

Построение эффективной модели компетенций внутреннего аудита

ОАО "ТНК-ВР Менеджмент"

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do



Ключевые компоненты эффективной СВА

Направление

Соответствуют ли цели и задачи СВА ожиданиям комитета по аудиту, высшего руководства и других заинтересованных сторон?

Люди

Обладает ли СВА необходимыми человеческими ресурсами с набором компетенций и опытом, требуемым для выполнения стоящих перед ней задачи?

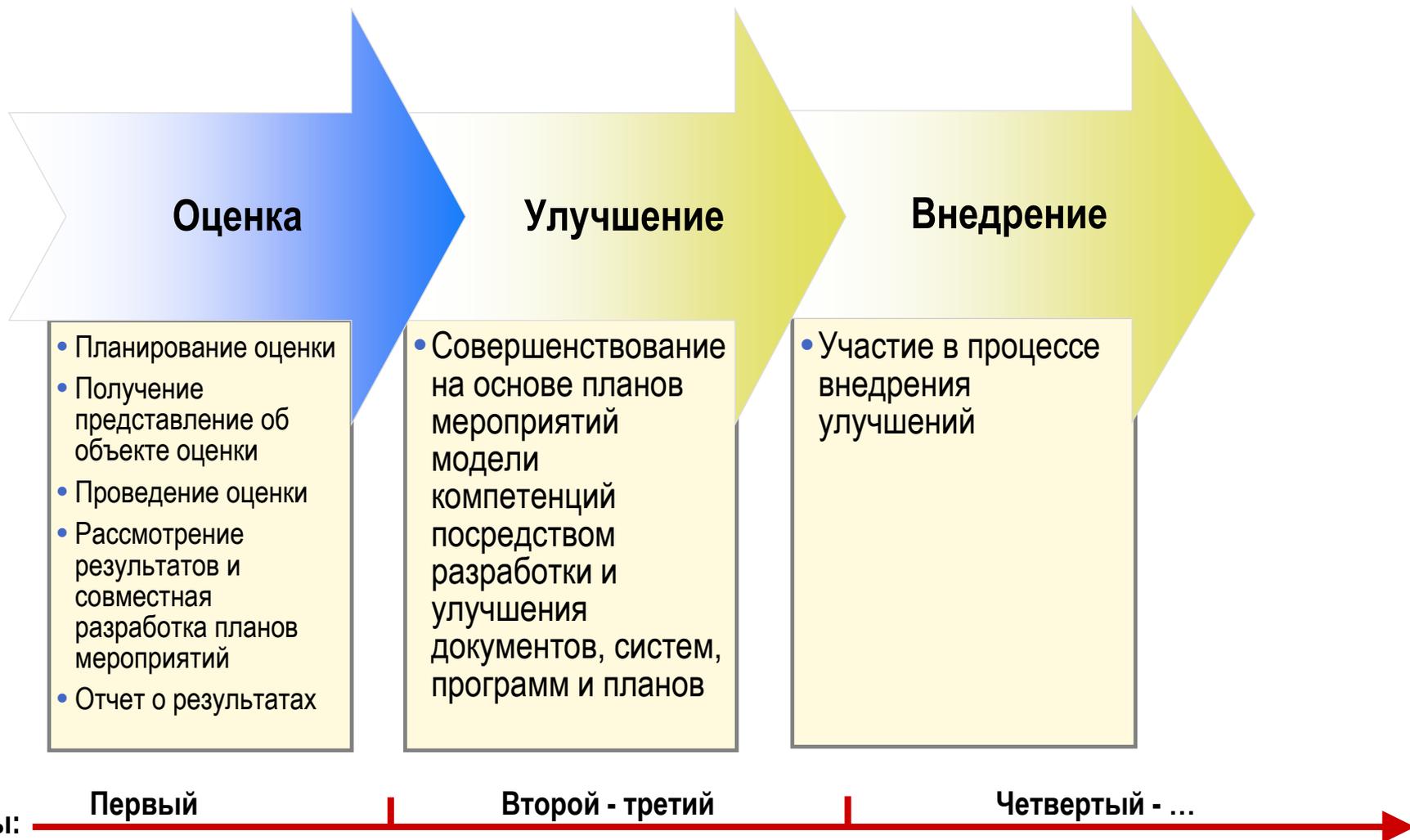
Инфраструктура

В достаточном ли объеме осуществляются инвестиции в развитие инфраструктуры СВА, чтобы обеспечить выполнение стоящих перед ней задач?

Рабочая модель службы внутреннего аудита



Подход к развитию модели компетенций



Составляющие «Оценки»

Направление



Совет / Комитет по аудиту

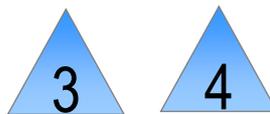
Менеджмент

Роль внутреннего аудита

Охват рисков

Люди

Обучение



Развитие навыков



Наставничество

Удержание

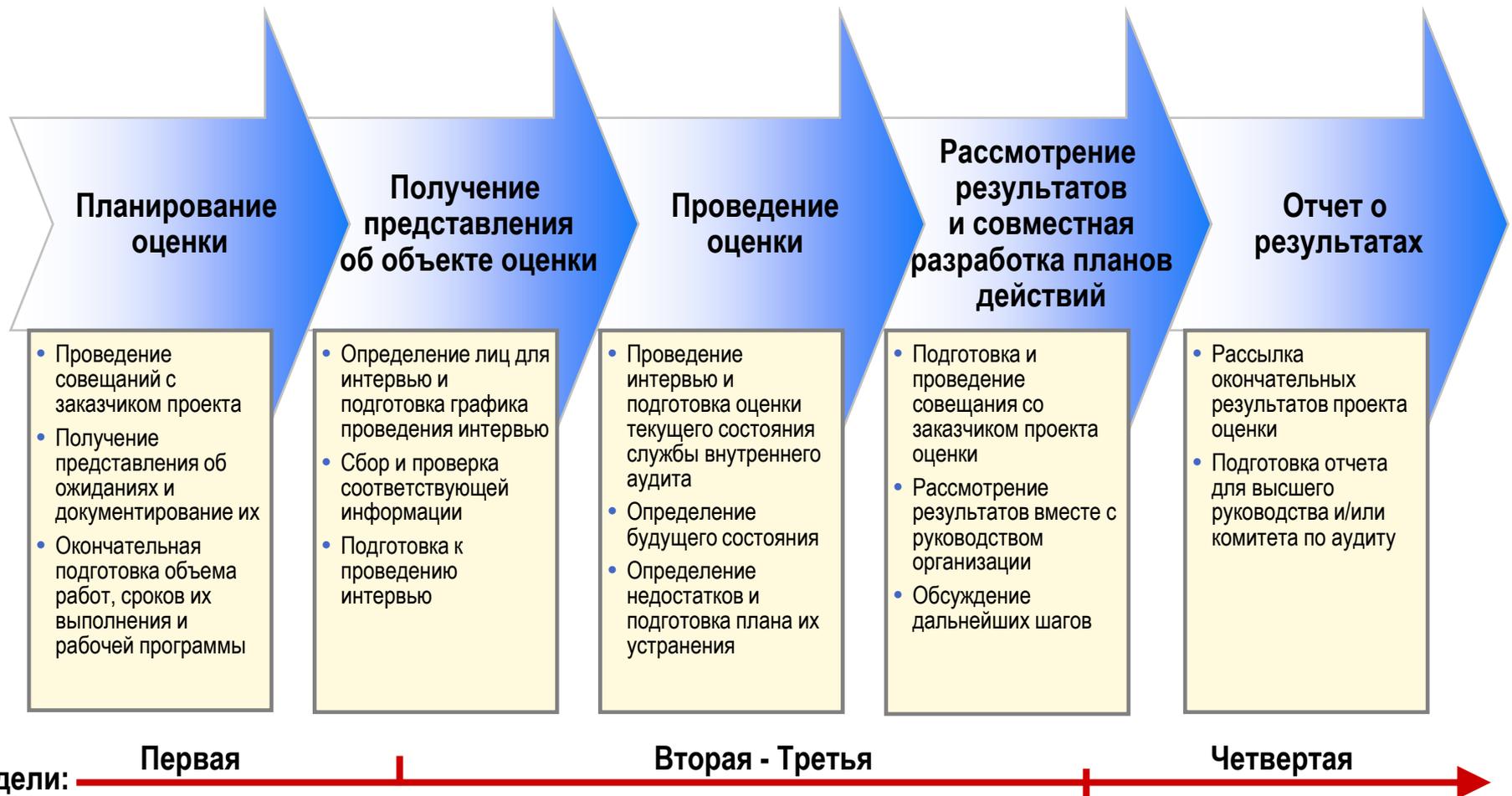
Оценка эффективности и система мотивации



Модель компетенций

Набор, обеспечение ресурсами

Этапы «Оценки»: «Направление» и «Люди»



Инструменты «Оценки»

Interview Guide – Board (Audit Committee) Member

Interviewee:		Interview Date:	
Position:		Time:	
Interviewer:		Location:	
Tenure on the Board:		Years in Current Position:	

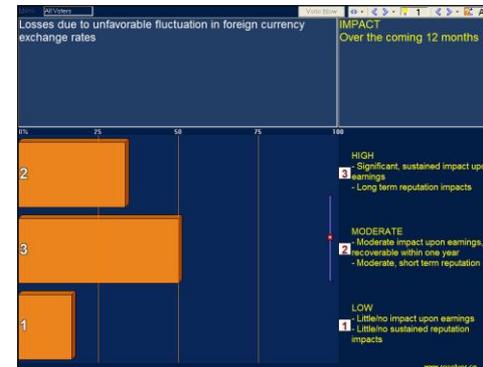
Major areas of Responsibility:

Answer represents responses and comments of the interviewee. Inform interviewee that information is confidential.

Preparation

Notes to Interviewer

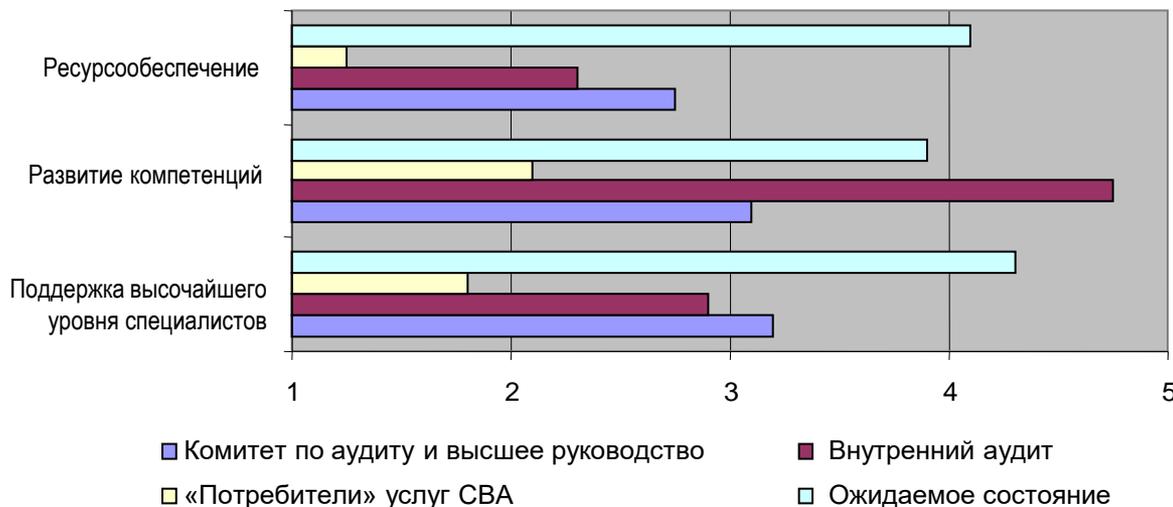
1. Prior to the interview the interviewer should familiarize him/herself on the background of the interviewee. Note important background information if it is believe to be applicable.
2. Explain briefly to the interviewee the purpose of the Internal Audit – Functional Performance Assessment and how this interview is important to those purposes.
3. Request that the interviewee comment on the listed topics with respect to the organization as a whole. This should elicit the desired responses.
4. “Board” refers to the board committee (e.g., audit committee) or other body responsible for oversight of the Internal Audit Function.
5. At the end of the interview, a good closer is: “What question did you think I would ask, but didn’t – and how do you respond to that question?”



Оценка может производиться традиционным способом, т.е. путем индивидуальных интервью с сотрудниками, а может производиться с использованием современных технологий

Подготовка плана действий для реализации улучшений

Определение текущего состояния путем опроса заинтересованных сторон, проведения сравнительного анализа (СВОК, GAIN, GIAS, IIA IPPF, др.) и обзора ключевых показателей эффективности (КПЭ)



Анализ недостатков:

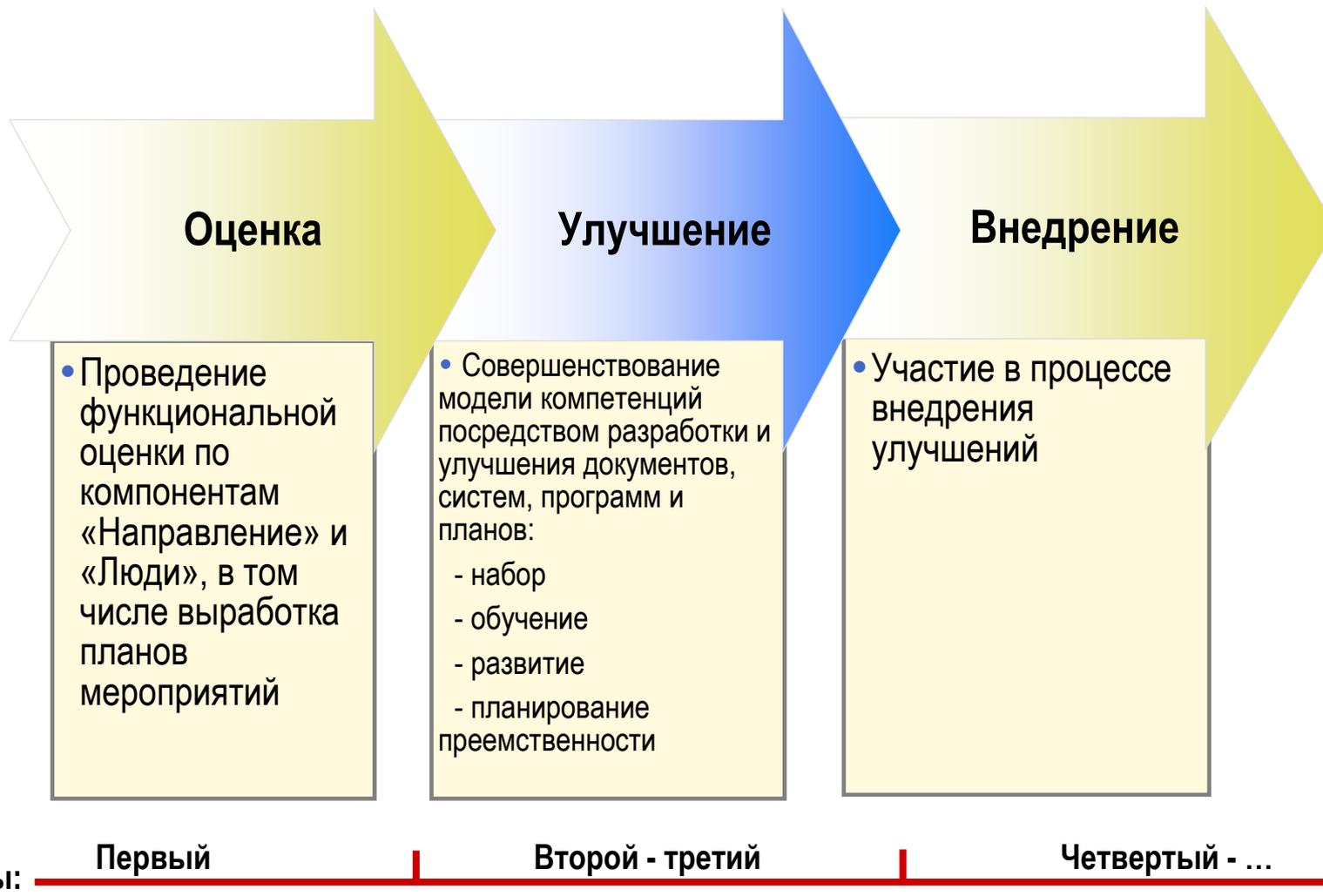
Недостатки текущего состояния

Недостатки будущего состояния

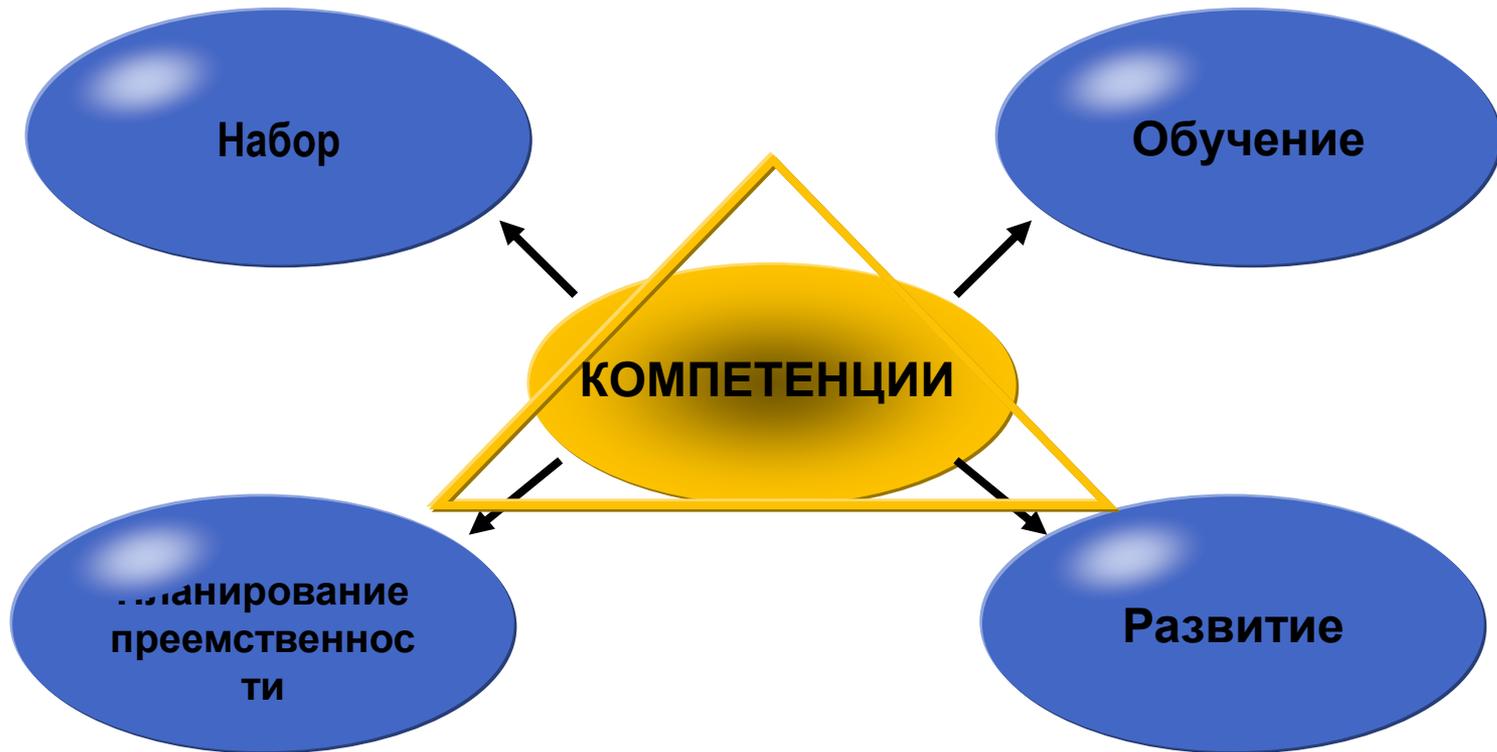
Содержание отчета

Наблюдения и рекомендации					
Направление	Purpose & Mandate	Finding	Desired State	Recommendation for Improvement	Responsible Party
		Internal audit charter not aligned to company's strategic goals or objectives	Create an internal audit function that is much more aligned to the company's strategic goals—specifically acquisition integration.	Update IA charter to reflect the desired alignment by Audit Committee and Executive Management. Identify individuals within the company and outside that have experience and knowledge regarding the integration of new businesses Invest in the development of internal audit programs, training materials, and enablers to assimilate new entities into the company.	John Smith

Подход к развитию модели компетенций



Процессы управления кадрами, направленные на развитие необходимых компетенций



Компетенции внутреннего аудитора

Ключевые «технические» навыки

- Корпоративная оценка рисков
- Стандарты внутреннего аудита
- Вопросы учета и подготовки соответствующей финансовой отчетности
- Требования к внутреннему контролю над подготовкой финансовой отчетности (SOX404)
- ИТ в значимых бизнес-процессах
- Предотвращение и выявление мошенничества
- Процедуры управления рисками

Ключевые «гибкие» навыки

- Знание отраслевой специфики
- Деловая корреспонденция
- Групповые презентации
- Управления проектами
- Управление взаимоотношениями
- Лидерство и работа в команде
- Ведение переговоров
- Навыки фасилитации (координации работы группы)

Специальные навыки

- Программные приложения (ERP)
- ИТ-безопасность
- Расследование мошенничества
- Консультирование по вопросам управления программами
- Подготовка независимых отчетов (отчетов третьей стороны)
- Соблюдение норм и правил
- Консультирование по сделкам M&A
- Налогообложение

Элементы эффективной кадровой модели внутреннего аудита



Подход к развитию модели компетенций



Участие во «Внедрении»

- **Мониторинг процесса внедрения:**
 - Мониторинг качества внедрения
 - Проведение периодических мини-«Оценок»
 - Координация самооценок внутреннего аудита (анонимное голосование и обсуждение)
- **Участие в обучении:**
 - Разработка материалов обучения
 - Проведение тренингов
 - Организация стажировок
 - Проведение практического обучения в рамках выполнения аудиторских заданий

Контакты



**Василий Кудрин,
CIA, CFE, CCSA**

Vasily.Kudrin@gmail.com

Тел. (моб.): +7 (985) 970 5654