

Deloitte.



Анализ данных во
внутреннем аудите
Трансформация
внутреннего аудита



MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845

В 2019 году компания «Делойт» и Институт внутренних аудиторов провели совместное исследование состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России, в рамках которого было опрошено около 100 руководителей служб внутреннего аудита (СВА) в российских компаниях нефинансового сектора, работающих в различных отраслях экономики.

По результатам исследования, 92% руководителей СВА отметили, что используют MS Excel в качестве инструмента для анализа данных. Специализированные BI-решения, языки программирования и скрипты равномерно распределились по количеству ответов. Такие результаты говорят о том, что СВА пользуются старыми и привычными инструментами для проведения проверок.

При этом средства MS Excel чаще всего применяются для выполнения стандартных аудиторских аналитических процедур: формирование выборок, сопоставление (сверка) данных, заполнение рабочих бумаг во время тестирования. Другие более продвинутые инструменты чаще всего используются для иных целей: предварительного анализа перед проведением аудита или годовым планированием и визуализации, в том числе для представления результатов руководству.

Рис. 1. Программное обеспечение, используемое СВА для анализа данных

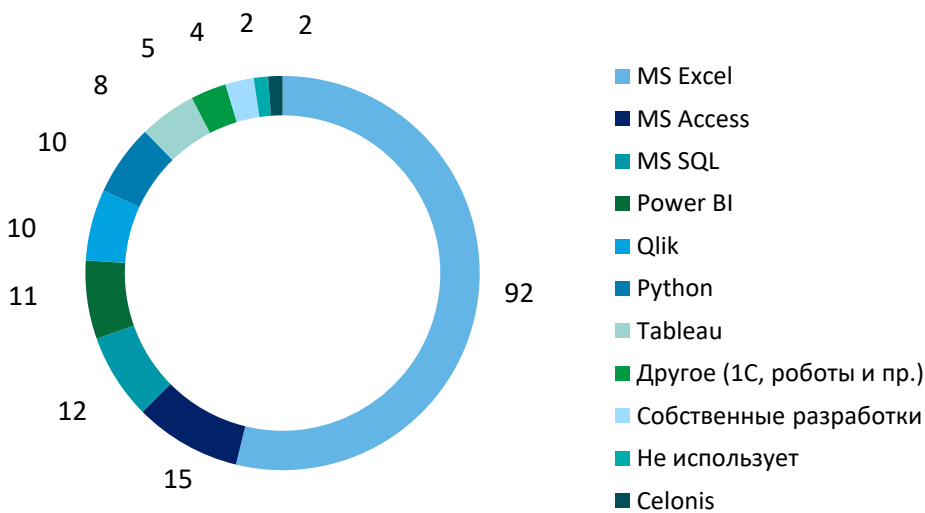


Рис. 2. Цели использования инструментов анализа данных



Использование данных из разнообразных источников, как внутренних, так и внешних, поможет СВА создавать инновационные идеи, обеспечивать большую уверенность и переработать подходы к традиционному аудиту.

Как показывают результаты исследования состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России, анализ данных в СВА недооценен и не используется в должной степени, что расходится с международными тенденциями развития практики (см. Рис. 1 и 2). С появлением больших массивов данных традиционные представления о тестировании становятся устаревшими и недостаточными для надлежащего аудиторского подтверждения. В условиях, когда новые возможности и риски встречаются компаниям на каждом шагу, принятие правильных решений в нужное время становится как никогда актуальным. Благодаря внедрению аналитики в каждую фазу аудита СВА могут помочь компаниям ориентироваться в мире, который становится все более изменчивым, неопределенным и сложным.

Внедрение анализа данных в процесс внутреннего аудита

При развитии аналитических возможностей и внедрении анализа данных в процесс аудита возникает множество вопросов: каким образом и где разместить технологии (на собственных мощностях или в облаке)? Как выбрать правильную технологию для внедрения и когда? Какие компетенции и кадровые ресурсы необходимы для достижения цели? Какое влияние это окажет на проведение аудита и подготовку отчетов? Данные решения влияют не только на то, каким образом вы проводите аудит, но также на объекты и сроки аудита.

Рис. 3. Улучшенная модель интеграции аудита



Ответы на поставленные вопросы позволят принять решения в области технологий и управления персоналом, а также взаимодействия СВА с бизнесом. Понимание того, что является основной миссией и целей СВА, а также ожиданий ключевых заинтересованных лиц, имеет исключительно важное значение при принятии таких решений.

Использование возможностей анализа данных для трансформации традиционного подхода во внутреннем аудите

Аналитика наиболее эффективна, когда с ней работает интегрированная команда. Это означает, что ключевые специалисты по внутреннему аудиту взаимодействуют со специалистами по интеллектуальной обработке и анализу данных, привлекая по необходимости профильных специалистов (см. Рис. 3). Совместное определение объема работ, подходов к оценке рисков и внутреннему аудиту, а также участие в подготовке и проведении проверок позволяет внутренним аудиторам значительно повысить эффективность аналитических данных. Помимо этого, единое понимание процесса и результатов в конечном итоге обеспечивает большую ценность для бизнеса.

Успех СВА, использующей анализ данных, связан с результатами, которые могут помочь бизнесу при трансформации организации, особенно когда они выражены в финансовых показателях. При попытках сформулировать выводы на основании анализируемой информации очень важно задавать правильные вопросы и рассматривать каждый полученный вывод как звено единой цепи. Для этого просто задайте себе вопрос: «Что из этого следует?» Соотнесение выводов с основными гипотезами тестирования или вопросом «Что могло пойти не так?» послужит лучшим практическим применением аналитического подхода. Для получения наибольших выгод формирование гипотезы должно осуществляться до определения объема работ по аудиту. Аналитика, представляющая собой надстройку аудита, дает дополнительные преимущества. На Рис. 4 показан подход к проведению аудита с применением анализа данных.

Рис. 4. Усовершенствованная методология аудита, основанная на анализе данных



Преимущества нового подхода

Сокращение сроков проведения аудита

Получение доступа к более обширным данным и формулирование ключевых выводов до начала проведения работ на местах; установление связей и сравнение производительности и ключевых показателей между продуктами, процессами и бизнес-единицами (это означает, что вы уделяете внимание только тем вопросам, которые имеют первостепенное значение, и не тратите время на подтверждение очевидных вещей); оценка операционных рисков в режиме реального времени

Сокращение затрат на проведение аудита

Использование анализа данных в процессе внутреннего аудита позволяет в долгосрочной перспективе снизить затраты без сокращения объема анализируемой информации. Подключение аудитора напрямую к процессу через данные и их визуализацию позволяет проводить более целенаправленный и риск-ориентированный аудит, при этом продолжая тестировать 100% выборки. Переход от ручных процедур к автоматизированным экономит время и денежные средства.

Повышение эффективности проведения аудита

Объедините данные, полученные внутри вашей организации и из внешних источников, чтобы повысить глубину и детализацию аналитической информации для понимания риска. Наличие критериев оценки, проведение сравнительного анализа и анализа тенденций позволяют повысить эффективность обучения и развития в ходе реализации проектов, одновременно обеспечивая более высокое качество результатов для заинтересованных сторон.

Акцент на внедрении инноваций

Комплексное использование интеллектуальной обработки данных и технологий нового поколения для повышения эффективности, автоматизации и непрерывного совершенствования процесса проведения аудита, подготовки отчетности и предоставления услуг

Как выглядит успех?

Для того чтобы сделать эффективную аналитическую информацию частью повседневного процесса внутреннего аудита, SWOT должна выйти за рамки данных и технологий. Цель состоит в том, чтобы разработать экономически эффективные решения, направленные на выполнение конкретных задач, улучшить процессы проведения внутреннего аудита и создать более эффективную и действенную модель выполнения аудита.

Построение службы, использующей анализ данных

Для многих руководителей СВА понимание того, с чего начать путь к аналитике, является одним из наиболее сложных решений, которое им предстоит принять. Такой путь начинается:

- с владельца, который излагает видение и в конечном итоге остается ответственным за принятие решений на каждом этапе;
- с разработки стратегии в формате дорожной карты, в которой описаны и изложены видение и цели на ближайшие два-три года;
- с согласованного набора процессов, составленного с учетом всех аспектов — от определения и приоритизации ключевых задач, включая решения, связанные с технологиями и человеческими ресурсами, до совершения шагов, необходимых для идентификации, маппинга и извлечения данных при проведении первого аудита, основанного на анализе данных.

Если какой-либо из ключевых элементов отсутствует, то желаемые цели, скорее всего, не будут достигнуты. Это может привести к потерям для бренда и бизнеса. Избежать этого поможет простой трехэтапный подход:

- 1) оценка; анализ имеющихся аналитических возможностей в рамках как внутреннего аудита, так и организации в целом, а также запуск недолгосрочных пилотных проектов для выявления сложностей и возможностей;
- 2) разработка дорожной карты; создание долгосрочной стратегии и видения аналитики; определение объема работ и приоритетов для их достижения;
- 3) реализация и мониторинг. Иницилируйте запуск программы, следуйте дорожной карте и отслеживайте результаты при реализации по ключевым показателям эффективности.

Построение службы, использующей анализ данных, включает такие основополагающие компоненты, как персонал, процессы, данные и технологии, обеспечиваемые аналитической стратегией. Это позволяет включать анализ данных в жизненный цикл аудита, концентрируясь на нужных рисках в правильное время, одновременно согласовывая его со стратегией СВА и факторами, определяющими ценность бизнеса. Перечисленные ниже вопросы могут помочь составить основу оценки текущего состояния и дорожной карты.

Стратегия в области аналитики. Для того чтобы использовать или увеличить свои аналитические способности, руководители СВА в первую очередь должны определить будущее состояние службы внутреннего аудита, цели и задачи планируемых инициатив, основные заинтересованные стороны, роль анализа данных и роботизации в рамках службы и в целом в компании, разработать стратегию управления данными и программой инициатив.

В то же время следует задать себе следующие вопросы:

- Какой мы видим СВА через два-три года?

- Как можно использовать аналитическую информацию в стратегических целях?
- Понимает ли исполнительное руководство важность и преимущества использования аналитической информации СВА?

Процесс. Переход от чек-листов или выборок к гипотезам требует устойчивой структуры процесса, которой сотрудники могут придерживаться вне зависимости от изменений проектной команды. Вопросы, которые следует учитывать при создании этой структуры, включают в себя следующее:

- Когда необходимо определить аналитические проекты и на каких лучше всего сосредоточить свои усилия?
- Какие шаги необходимо предпринять, чтобы эти проекты были успешными?
- Как анализ данных изменит подход к текущему аудиту и как повлияет это изменение?
- Какие шаги мы должны предпринять для своевременного извлечения и загрузки данных?
- Как мы будем измерять прогресс и усвоенные уроки?

Технологии. Аудит, основанный на анализе данных, опирается на технологии, обеспечивающие новые способы сбора, анализа и представления данных. Соответственно, многие полагают, что технологии должны стоять на первом месте при построении устойчивой аналитической службы. На наш взгляд, они должны быть на последнем месте. Выбор и развертывание технологии, а также видение ее будущего состояния должны определяться общей стратегией аналитической службы. С учетом этого руководители СВА должны рассмотреть следующие вопросы:

- Какие технологии необходимы не только для обработки данных, но и для содержательного представления результатов?
- Получила ли компания лицензии на использование этих технологий?
- Допускают ли эти инструменты масштабирование и способны ли они поддержать достижение целей в долгосрочной перспективе?
- Каким образом можно организовать наиболее эффективное сотрудничество с ИТ?
- Какая техническая поддержка доступна?
- Как мы будем документировать и отображать ландшафт данных для реализации долгосрочного видения?

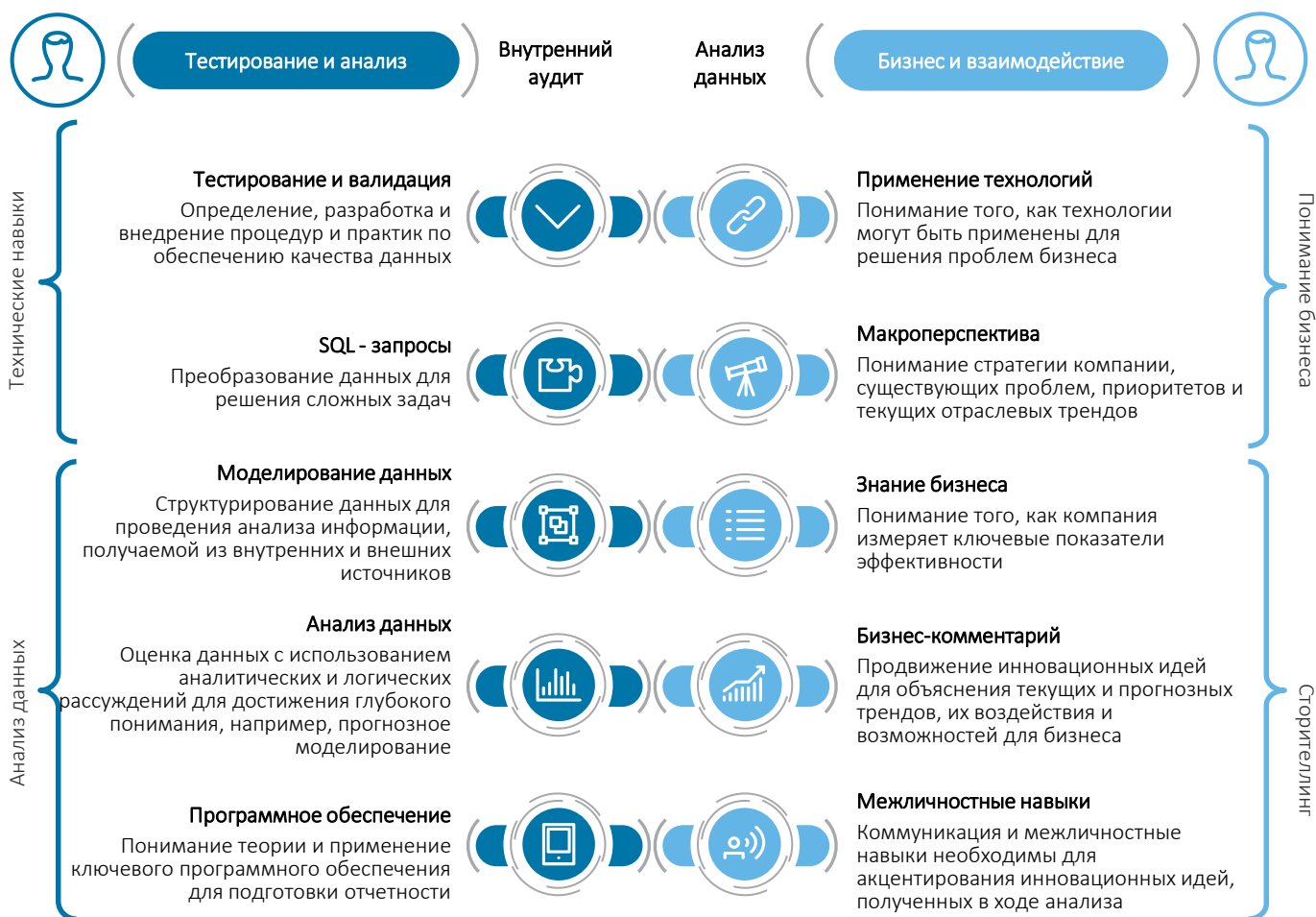
Данные. Анализ данных позволяет руководителям СВА использовать огромные объемы данных с большей точностью и эффективностью, а также помогает им понять и идентифицировать потенциальные риски и возможности в будущем. При этом необходимо учитывать следующие факторы:

- Какие данные необходимы для получения ответов на важные вопросы?
- Каков источник этих данных (внутренний, внешний, лицензированный, открытый и т. д.)?
- Как их объединить и какие предстоят сложности в их преобразовании, компоновке и размещении?
- Насколько используемые данные качественны?

Персонал. Руководителям СВА необходимо рассмотреть вопросы, связанные с кадровыми ресурсами, при проведении проверок, основанных на анализе данных, включая роли и обязанности, набор навыков, потребности в персонале и обучении, модели компетенций. При этом необходимо учитывать следующие факторы:

- Кто является ответственным владельцем внутреннего аудита?
- Какую организационную структуру необходимо создать для поддержки стратегии в области анализа данных?
- Необходимы ли нам новые навыки, в частности, ноу-хау в статистике, опыт управления данными, навыки визуализации и представления информации? (см. Рис. 5)
- Каких сотрудников других департаментов (и СВА) потребуется привлечь?
- Как будет проводиться обучение сотрудников?

Рис. 5. Модель компетенций в процессе анализа данных



С чего начать?

Проверка работоспособности или реализация пилотного проекта могут служить технико-экономическим обоснованием, позволяющим оценить текущее состояние аналитических возможностей организации и преимущества от использования анализа данных. Для начала специалисты службы внутреннего аудита определяют ключевые вопросы бизнеса или важную задачу, стоящую перед их отделом. Мы называем этот процесс «формированием гипотезы». Посредством реализации пилотного проекта команда службы внутреннего аудита может оценить работоспособность такого подхода и поделиться видимыми, осязаемыми аналитическими выводами с бизнес-пользователями и понять суть проблемы.

План преодоления препятствий

Использование продвинутых методов анализа данных для проведения внутреннего аудита может обеспечить значительную экономию средств во всей организации. Тем не менее большинство СВА не применяют эти методы в полной мере, ограничиваясь средствами Microsoft Excel для целей формирования выборок. Меньшая часть из них использует более продвинутые и значительно более ценные процедуры при оценке рисков и определении объема аудита. Это говорит о наличии сдерживающего фактора, которым зачастую оказываются культурные изменения. Одним из наиболее труднопреодолимых препятствий в создании устойчивых аналитических возможностей для СВА является необходимость изменения мышления сторонников традиционной системы. Перспективное планирование имеет важное значение и часто требует переосмысления методологии аудита и подхода, позволяющего внедрять аналитику (см. Рис. 4).

Дальнейшее развитие

В то время как традиционная служба внутреннего аудита может использовать аналитическую информацию точно для определения выборки, экстраполяции результатов или выявления исключений, служба внутреннего аудита, применяющая расширенный анализ данных, выходит за рамки этого базового процесса, чтобы лучше решать проблемы компании и снижать риски, а также предоставлять новые и ценные идеи для руководства. Такой подход помогает специалистам данной службы задавать правильные вопросы, повышать уверенность в результатах аудита и определять наиболее подходящие действия.

Процедура	Фаза аудита	Описание процедуры
Оценка рисков поставщиков	Проведение аудита/оценка риска	<p>Посредством построения аналитических дашбордов СВА может оценить риски поставщиков и выявить потенциальных кандидатов на проведение аудита.</p> <p>Дашборд позволит:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) изучить совокупные расходы на услуги подрядчика по объему и местоположению, договорам и их типам, непокрытые позиции бюджетов; 2) выявить неожиданно возникшие тенденции в расходах на разных уровнях.
Аудит закупок и кредиторской задолженности	Проведение аудита/определение объема работ	<p>Кредиторская задолженность — обширная область с сопутствующими рисками на многих уровнях. Взаимосвязанные процессы, охватывающие все аспекты (от принятия поставщика до совершения платежей), могут способствовать быстрому повышению риска. С помощью анализа транзакций по различным факторам риска СВА может выявить характерные для поставщика паттерны в модели его поведения, ошибки и признаки мошенничества. Анализ также нацелен на выявление упущенных возможностей получения скидки или бонуса.</p>
Проверка дебиторской задолженности	Проведение аудита	<p>Анализ дебиторской задолженности позволит наглядно продемонстрировать платежное поведение покупателей, источники выручки по покупателям и местоположению, а также оценить скорость и объемы выставления счетов. Особое внимание стоит уделять операциям, уменьшающим объем выручки. Использование визуализации предоставляет огромные возможности для сравнения представлений по различным параметрам и выявления трендов.</p>
Определение объема работ по проведению аудита группы	Определение объема работ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналитика на этапе предварительных процедур позволяет разработать гибкий автоматизированный процесс анализа и выбора статей финансовой отчетности для дальнейшего тестирования. 2. Автоматизация аналитических процедур и сверок позволяет снизить риск совершения ошибок в результате работы в ручном режиме. 3. Интерактивный процесс позволяет рассматривать альтернативные сценарии посредством анализа «что если» и оценивать потенциальное воздействие отдельных факторов на отчетность.
Оценка рисков при планировании ежегодного аудита	Планирование	<p>Визуализация стратегии и плана развития СВА позволяет сравнить риски на уровне компании с объемом аудита для подтверждения того, что наиболее существенные риски объективно учтены в плане аудита. Аудиторские и консультационные проекты оцениваются отдельно, а охват бизнес-подразделений детализируется, чтобы обеспечить выполнение установленных KPI при оптимизации рабочего времени и ресурсов. Такая визуализация позволит быстро идентифицировать незапланированные мероприятия и перерасходы.</p>
Управление проектом	Проведение аудита/оценка риска	<p>В ходе прогнозного анализа проекта (Predictive Project Analytics (PPA)) используется количественный анализ для сравнения сложности проекта и прогнозирования соответствующих уровней контроля за реализацией проекта.</p> <p>Внеся детали проекта, можно затем сравнить его с другими завершенными проектами в базе данных с аналогичными характеристиками. Такой анализ будет указывать, какие изменения необходимо внедрить для наиболее действенного повышения шансов на его успех.</p> <p>PPA также позволяет эффективно планировать проведение работ по аудиту для обеспечения максимального охвата при одновременном сокращении командировочных расходов и рабочих часов, выделяя дополнительное время на выполнение более ценной аудиторской работы.</p>
Циклическая инвентаризация товарно-материальных запасов	Проведение аудита/оценка риска	<p>Визуализация на основании данных об остатках и движениях на складах в разрезе групп материалов/источников движения позволяет выявить неликвиды, потенциально фальсифицированные корректировки инвентаризации, а также своевременно отследить затоваривание или нехватку запасов. На основании анализа данных о присвоенных ролях можно отслеживать нарушения разделения полномочий, которые нередко являются причинами возникновения ошибок.</p>

Контактная информация



Сергей Кудряшов

Партнер

Управление рисками

Тел.: +7 (495) 787 06 00 (доб. 5333)

skudryashov@deloitte.ru



Марина Юнь

Старший менеджер

Управление рисками

Тел.: +7 (495) 787 06 00 (доб. 1240)

myun@deloitte.ru



Анна Зобова

Старший консультант

Управление рисками

Тел.: +7 (495) 787 06 00 (доб. 8229)

azobova@deloitte.ru

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, в том числе аффилированных, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед» (далее — «ДТТЛ»). Каждое из этих юридических лиц является самостоятельным и независимым. Компания «ДТТЛ» (также именуемая как «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Более подробную информацию можно получить на сайте www.deloitte.com/about.

«Делойт» является ведущей международной сетью компаний по оказанию услуг в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками и налогообложения, а также сопутствующих услуг. «Делойт» ведет свою деятельность в 150 странах, в число клиентов которой входят около 400 из 500 крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. Около 312 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Более подробную информацию можно получить на сайте www.deloitte.com.

Настоящее сообщение содержит исключительно информацию общего характера. Ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица не предоставляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в международную сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящую публикацию.