



Ministry of Finance

## 3-тя лінія оборони:

## Шляхи оптимізації ВА


Онлайн вебінар для ВА, 29 червня, 2022

# Шляхи оптимізації ВА

- AGILE аудит (Швидкий аудит);
- Переорієнтація від «судді» на «агента змін»
- Проведення аудитів дистанційно

# Вплив кризового періоду на роботу ВА

- Вплив на (річне) **планування Аудиту**: міністерства в «кризовому/режимі виживання»; зміна пріоритетів
  - *Привело до збільшення **agile** ініціатив, скорочення періодів планування, не «порушувати» кризову організацію*
- Вплив на **управління ризиками**:
  - *З'явилися нові ризики (ІТ); перегляд стратегій управління ризиками (керівництвом (також і ВА)*
- Вплив на **дистанційну роботу**:
  - *Політика щодо застосування комунікаційних ресурсів; ІТ-інструменти; віддалений аудит*
- Вплив на способи **комунікації** із персоналом, клієнтами, зацікавленими сторонами та формат звітування:
  - *Внутрішні онлайн-наради команд; як зберегти згуртованість, зв'язок із клієнтом на відстані*



# Agile аудит (швидкий аудит)

---

Як функція внутрішнього аудиту  
адаптується та відповідає на зміни



# Agile аудит

Створення (більшої) ефективності та результативності внутрішнього аудиту шляхом адаптації та реагування на зміни та надання (більшої) доданої вартості для керівництва

## **Внутрішній аудит повинен бути:**

- Динамічною професією
- Внутрішній аудит втрачає сприйняття «доданої вартості» у світі, який швидко змінюється і де криза(и) може мати руйнівний характер
- Agile забезпечує альтернативний підхід до традиційного способу проведення аудиту шляхом зміни всього мислення

# Agile аудит: Як?

Зміна мислення: зосередьтеся на тому, що є найважливішим для користувачів аудиту, і зробіть це в першу чергу:

- Залучення зацікавлених сторін на відміну від планування у вакуумі
- Адаптація до змін на відміну від річного планування
- Креативність на відміну від політик та процедур
- Представлення спостережень на відміну від представлення результатів тестувань

## Характеристики Agile аудиту

- Короткий цикл планування
- Короткі, так звані «спрінт забіги» у яких планування, виконання та презентація результатів повторюються (середня тривалість 2 тижні)
- Тісна та постійна комунікація із зацікавленими сторонами (в основному користувачами результатів аудиту)
- Менше бюрократії, менше 'стопок із документами'

# Традиційний аудит у порівнянні з Agile —аудитом—

Традиційний аудит (метод водоспаду)	Agile аудит
Тривалий період планування	Короткий період планування
Віддалена дистанція між аудиторською командою та користувачем	Коротка відстань між аудиторською командою та користувачем: постійна комунікація
Середня тривалість аудиторського циклу 8 – 12 тижнів: планування, проведення, звітування на завершення	Середня тривалість аудиторського циклу два тижні, <b>спрінти</b> : повторне планування, адаптивне планування, циклічне виконання, циклічна звітність (ітеративна звітність)
Тривалий період вивчення проблем та ризиків	Короткий період вивчення ризиків та проблем
Жорстка, повільна реакція на зміни	Висока спроможність реакції на зміни



# Переваги agile аудиту

## **Розширене планування внутрішнього аудиту**

Agile аудит розроблений, щоб бути гнучким і повторюваним. Це означає, що замість жорстких планів внутрішнього аудиту існує постійно оновлюваний резерв аудитів і проектів, пріоритети яких визначаються на основі ризиків і потреб організації, які можна здійснити, коли ресурси будуть доступні.

## **Більш швидка реакція на зміни пріоритетів та потреб**

Agile аудит дозволяє переоцінити та перерозподілити ресурси залежно від зміни пріоритетів

## **Відповідальність групи внутрішнього аудиту**

Замість ієрархії встановлених ролей, гнучкість аудиту включає горизонтальні, але відповідальні ролі. Це означає, що команда може вирішити продовжити проект або змінити напрямок на основі уявлень, отриманих під час коротких оцінок.

# Переваги agile аудиту

## **Прискорені цикли постачання**

Працюючи в швидких циклах, аудитори перевіряють і налаштовують свою роботу кожні два-три тижні, не чекаючи до кінця циклу. Це означає, що цикли планування, проведення та огляду виконуються швидше, також результати та ідеї отримують швидше.

## **Підвищена цінність і конкретні ризики.**

Упорядковуючи роботу та документацію, Agile допомагає зосередити увагу внутрішнього аудиту на інформації, ризиках та можливостях, які потрібні зацікавленим сторонам. Це також дозволяє внутрішнім аудиторам бути більш адаптивними і допомагає команді досягти цінностей, яких зараз вимагають зацікавлені сторони.



**Agent  
of  
Change**

# ВА як агент змін (1)

Внутрішній аудитор як агент змін:

- працює із керівництвом щодо ідентифікації ризиків та вироблення рішень;
- рекомендує щодо змін у процесах;
- Фасилітує процес та допомагає працівникам успішно прийняти та працювати із змінами.

Роль ВА не повинна обмежуватися ретроспективною звітністю щодо успіхів чи невдач змін, але повинна зводитися до залучення до змін від їх початку.

# ВА як агент змін (2)

Ефективна роль в управлінні змінами – це можливість для внутрішнього аудиту підвищити свій авторитет; щоб вийти «із-за куліс». Найголовніше, це можливість внутрішньому аудиту продемонструвати додаткову цінність.

Ефективне управління змінами стосується людей. ВА повинні розвивати м'які навички комунікацій із керівництвом, ведення переговорів та формування довіри.

“Ми більше не можемо дозволити собі такий комфорт як відповідати чи реагувати. Внутрішній аудит має долучатися до” – Річард Чемберс, попередній керівник ІА у своїй книзі «ВА як агент змін@»



Audit

# Remote Audits

Coming soon!

## Завдання підрозділів ВА у кризовий період

- Розуміти та оцінювати ризики, з якими стикається інституція у кризовий період;
- Враховуючи ситуацію, яка склалася, переглянути річні плани та привести їх у відповідність до змін, враховуючи кризові ризики;
- Розвивати стосунки із різними зацікавленими сторонами на основі довіри та прозорості;
- Надати перевагу консультативній ролі ВА та додатковій цінності завдяки наданим рекомендаціям;
- Продовжувати проведення якісних аудитів, навіть у віддаленому форматі;
- Збільшити застосування сучасних технологій при виконанні завдань ВА;
- Підтримувати мотивацію ВА навіть у дистанційному форматі, організувати онлайн зустрічі, обмін інформацією та знахідками;

# Віддалений аудит: визначення та концепція

**Віддалений або частково віддалений аудит** використовує електронні засоби/методи для отримання аудиторських доказів віддалено, включаючи відеоконференції, електронну пошту, телефон, доступ до локальних ІТ-систем, відео в реальному часі, а також для їх об'єктивної оцінки з метою визначення ступеня відповідності критеріям аудиту, як і під час аудиту на місці.

Віддалені аудити використовують інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) для отримання аудиторських доказів шляхом збору інформації, інтерв'ю з об'єктом аудиту тощо, коли це неможливо, необхідно чи бажано під час особистих зустрічей чи розмов.

Два види  
віддаленого аудиту

**Частково віддалений аудит**, який передбачає поєднання проведення дистанційного та традиційного аудитів.

**Віддалений аудит** – який реалізується повністю використовуючи віддалені технології, інструменти для збору доказів та інформації



# Інструменти віддаленого аудиту

Інструменти віддаленого аудиту численні і залежать від зрілості та впровадження в інституції IT-технологій.

Будь-який інструмент віддаленого аудиту слід попередньо протестувати, щоб підтвердити доцільність його використання.

Однак IT також несуть обмеження та ризики, пов'язані з виконанням цілей аудиту: інформаційна безпека, захист даних та питання конфіденційності, надійність та якість зібраних доказів.



Технології/ інструменти	
E-mail	<b>IT платформи</b> (e.g., SharePoint, MS Teams)
Телефон /аудіо (один на один) дзвінки	<b>Доступ до IT систем, які підтримують процес аудиту</b> (напр. спільні бази даних, драйвери тощо)
Аудіо / Відео конференції із можливостями демонстрації екрану	<b>Стріми, віртуальні тури</b> (напр. дзвінки мобільним, Скайпом, із відео)  <b>Відео</b> (напр. записи камер)

# Можливість проведення віддалених аудитів (I)

**Не всі аудити однаково добре підходять для дистанційного виконання.** Наприклад, аудит бізнес-процесу є більш можливим, ніж огляд засобів контролю фізичної безпеки. Аудитори повинні оцінювати придатність завдання для дистанційного виконання, відкрито, на основі кожного випадку.

**Перелік критеріїв для оцінки того, чи є умови придатними для проведення аудиторського завдання дистанційно або фізично:**

Види процедур, які будуть проводитися	<b>НА МІСЦІ</b> Початковий аудит без попереднього знання об'єкта аудиту та/або процесу, що перевіряється. Аудити у сферах зі значними змінами в управлінні або перевіреному процесі. Аудити з використанням суворо конфіденційної інформації. Аудити, що вимагають фізичної перевірки/огляду місця/майданчика.
	<b>ДИСТАНЦІЙНО</b> Аудит з хорошим знанням і розумінням організації, управління та/або процесу, що перевіряється. Аудит із стандартизованою програмою аудиту або охопленням стандартного процесу. Процеси або види діяльності, де процедури тестування в основному передбачають перегляд документів та пояснювальної інформації, отриманої в результаті інтерв'ю
Види доказів/інформації, яку можна отримати	<b>На МІСЦІ</b> Без обмежень.
	<b>ДИСТАНЦІЙНО</b> Розгляньте можливості доступу до відповідних баз даних і систем, платформ для співпраці та будь-якої іншої цифрової документації, щоб забезпечити доступність матеріальних та об'єктивних доказів для перегляду. Розгляньте можливості доступу до відео, показу екрана/скріншоту, прямої трансляції, щоб забезпечити збір доказів у реальному часі. Обмеження доступу до суворо конфіденційної інформації. Обмеження доступу до паперових записів (додаткові зусилля необхідні для сканування та надсилання). Обмеження щодо фізичного огляду/перегляду місця/майданчика.

## Можливість проведення віддалених аудитів (II)

Витрати/економія часу	<b>НА МІСЦІ</b> Потрібно менше людино-днів/годин, якби було б швидше перевіряти/розуміти процес під час особистих зустрічей.
	<b>ДИСТАНЦІЙНО</b> Економія часу на поїздки, економія людино-днів/годин. Економія коштів, оскільки немає витрат, пов'язаних з відрядженням (транспорт, проживання, добові).
Безпека та якість комунікацій та передачі даних	<b>НА МІСЦІ</b> Не потрібні додаткові обмеження із безпеки або питання якості.
	<b>ДИСТАНЦІЙНО</b> Належні ІТ інструменти можуть бути недоступними або однакові інструменти використовуються не всіма зацікавленими сторонами. Певна інформація може бути обмежена у доступі через ІТ. Якість відео/аудіодзвінків може завадити взаєморозумінню між учасниками.
Графік	<b>НА МІСЦІ</b> Фокусування на скороченні та більш інтенсивному періоді. Чітке та попереднє планування із обмеженими можливостями для змін.
	<b>ДИСТАНЦІЙНО</b> Вища гнучкість у плануванні та зміни розкладу (наприклад, легше перенесення зустрічей, швидкі дзвінки з метою уточнення, віддалений доступ до місць зберігання документів для додаткової перевірки документів). До обсягу аудиту можна було б включити більше сайтів або місць, що могло б збільшити охоплення аудитом.

# Етапи проведення віддаленого аудиту (I)

Кожен аудит має ряд викликів на кожному з етапів аудиту, які необхідно добре розуміти для ефективного та результативного проведення аудиту. Віддалений аудит нічим не відрізняється.

Віддалений аудит вимагає деяких коригувань підходу до аудиту, тому він дає можливість впровадити інноваційний процес внутрішнього аудиту.

- **Планування аудиту**

- потрібно врахувати можливість проведення віддаленого аудиту та які методи будуть застосовуватися;

- Підібрати підхід: частково дистанційно чи дистанційно;

- Якщо частково дистанційно, зазначити у плані які критерії будуть яким способом перевірятися;

- Повідомити об'єкт аудиту про підхід.

- Визначити можливі ІТ техніки та інструменти, які будуть застосовуватися та перевірити можливість їх застосування;

- Визначитися як буде забезпечуватися безпека даних та контроль якості;

- Підготувати план та графік проведення дистанційного аудиту;

- Організувати попередню зустріч із об'єктом аудиту із обговоренням підходу та програми аудиту

# Етапи проведення віддаленого аудиту (II)



- **Проведення аудиту**
- Збір аудиторських доказів із використанням різних ІТ інструментів;
- Попередня комунікація із об'єктом аудиту та передача переліку документів, які необхідно отримати;
- Отримання доступу до можливих електронних систем та файлів даних;
- Належне планування та підготовка онлайн зустрічей із попереднім запитом інформації;
- Організація незапланованих дзвінків для отримання швидкої інформації;
- Визначити необхідність записів відео та дзвінків;
- Підтримка постійної комунікації та інформування об'єкта аудиту щодо процесу аудиту.

## Етапи проведення віддаленого аудиту (III)



### Підготовка аудиторського звіту

- Включити опис інструментів та методів, які використовувалися та відповідні обмеження;
- Фокусування на ключових ризиках, які важливо донести до керівництва;
- Посилання на відповідні отримані дані та інформацію;
- Звіт готується дистанційно, але у електронному та при потребі паперовому форматі;
- Організація та проведення онлайн обговорення проекту звіту із об'єктом аудиту.

Таким чином, розвиток ВА зосереджується на (1):

---

**Проактивна діяльність:** консультативна та дорадча роль ВА в період кризи, дозволить досягнути впливу;

---

**Підтримка близьких контактів ВА** із ключовими зацікавленими сторонами є дуже важливою;

---

Відстеження **нових ризиків** (ІТ, контроль/діяльність) та внесення змін у стратегії управління ризиками;

---

Чітке розуміння, що **дозволено** і (навіть більше) що не дозволено, коли застосовуються ІТ інструменти;

Таким чином, розвиток ВА зосереджується на (2):

---

Бути **agile при плануванні (аудиту)**: зміна пріоритетів та потенціалу, коли є потреба, але постійно інформувати необхідно зацікавлені сторони;

---

Розробити **після кризову стратегію для ВА** : що аудит може запропонувати після кризового періоду;

---

**ЦПГ: бути проактивним**, допомагаючи та підтримуючи ВА та для гармонізації ситуації після кризи;

---

**Переглянути навчальні програми із ФУК/ВА**: внести зміни відповідно до нових, необхідних для ВА навиків та знань.





Ministry of Finance

