



Government  
Internal Audit  
Agency

**Натан Пэджет**

Некоторые соображения в  
связи с пандемией COVID-19

**ОФИЦИАЛЬНО – ОГРАНИЧЕННЫЙ ДОСТУП**

В данном материале предлагаются темы для рассмотрения  
применительно к текущему этапу реагирования на пандемию.



# Внутренний аудит: последствия для работы / смягчение последствий

1. **«Встраивание» гарантий** – включение ВА во все команды и проведение кратких акцентированных проверок в критически важных областях.
2. **Командирование ВА** – в сферы, где характер работы требует наших навыков, и где спрос на них становится первоочередным.
3. **«Аудит на удалёнке»** – продолжаем выполнять аудиторские задания там, где это можно делать в удалённом режиме.
4. **Планы ВА** – планы согласуются ежеквартально, так как любой годовой план не имел бы смысла.

## Прочие соображения

### Действия в отношении текущей работы на 2019 – 2020 гг.

- Все начатые аудиты и большая часть завершённой полевой работы будут официально оформлены благодаря возможности работать удалённо.
- Руководитель службы ВА – Заключение на конец года охватывает временной график на год и мероприятия (возможны изменения).
- В Заключении об управлении потребуется отразить меры реагирования на COVID-19.

### Запланированная работа, 2020-21

- Проект плана на 2020-21 гг. – не представлен; заменён квартальными планами.
- Определение приоритетов – В зависимости от последствий, мы проанализируем аудиты 1 квартала, чтобы рассмотреть возможность проведения проверок в удалённом режиме.
- Продолжим практику проведения ежемесячных совещаний, на которых рассматривается ход работы групп DEFRA, и при необходимости будет оказывать поддержку.

# Реагирование на проблемы, обусловленные COVID-19 (1)

## Управление в кризисной ситуации / реагирование на кризис:

- Сформировать структуру для реагирования на кризис, прописав рабочие процессы, чёткие обязанности и ответственность.
- В интересах планирования действий в условиях кризиса разработать вероятный и наименее благоприятный (исходя из разумных допущений) сценарии, а также определить их возможные последствия.

## Персонал:

- Оценить возможные последствия и подготовить варианты выявления и направления сотрудников, обладающих ключевыми компетенциями, в поддержку критически важной работы (удачным примером могут служить планы обеспечения бесперебойности функционирования).
- Предпринимать энергичные действия, чтобы выяснить, где, когда и каким образом перебои негативно скажутся на доступности навыков и компетенций и их эффективном использовании в организации.
- Здоровье и безопасность – в контексте COVID-19 и в более широком контексте работы.

## Операционные подразделения и цепочка поставок:

- Разработать для основных заинтересованных сторон план оперативного информирования и механизм для формирования и поддержания доверия и репутации во время кризиса.
- Адаптировать к ситуации шаблоны рекомендуемых подходов и информационно-коммуникационные материалы, такие как сообщения по электронной почте, ЧАВО и Интранет.

# Реагирование на проблемы, обусловленные COVID-19 (2)

## Акцент на данные:

- Определить потребности в данных и разработать протоколы для извлечения, подготовки и анализа данных.
- Провести моделирование последствий различных сценариев на сектор; провести стресс-тест для финансов с учётом сценариев, предполагающих экономический спад.

## Клиенты:

- Выстроить приоритет действий, чтобы защитить отношения с клиентами и их интересы.
- Смоделировать изменения в поведении клиентов.

## Корпоративная поддержка:

- Юридический отдел, служба технической поддержки, отдел коммерческой и страховой деятельности: проанализировать существующее страховое покрытие, инфраструктуру ИКТ и её устойчивость к внешним воздействиям, условия «форс-мажор» и положения договоров.
- Финансы, финансирование, реструктуризация, условия и порядок на конец года.

## Прочие соображения

Представителей операционных, стратегических и функциональных подразделений в вашей организации следует активно привлекать к анализу конкретных возникших проблем, рассмотрению подходящих вариантов действий, оценке рисков и принятию решений относительно оптимальных способов управления ими.

Не стоит пытаться сформулировать некий единый подход или охватить абсолютно всё: у каждой организации имеются собственные условия. Вместе с тем, **некоторые категории риска можно рассматривать как общие** – все организации стремятся реагировать оперативно, пропорционально и в духе сотрудничества.

## Персонал

Одним из ключевых рисков во время вспышки заболевания является риск для здоровья и благополучия сотрудников; необходимо также постоянно контролировать и другие аспекты этого риска.

- Оценки риска: проводятся, их результаты регулярно анализируются, чтобы обеспечить персоналу и подрядчикам безопасное место работы, включая соблюдение правил гигиены и снабжение индивидуальными средствами защиты.
- Организации должны быть осведомлены о тех, кто находится в группе повышенного риска из-за состояния здоровья, и предпринимать соответствующие действия.
- Разработать и осуществлять планы, предусматривающие сокращение поездок и по возможности организацию работы в удалённом режиме. Крайне важным будет использовать технологии, позволяющие продолжать работу без непосредственного физического контакта. Чётко проинструктировать персонал о том, когда необходимо приходить на работу, и когда этого не требуется. Регулярно обновлять эти инструкции с учётом меняющейся обстановки и качественной управленческой информации.

## Операционная деятельность

Организации задействуют элементы планов по обеспечению бесперебойного функционирования. Эти элементы лягут в основу их мер реагирования. При этом не все планы могли предвидеть ситуацию, которая была бы столь же масштабной, сложной и потенциально продолжительной, что и текущая. Кроме того, не все планы проходят проверку реальной жизнью.

- Проявляйте гибкость, - меняйте приоритеты без сожаления. Пересматривайте ключевые цели в свете текущей информации. Сопоставляйте привычные подходы с новыми требованиями и сменившимися приоритетами. Проводите оценку с учётом воздействия на ключевые цели, готовьте и реализуйте планы ответных действий, включая меры в краткосрочной перспективе.
- Формируйте междисциплинарные группы, охватывающие разные операционные направления и функции: это позволяет оценивать проблемы и варианты их решения в комплексе. Моделируйте, проводите стресс-тесты, уясняйте последствия различных сценариев. Уполномочивайте выделенных сотрудников на оперативное принятие решений.

## Коммерческое направление

Поставщики тоже задействуют элементы своих планов обеспечения бесперебойного функционирования.

- Подтвердите их с ключевыми поставщиками и их цепочками поставок. Идите дальше: проанализируйте ситуацию на предприятии в более широком масштабе. Критически важные процессы следует рассматривать подробно, при необходимости получая больше информации от поставщиков, чтобы оценивать потенциальные риски в связи с неисполнением обязательств или прекращением оказания услуг.
- Уясните, как работают ваши контракты. Обеспечьте сохранение безопасности и прозрачности при использовании других поставщиков.
- Предусмотрите наличие доступа к необходимым юридическим консультациям.
- При необходимости обращайтесь за инструкциями и рекомендациями к коммерческим подразделениям.

## Финансовая область

По-прежнему важно поддерживать эффективное управление финансами в соответствии с требованиями, а также обеспечивать отдачу от ресурсов; столь же важно сохранять доверие и прозрачность, используя для этого отчётность.

- Предусмотреть возможность по-прежнему совершать необходимые платежи, поддерживать работу компаний и оплачивать работу сотрудников и поставщиков. Используйте анализ сценариев, чтобы рассмотреть положение дел с ликвидностью и провести соответствующий стресс-тест, подготовить план реагирования и обеспечить наличие достаточных денежных средств.
- Предусмотреть, чтобы разработка и внедрение расширенных или новых платёжных механизмов (включая субсидии и займы) поддерживались эффективными процессами управления риском, в том числе – риском мошенничества.
- С учётом возникающих проблем в операционной сфере и принимаемых решений прогнозы будут необходимо пересматривать; тем не менее, они по определению будут более неопределёнными, возможно - краткосрочными, основанными на различных сценариях. Необходимо, чтобы имелась ясность относительно допущений, сценариев и оснований, на которых строятся более поздние прогнозы и оценки.
- При необходимости обращайтесь за инструкциями и рекомендациями к финансовым подразделениям.

В рамках реагирования на COVID-19 для сокращения масштабов распространения вируса значительная часть работы по определению будет выполняться в удалённом режиме.

Организации столкнутся с беспрецедентным ростом трафика при удалённом подключении к сетям. Периодические или длительные сбои, связанные с использованием технологий, усугубятся.

- Проверить функционирование сетей под нагрузкой, чтобы убедиться в их работоспособности при увеличенном объёме трафике.
- Следует добиться понимания, выделения в качестве первоочередных и – по возможности – поддержания систем, критически важных с точки зрения операционных приоритетов.
- Обеспечить, чтобы при работе из дома соблюдались стандарты защиты и безопасности данных.
- Обеспечить регулярную установку обновлений и патчей безопасности.
- Добиться того, чтобы персонал понимал важность сохранения бдительности, и помнил о том, что открывать приложения и ссылки из ненадёжных источников опасно.
- Организовать мониторинг возможных атак, обусловленных работой из дома.
- При необходимости – обращаться за дальнейшими указаниями и рекомендациями к специалистам подразделений, отвечающих за цифровые технологии и работу с данными.



## Covid-19: поддержка наших клиентов

<b>План на 2019/20</b>	<p>Руководители отделов ВА принимают прагматичные решения (используя результаты общения с ключевыми заинтересованными сторонами и знания о характере работы) касательно: <i>Не начинать — Прекращать — Завершать — Окончательно оформлять</i> текущую работу.</p>		
	<p><b>Не начинать</b> новую работу 19/20 гг. — гпересмотр приоритетности работы с высоким риском с включением в план на 20/21 г.</p>	<p><b>Прекратить</b> часть работы, где риски низки, и подвести черту.</p>	<p><b>Завершить</b> работу, используя собранные к настоящему моменту доказательства и предоставить гарантии/рекомендации на этой основе.</p>
	<p><b>Окончательно оформить</b> работу в обычном в некоторых областях высокого риска, учитывая сложное положение должностных лиц.</p>		
<b>Заключ. 2019/20</b>	<p>Сознавая, что мы провели достаточную работу в сфере аудита, чтобы подготовить отчёт и заключение за 2019/20 г. Понимая, что любая задержка в выпуске годового отчёта и счетов клиента сказывается на сроках подготовки нашего заключения, потенциально более подробно анализируя произошедшее после окончания года. Обдумывая, что ситуация с Covid-19 означает для наших заключений.</p>		
<b>План на 2020/21</b>	<p>Критически пересматривая планы аудита на 2020/21 г., чтобы определить задания, имеющие большую важность, и/или привязанные к конкретному времени и обязательные для выполнения.</p> <p>Предоставление гарантий в реальном времени и проведение оперативной оценки рисков в отношении новых инициатив, реализуемых в ускоренном порядке, включая внедрение PPM. Борьба с мошенничеством. Повышение квалификации и привлечение специалистов в сфере ИКТ, цифровых технологий и работы с данными.</p> <p>Анализ внутренних процессов для отражения быстрых и регулярных изменений, напр., порядка работы с просьбами направить наш персонал для выполнения функций, не связанных с аудитом.</p>		
<b>Covid-19: первоначальная реакция и поддержка</b>	<p><b>Соображения со стороны клиентов</b></p>	<p><b>Поддержка со стороны GIAA</b></p>	
	<p>Что учитывать в связи с управлением, риском и контролем:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Оценивать <b>риски, обусловленные</b> новыми мерами; чётко обозначать <b>большую готовность рисковать</b>, чтобы достичь целей; разработать механизмы контроля первой и второй линий, необходимые для решения этой задачи.</li> <li>Чётко обозначить, когда для предоставления услуг достаточно работать «<b>достаточно хорошо</b>» (правило «80:20»).</li> <li>Важность «<b>аудиторского следа</b>» и прочей отчётности о принятых решениях и совершённых действиях.</li> <li>Определить <b>критически важные процессы, системы и поставщиков</b>, которые нужно сохранить; уяснить, какие <b>механизмы контроля и персонал</b> будут для этого ключевыми.</li> </ul>	<p><b>Быстрая оценка рисков</b> с учётом изменений в готовности рисковать, так чтобы новые/пересмотренные подходы, процессы, продукты и временные решения должным образом смягчали риск <b>мошенничества и ошибок</b>.</p> <p><b>Рекомендации и консультации</b> в реальном времени, особенно в сферах, где ослаблены механизмы контроля (напр., закупки и коммерческие операции).</p> <p><b>Увязка элементов</b> плана с <b>ключевыми областями риска</b> для клиента, учитывая разнонаправленные требования к персоналу.</p> <p>Обеспечение работы <b>ключевых механизмов контроля</b> и/или систем, необходимых для деятельности.</p> <p>Акцент на <b>ключевых расследованиях мошенничества</b>; помощь в оценке риска мошенничества и ошибок со стороны нашей Группы по борьбе с мошенничеством.</p> <p>Обеспечить, чтобы уже выявленные <b>критически важные проблемы</b> решались, а менее значимые направлялись руководству для принятия решений.</p>	