИА
2. Практическое руководство «Управление кадровым потенциалом», ИА
3. The Rise of Automation. Emerging technologies such as AI present a host of risks, and opportunities, for auditors to consider. IA Magazine 12, 2018
4. A New Age of IT Governance Risk. Internal auditors need to plan for assessing oversight of transformative technology projects. IA Magazine 01 2019
5. CBOK 2016 Lifelong Learning for Internal Auditors, Certification and Training Levels Worldwide, ИА
6. CBOK 2016 The Top 7 Skills CAEs Want, Building the Right Mix of Talent for Your Organization, ИА
7. CBOK 2016 CAE Career Paths, Characteristics and Competencies of Today's Internal Audit Leaders, ИА