

# Риск-ориентированный аудит процессов

Стратегическая поддержка МФО и банков в странах с  
переходной экономикой

## Мы поможем сделать работу вашего внутреннего аудита

Стремительно меняющаяся среда – это лишь одно из препятствий, которые вынуждены преодолевать микрофинансовые организации и банки в странах с переходной экономикой. Помимо этого, они сталкиваются с колоссальными вызовами и рисками, присущими экономике и практике деловых отношений тех стран, в которых они работают. При этом акционеры этих организаций хотят видеть, как их компании растут и создают надежную структуру управления, не выходя за рамки приемлемого риска.

Являясь одним из опорных подразделений в структуре управления, внутренние аудиторы должны быть уверены, что их методы могут обеспечить руководство ценной и полезной информацией, позволяющей увеличить стоимость бизнеса и удовлетворить высокие ожидания директоров, правления и соответствующих комитетов.

Однако сегодня многие финансовые учреждения используют недостаточно эффективные методы аудита, которые остро нуждаются в обновлении. Мы настоятельно рекомендуем советам директоров и аудиторским комитетам пересмотреть и усовершенствовать методы работы своих аудиторских подразделений, не дожидаясь, когда их организации столкнутся с валом накопившихся рисков.

### **Системный подход к выявлению рисков**

Наши клиенты часто досаждают на то, что аудиторы многократно рапортуют *об одних и тех же* нарушениях, втягивая их в

безрезультатные дискуссии, электронную переписку и совещания *по одним и тем же* проблемам. Многие организации применяют исключительно модели традиционного аудита (compliance audit – далее «аудит соответствия»), основанного на проверке соблюдения политик и процедур. Такой подход более не может обеспечить выявление всех рисков и многократно подвергался критике со стороны Института внутренних аудиторов (IIA), который утверждает, что аудиторы должны изменить свое мышление, выйдя за рамки формальных проверок соблюдения корпоративных политик и «проставления галочек». Советам директоров и менеджменту необходимо, чтобы служба аудита системно направляла свои усилия на вскрытие ключевых для их организаций рисков, чтобы рекомендации аудиторов были полезными, служили бы увеличению стоимости организации и снижали негативные последствия выявленных нарушений. Добиться этого можно, сосредоточившись на процессах, на выявлении ключевых рисков, что позволило бы устранить причины, ведущие к потерям, ошибкам и недочетам, обеспечив нормальное развитие организации.

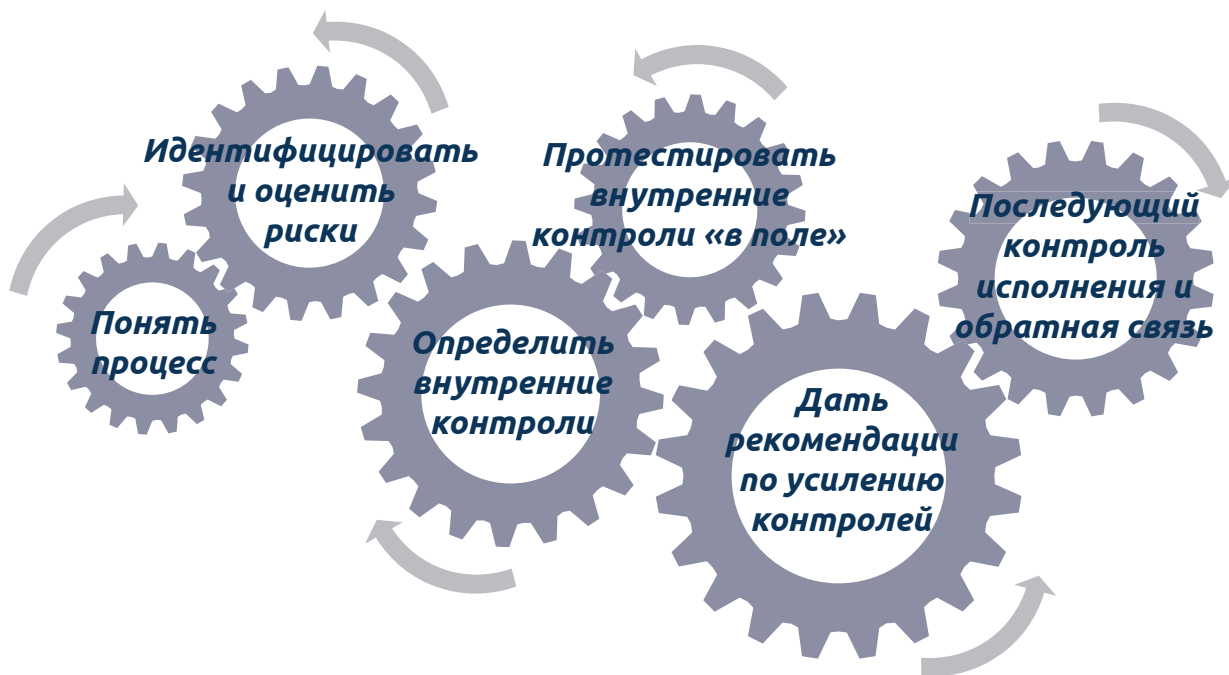
### **Мыслить нестандартно**

Риск-ориентированный аудит процессов (risk-oriented process audit) представляет собой методологию, в основе которой лежит критическое, нестандартное мышление аудитора, которое он «включает» при подготовке рекомендаций по решению «зависших» проблем риск-менеджмента в организации с целью обеспечения надлежащего функционирования процессов.

**Риск-ориентированный процессный подход к аудиту позволяет добраться до первопричин всех видов риска и, таким образом, благодаря содержательным, ориентированным на решение аудиторским отчетам организация сможет существенно изменить свою операционную деятельность и создать более устойчивый профиль риска.**

Институт внутренних аудиторов рекомендует применение основных инструментов риск-ориентированного процессного подхода к аудиту, таких как составление карт процессов,

анализ рисков и внутренних контролей, наряду с тем, что внутренние аудиторы должны уметь анализировать и понимать систему управления, эффективно оценивать риски и внутренние контроли и применять адекватные методы работы «в поле». Риск-ориентированный аудит процессов может существенно повысить качество управления рисками; поэтому мы убеждены, что он является обязательным инструментом в арсенале внутреннего аудитора: особенно для МФО и банков, работающих в нелегких экономических условиях переходного периода.



## Основные преимущества риск-ориентированного аудита

### **Устранение неэффективности в процессах и слабых мест в механизмах контроля**

Методы традиционного внутреннего аудита, ориентированные исключительно на проверку соблюдения политик и процедур, больше не способны полностью удовлетворить потребности банков и МФО в странах с экономикой переходного периода. Хотя такие методы дают хорошее представление о текущем уровне нарушений политик и процедур, в условиях быстрого роста организации, а также в силу других внутренних и внешних факторов, неизменно возрастают риски, снижающие эффективность существующих процессов. И только риск-ориентированный аудит процессов может пролить свет на изначальную неэффективность и недостатки в механизмах контроля. Есть также целый ряд других существенных причин, почему финансовым учреждениям выгодно внедрить методологию риск-ориентированного аудита процессов.

### **Обращение к источнику проблемы вместо аудита уже совершенных нарушений**

Учреждения несут риски, присущие ситуациям роста в условиях развивающихся, по большей части, неформальных рынков, когда растет число филиалов и сотрудников, значительна доля операций в ручном режиме и высока текучесть кадров. Кроме того, новые возможности для развития бизнеса часто появляются в удаленных регионах. Аудит процессов может существенно повысить вероятность успешного преодоления организацией трудностей, поскольку такой аудит, в первую очередь, направлен на сами

процессы, а не на выявление уже совершенных нарушений. Это означает, что, если будут идентифицированы риски и недостатки во внутренних средствах контроля в конкретном процессе и будут выполнены рекомендации аудитора, первопричина проблемы исчезнет. Иными словами, независимо от сумм операций, количества филиалов и численности персонала, улучшенные процессы будут работать именно так, как это должно быть.

### **Эффективная поддержка в условиях непрерывного процесса доработки политик и процедур**

Организации, особенно относительно новые или быстро растущие, постоянно нуждаются в обновлении своих политик и процедур, которые быстро устаревают, становятся неэффективными и часто дублируют друг друга. По определению, аудит процессов вскрывает недостатки в процессах и таким образом эффективно способствует усовершенствованию процедур.

### **Существенное укрепление чувства «владельца» процесса у среднего менеджмента**

В развивающихся экономиках многие менеджеры среднего звена банков и МФО не осознают себя в качестве «владельцев» процессов и часто не обладают необходимыми навыками построения эффективных процессов. Работая в тесном контакте с внутренними аудиторами, нацеленными на эффективность процессов и их правильное применение, такие менеджеры со временем неизбежно разовьют в себе чувство «владельца» процесса, за который

отвечают. В результате не только процедуры будут лучше соблюдаться персоналом, но и деятельность всей филиальной сети будет стандартизирована.

### **Повышение качества внутреннего обучения благодаря обратной связи**

В организациях, как правило, плохо налажена обратная связь между аудиторами и учебными центрами или руководителями соответствующих подразделений. Например, когда филиалу сообщают о нарушениях, обнаруженных в ходе традиционного аудита, у филиала в лучшем случае появляются благие

намерения «не повторять тех же ошибок». В отличие от аудита соответствия, аудит процессов способен вскрыть первопричину таких ошибок: возможно, персонал не следует процедурам из-за логических ошибок в схеме процесса, из-за недопонимания или просто слабых навыков. В этих случаях большую ценность могут представлять конкретные и четкие замечания аудиторов, доведенные до учебных подразделений, которые в свою очередь могут подготовить и провести целевые тренинги с целью снизить вероятность повторения подобных ошибок в будущем.



## IPC's implementation and training approach

Наш простой план внедрения методологии риск-ориентированного аудита в МФО и банках стран с развивающейся экономикой разделен на два этапа: Исследование контрольной среды и Обучение методикам аудита процессов и его внедрение.

### **Исследование контрольной среды**

На начальном этапе эксперты IPC дадут оценку существующей системе внутреннего контроля (СВК) по результатам проведенного Исследования контрольной среды. Задача заключается в детальном анализе существующей СВК организации путем сопоставления ее с качественной СВК по ряду ключевых параметров с целью определить текущий профиль риска организации и разработать стратегии по его укреплению.

Данная системная оценка проводится на первом этапе проекта, когда консультанты дистанционно изучают документацию, а также посещают организацию для оценки и анализа на месте. Результатом изучения документации станет подготовка SWOT-анализа организации (анализа слабых/сильных сторон, возможностей/угроз), который позволит IPC эффективно подготовить и осуществить последующий анализ на месте, предусматривающий:

- Обзор системы отчетности по рискам
- Интервью/дискуссии с ключевым операционным персоналом, средним и высшим менеджментом
- Наблюдения, т.е. прямое наблюдение за выполнением сотрудниками их функций в режиме реального времени.

Это позволит нам подготовить Отчет об анализе слабых мест, который послужит основой для разработки индивидуальных планов обучения и институционализации, гарантирующих успешное внедрение риск-ориентированного аудита процессов в производственный процесс организации.

### **Обучение методикам и внедрение подхода**

Этот этап составляет большую часть проекта. Обучение сотрудников внутреннего аудита методологии аудита процессов включает в себя выезды группы краткосрочных экспертов в организацию, в сочетании с продолжением обучения между визитами в дистанционном режиме. Модель обучения базируется на использовании инструментария IPC по аудиту процессов, а также стандартных учебных пособий и материалов, необходимых для внедрения подхода.

Визиты в организацию включают четыре модуля по две недели каждый на протяжении нескольких месяцев. Цель визитов – ознакомить аудиторов с концепциями и отточить их навыки, необходимые для успешного проведения полного цикла аудита процессов. Учебные сессии сочетают в себе аудиторские дискуссии, интерактивные тренинги, интенсивный коучинг и практическую работу «в поле». Такой подход гарантирует полное усвоение концепций и материалов и в дальнейшем эффективное проведение самостоятельных аудитов, в ходе которых аудиторы обретают реальное чувство ответственности за свою работу, как «владельцы» процесса аудита.

Четыре блока дистанционного обучения между визитами помогут закрепить концепции и подготовят почву для аудиторных учебных сессий. Дистанционные учебные модули включают в себя практические домашние задания под руководством и при поддержке тренера в форме обратной связи.

На протяжении всего учебного цикла IPC будет постоянно работать над тем, чтобы подход был успешно интегрирован в стандартные рабочие процедуры организации. Мы будем проводить регулярные дискуссии с руководством и аудиторским комитетом как в самой организации, так и дистанционно, чтобы

полностью держать их в курсе развития проекта. Им будет рекомендовано рассматривать аудит процессов как непрерывный проект и на протяжении продолжительного периода времени оказывать поддержку своим аудиторским командам, дав им возможность и дальше развивать свои навыки в области аудита процессов. Возможно, для ускорения внедрения аудита процессов придется пересмотреть некоторые аспекты структурного и организационного характера; в этом случае IPC проанализирует ситуацию и даст конкретные практические рекомендации, как решить эти насущные вопросы.

## **Традиционный аудит**

- *В фокусе - соблюдение существующих политик и процедур*
- *В фокусе - поиск ошибок и упущений*
- *Методикой контроля владеет только внутренний аудит*
- *Ограничивается проверкой выполнения функций отдельными сотрудниками вне связи с другими*
- *Аудиторы воспринимаются как следователи*
- *Основной упор - на тестировании контролей*
- *Обнаруживает пост-фактум уже совершенные ошибки («ретроактивно»)*
- *Исходные риски остаются невыявленными*
- *Одни и те же нарушения, отмеченные аудитором, переходят из отчета в отчет*

## **Риск-ориентированный аудит процессов**

- *В фокусе – факторы, мешающие успешно выполнять задачи*
- *Идентификация рисков и оптимизация процессов в дополнение к аудиту соответствия*
- *Внутренний аудит делится методикой контроля с организацией*
- *Ориентирован на процесс в целом с охватом всех функционалов*
- *Аудиторы воспринимаются как помощники*
- *Упор на оценку контрольной среды в целом и ключевых контролей*
- *Активно продвигает изменения (действует на упреждение - «проактивно»)*
- *Одна аудиторская проверка может решить многие вопросы*
- *Более высокая эффективность процессов и внутренних контролей исключает повторение нарушений*

# Our audit training: Blocks 1-4

## Блок 1

### Модуль 1 – Составление карты процесса

IPC проведет обучение сотрудников УВА (Управления внутреннего аудита) по составлению карт процессов на основе блок-схем, используя самый передовой опыт и стандарты. В ходе этой работы аудиторы приобретут навыки, необходимые для определения круга обязанностей сотрудников, участвующих в процессе, научатся выявлять в процессе неэффективные места и дублирование функций, и, что крайне важно, определять, на каких этапах процесса с наибольшей вероятностью может наступить событие риска и где заложены внутренние контроли для смягчения рисков.

### Модуль 2 – Анализ процесса

Цель данного Модуля - научить сотрудников УВА с помощью карты процесса создавать Матрицу рисков для идентификации и оценки рисков и внутренних контролей, заложенных в процесс. Эти навыки составляют саму суть методологии аудита процессов и крайне важны для аудиторов, так как позволяют эффективно проводить риск-ориентированный аудит.

### Дистанционное обучение – Сессия А

Цель данной сессии – дать сотрудникам УВА возможность самостоятельно проанализировать карту процессов и Таблицу оценки рисков. Консультанты IPC будут оказывать поддержку посредством дистанционной обратной связи. Получив возможность на практике применять изученные методы, сотрудники УВА укрепят свое чувство ответственности за составленные матрицы, как их владельцы, что является наиважнейшей задачей.

## Блок 2

### Модуль 3 – Методы аудита

Хотя аудиторы уже знакомы с некоторыми аудиторскими методами, такими как чек-листы и интервью, IPC познакомит их с тем, как сделать эти методы более эффективными. По мере продвижения, УВА выработает целостный риск-ориентированный подход к проведению аудита и научится интегрировать эти методы в общую методологию аудита процессов. Другие инструменты аудита процессов, такие как наблюдения и посещения клиентов, могут оказаться новыми для аудиторов; IPC продемонстрирует, как с помощью этих инструментов сделать работу «в поле» более эффективной.

### Модуль 4 – Написание программы аудита

Программа аудита является наиважнейшим компонентом инструментария УВА. Она не только документирует ожидания аудиторов относительно правильного течения рабочих процессов, но и перечисляет все шаги аудита, которые необходимо предпринять, чтобы определить, функционируют ли внутренние контроли должным образом. С учетом важности данного инструмента, мы обучим сотрудников УВА на практике создавать собственные программы аудита. Аудиторы получат навыки составления программы для любого процесса, который должен быть подвергнут аудиту.

### Дистанционное обучение – Сессия В

Во время этой сессии аудиторы продолжают развивать навыки составления программы аудита: они будут учиться совершенствовать программы аудита для других суб-процессов. Таким образом, аудиторы получат возможность проработать все шаги самостоятельно, при этом пользуясь поддержкой и обратной связью от IPC в форме подробных письменных и устных комментариев.



### **Блок 3**

#### **Модуль 5 – Риск-ориентированная выборка**

При составлении риск-ориентированной выборки отбираются документы, клиенты, кредиты и другие элементы, которые аудитор намеревается проверить. Подход к составлению такой выборки подразумевает, что ресурсы УВА должны быть направлены на потенциально проблемные места в процессе. Такой подход обеспечивает более эффективное выявление системных проблем.

#### **Модуль 6 – Практический аудит**

После того, как будут усвоены основы методологии аудита процессов, IPC проведет на практике сокращенный аудит процесса совместно с командой аудиторов. Хотя такой аудит и не будет столь же детальным, как полный аудит процесса, задание даст аудиторам ценный практический опыт проведения такого аудита.

#### **Модуль 7 – Эффективные отчеты**

Качественные, хорошо структурированные и несущие ценную информацию отчеты помогают принимать правильные решения. Специалисты IPC позаботятся о том, чтобы все элементы эффективного аудиторского отчета были понятны для УВА и интегрированы в его работу. Отчет должен включать в себя систему объективных показателей для оценки и ранжирования рисков, ключевые причины обнаруженных нарушений, не определив которые невозможно дать полезные рекомендации, и вытекающие отсюда рекомендации по улучшению структуры внутреннего контроля конкретного процесса.

#### **Дистанционное обучение – Сессия С**

Во время этой сессии команда аудиторов должна завершить практический аудит, начатый совместно с экспертами IPC во время их визита. Чтобы повысить навыки написания отчетов, команда УВА самостоятельно напишет отчет о проведенном аудите процесса, при дистанционной поддержке тренера. На этом этапе IPC будет принимать самое активное участие, давая команде аудиторов полезную обратную связь и оказывая всестороннюю поддержку по ходу завершения их первого аудита процесса и написания отчета.

### **Блок 4**

#### **Модуль 8 – Последующий контроль**

Чтобы исключить повторение одних и тех же замечаний после каждого очередного аудита, для УВА важно внедрить и применять эффективный процесс контроля исполнения рекомендаций и устранения нарушений. В связи с этим IPC устанавливает структурную связь между аудиторским отчетом и процессом последующего контроля, предлагая аудиторам инструменты и рекомендации, гарантирующие эффективное исполнение согласованных действий.

#### **Модуль 9 – Анализ результатов аудита**

Данный сегмент фокусируется на том, как проводить ежеквартальный анализ по ключевым параметрам совокупности результатов из аудиторских отчетов. Цель анализа - представить менеджменту, аудиторским комитетам и наблюдательным советам более полную картину рисков и таким образом облегчить им задачу принятия стратегических решений.

#### **Модуль 10 – Годовое планирование аудита**

В основе годового планирования аудита лежит оценка рисков по всем аудируемым подразделениям, которые могут оказать влияние на организацию. Таким образом, график аудитов (годовой план аудитов), в котором очередность проверки подразделений определяется степенью риска, должен быть утвержден и одобрен аудиторским комитетом и должен отражать наиболее актуальные стратегии и направления работы учреждения с учетом современной рискованной среды.

#### **Дистанционное обучение - Сессия D**

Во время завершающей сессии дистанционного обучения аудиторы продолжат развивать навыки анализа результатов проведенного аудита в соответствии с рекомендациями консультантов, полученными во время аудиторской сессии. Одновременно, менеджеры группы аудита или уполномоченные сотрудники продолжат работу над составлением годового плана аудита при тесной поддержке IPC.

## Программа обучения

## Умения и навыки, полученные в рамках каждого блока

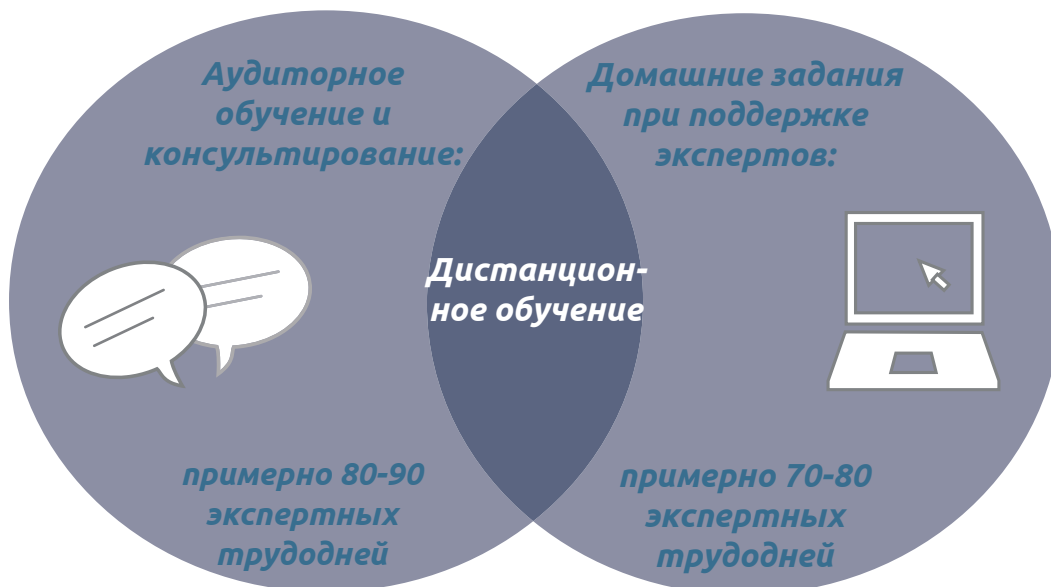
Блок 1	Аудиторная сессия	Модуль 1 – Составление карты процесса Модуль 2 – Анализ процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умение составлять карту процесса в формате блок-схемы</li> <li>• Идентификация и оценка рисков</li> <li>• Создание матрицы рисков</li> </ul>
	Дистанционное обучение	Сессия А	
Блок 2	Аудиторная сессия	Модуль 3 – Методы аудита Модуль 4 – Написание программы аудита	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умение проводить наблюдение, интервью и клиентские визиты</li> <li>• Создание риск-ориентированных чек-листов для работы аудитора «в поле»</li> <li>• Умение составлять программу аудита</li> </ul>
	Дистанционное обучение	Сессия В	
Блок 3	Аудиторная сессия	Модуль 5 – Риск-ориентированная выборка Модуль 6 – Практический аудит Модуль 7 – Эффективные отчеты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка выборки для проведения аудита</li> <li>• Практическое применение изученных методов аудита «в поле»</li> <li>• Умение ранжировать нарушения по уровню риска и давать рекомендации по их исправлению на основе анализа первопричин</li> </ul>
	Дистанционное обучение	Сессия С	
Блок 4	Аудиторная сессия	Модуль 8 – Последующий контроль Модуль 9 – Анализ результатов аудита Модуль 10 – Годовое планирование аудита	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание эффективной системы контроля исполнения согласованных действий</li> <li>• Умение анализировать результаты аудитов и давать ценные рекомендации</li> <li>• Обновление процедур аудита с учетом новой методологии</li> </ul>
	Дистанционное обучение	Сессия D	

## **IPC – ваш надежный партнер по внедрению аудита процессов**

Цель IPC – трансформировать отделы внутреннего аудита таким образом, чтобы из «контролеров и искателей ошибок» они превратились в «источник решений» для владельцев и менеджеров финансовых учреждений, тем самым, оказывая им неоценимую поддержку. 35-летняя практика IPC включает опыт в области финансирования развития и институционального строительства, практический опыт и знания по переориентации учреждений в странах переходного периода с традиционного аудита

соответствия на комплексный аудит процессов, приносящий конкретную пользу учреждению, а также большой опыт в налаживании взаимопонимания между советами директоров, исполнительным руководством и аудиторами в вопросах идентификации, оценки и снижения рисков.

В нашу экспертную команду входят консультанты по аудиту процессов с обширным международным опытом работы в сфере



**IPC - Internationale Projekt Consult GmbH**

Фалькенштайне штрассе, 77  
60322 Франкфурт-на-Майне  
Германия  
Тел.: + 49 69 90 50 188-0  
Эл. адрес: [ipc@ipcgbh.com](mailto:ipc@ipcgbh.com)  
Вебсайт: [www.ipcgbh.com](http://www.ipcgbh.com)

