



РОСАТОМ

Окно возможностей внутреннего аудита в существующих реалиях

Вебинар для ИВА РК

Плотникова Наталия Викторовна

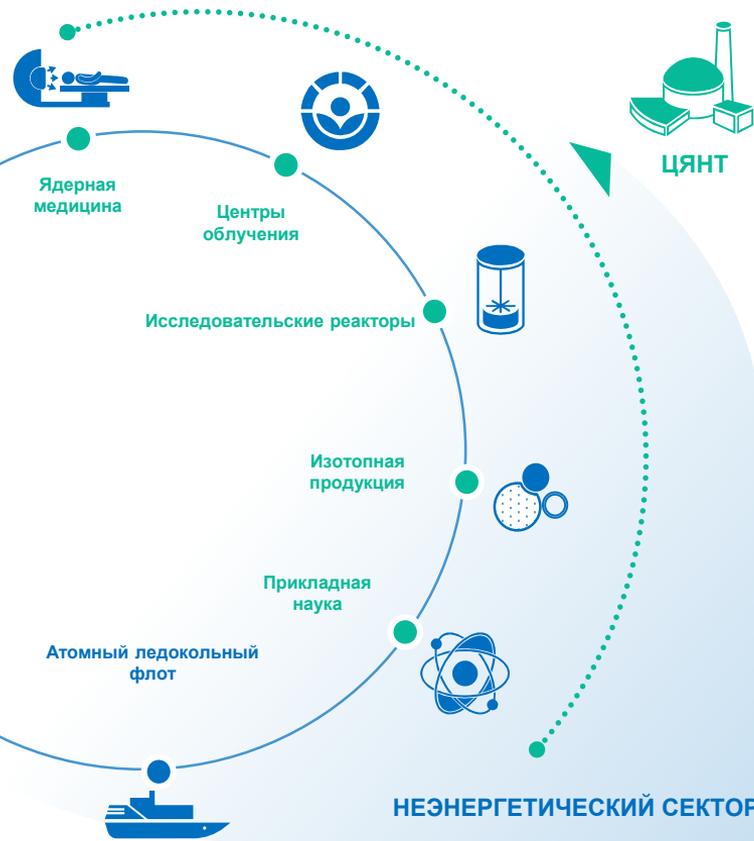
Заместитель директора по внутреннему контролю и аудиту –
директор Департамента внутреннего аудита Госкорпорации «Росатом»

КТО МЫ

Миссия: «Высокие современные технологии на службу людям»



ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ СЕКТОР



НЕЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ СЕКТОР

Динамика развития бизнеса в 2022



+19,9%

Выручка

+10,5%

Активы

13,39%

Рентабельность продаж
по чистой прибыли

~300 тыс.

Работников отрасли

>50

Стран присутствия

~80

Направлений бизнеса

Пространство рисков

- **Геополитические** риски и социальные волнения
- **Потенциальная** глобальная рецессия
- **Изменение** глобальных экономических условий - перестройка и изменения финансовой системы, нарушение цепочек поставок
- **Угрозы** кибербезопасности
- **Предвестники** глобального продовольственного кризиса
- **Конкуренция** за таланты
- **Пандемия** Covid-19
- **Инфляция** влияет на стоимость продуктов, топлива, жилья, транспорта и т.д.
- **Мошенничество** и коррупция
- **Переосмысление** бизнес-модели в контексте технологического переворота
- **ЦУР**, изменение климата: риск против возможностей



#ВАЖНО: какие риски на радаре ВА?

Опираемся на опыт, но делаем свои выводы



- эмбарго ...
- запреты ...
- ограничения ...
- заморозка ...
- активно меняющееся регулятивное бремя



Управление воздействием

- Импортозамещение
- Переориентация на другие рынки
- Новые кооперации
- Привлечение внутренних инвесторов
- Использование мер гос. поддержки
- Ревизия орг. структуры
- Оптимизация расходов, не оказывающих влияние на доходы

ВЫЗОВЫ для бизнеса = вызовы для внутреннего аудита ?

Эволюция ВА в Росатоме



#ВАЖНО: корректировка параметров работы с учетом новых сценарных условий

Что имеет значение?

ЛУЧШЕ: Ценность для бизнеса... Содействие достижению целей организации...

БЫСТРЕЕ: Быстрое обнаружение инцидентов... Меры реагирования... Адаптивность к изменениям... Правильные* отчеты...

МАСШТАБНЕЕ: Управление приоритетами ВА... Определение новой роли и модели развития...

#ВАЖНО: сохранение и повышение стоимости организации

Модель лидерства ВА (2023 г.)

Ключевые параметры модели

Мы ориентированы на:

•Превентивный контроль:

- ✓ Существуют реализованные существенные риски, не выявленные ранее СОВК;
- ✓ Существуют резервы отклонений / рисков, выявленных СОВК;
- ✓ Программы КМ направлены на поиск резервов повышения надежности и эффективности системы ВК;
- ✓ Осуществляется достаточный предварительный контроль ключевых проектов / направлений деятельности, направленный на поиск резервов повышения эффективности, в т.ч. инструментализация мониторинга индикаторов рисков и непрерывного аудита

•Снижение нагрузки на проверяемый объект:

- ✓ Фокус программы КМ - выявление существенных отклонений / рисков;
- ✓ Активно используются (в соответствии с концепцией) ИТ-технологии для повышения эффективности КД и снижения трудоемкости ЗС;
- ✓ Постоянно совершенствуются технологии проведения КМ

•Разработку ценных (своевременных, полных, небюрократических) и исполнимых корп. мероприятий:

- ✓ Информация об отклонениях / рисках, рекомендация по их минимизации доводится до ЗС своевременно и полно в т.ч. в ходе КМ для эффективного управления ими;
- ✓ Результат КМ - конкретные достаточные меры по минимизации / не допущению рисков недостижения ключевых приоритетов / целей

Наше взаимодействие с коллегами – эффективно и строится на принципах взаимного уважения:

- ✓ Предложения ЗС лежат в основе свободного плана и ТЭ КМ / консультаций;
- на этапе планирования максимально полно осуществляется взаимодействие с ЗС и анализируется информация, полученная от ЗС;
- ЗС трансформированы о результатах рассмотрения их предложений;
- ✓ Результаты КМ / консультаций доводятся до ЗС в формате СОВК (в части, их касающейся);
- ✓ Максимально полно получена обратная связь от заказчиков по результатам КМ;
- ✓ Сформированы (на регулярной основе) доклады о результатах КД с учетом вклада СОВК на достижение ключевых приоритетов / целей и образы выявленных отклонений;
- ✓ Обеспечено лидерство проекта СОВК, продвигается профессия ВА / ВК на внутриотраслевых и внешних площадках;
- ✓ ЗС информированы о профессиональных возможностях СОВК, направленных и выходящих за пределы компетенций;
- ✓ Обеспечена синхронизация планов/программ КМ смежных подразделений с контрольными функциями в СОВК;

Вертикаль СОВК - единая команда, эффективно взаимодействует на всех этапах деятельности

Мы оказываем поддержку в построении эффективной системы ВК:

- ✓ Обеспечен достаточный уровень зрелости системы ВК для эффективного управления рисками за счет правильного участия работников СОВК в совершенствовании Системы ВК, в т.ч. в качестве инициаторов проектов по цифровизации и дебюрократизации, оптимизации системы ВК и др.;
- ✓ Обеспечен высокий уровень культуры контроля (контрольной среды) в рабочих отделах, в т.ч. за счет информирования работников о важности построения надежной и эффективной системы ВК, разделения роли и ответственности работников отраслей в системе ВК и др.



Мы - востребованный консультант в ключевых направлениях деятельности организации:

Наша консультация –

- ✓ Своевременные и качественные, основаны на всестороннем анализе рисков (в т.ч. с привлечением сторонней экспертизы);
- ✓ Завершаются предложением конкретных мер по минимизации рисков недостижения ключевых приоритетов / целей

Консультации проводятся своевременно:

- ✓ При принятии решений в сложных вопросах организации ННБ, использовании ФБ и СРФ, процессах ФАД, сопровождения ГКНО, разрешениях кросс-функциональных и междивизиональных разногласий и др.
- ✓ При разработке дизайна ВК / проведении оценки системы ВК;
- ✓ В работе коллегиальных и совещательных органов

Мы формируем эффективную систему управления компетенциями СОВК, обеспечивающую устойчивый рост компетенций, необходимый для достижения отраслевых целей:

- ✓ Определены резервы развития основано на оценке компетенций работников СОВК, включающей внутреннюю оценку и анализ обратной связи от ЗС;
- ✓ Сформирована и регулярно пополняется отраслевая база знаний СОВК;
- работники СОВК проactively участвуют в экспертных площадках (в т.ч. для повышения «дефицитных»/недостаточных компетенций) в областях ИТ, внутреннего консультирования, проведения КМ и др.;
- работники проactively обмениваются опытом на различных отраслевых и межотраслевых площадках;
- ИС СВКМА содержит лучшие практики по всем направлениям деятельности СОВК;
- действует система ротации / запроса знаний работников СОВК при проведении КМ и консультаций

Работники СОВК находятся в постоянном стремлении к улучшению, применяя навыки на практике для оказания своевременной, оперативной и квалифицированной помощи менеджменту

* Лидерство – умение внедрять изменения и вдохновлять людей!
Работники СОВК оцениваются коллегами на лидерском уровне!

ЗС – заинтересованные стороны
КД – контрольная деятельность
ФБ – федеральных бюджет
СРФ – специальные резервные фонды
ННБ – новые направления бизнеса

ЧТО ДЕЛАТЬ?

- Прислушиваться и реагировать на ожидания заинтересованных сторон
- Ориентироваться на будущее и действовать на опережение
- Ставить под сомнение существующие практики
- Целенаправленно внедрять инновации
- Иметь стратегии для решения проблемы пробелов в навыках



КАК ДЕЛАТЬ?

ФОКУС:

1. на целеполагание
2. на внутренний консалтинг
3. на изменение подходов и человеческого капитал

#ВАЖНО: оказание содействия в управлении воздействием глобальных рисков

Фокус на целеполагание

- ✓ актуальные аудиты
(фокус на приоритеты)
- ✓ гибкое планирование
(управление резервами)
- ✓ рекомендации на развитие
(ограничения VS возможности)
- ✓ оценка эффективности СУР и СВК
(«классика всегда в тренде»)



#ВАЖНО: охват гарантиями областей риска, влияющих на достижение целей

Оценка эффективности действий менеджмента:



- Аудит управления запасами (используемой импортной продукции/оборудования);
- Формирование «рискового» перечня продукции (включая материалы).
Горизонт – 3 года
- Выполняется:
 - анализ складских запасов (наличие аварийного запаса)
 - оценка рисков отказа / смены поставщиков
 - оценка ценовых условий
- Выработаны мероприятия по компенсации рисков

Рекомендации на развитие:



- Обеспечить поиск аналогов/альтернативных производителей/способов доставки
- Оптимизация процедур закупок
- Оптимизация модели контроля (аудит в «мутной воде»)

- 1 Коуч по ВК ключевых процессов**
(адекватность средств контроля ключевых процессов/проектов, например, импортозамещение)
- 2 Экспертиза в управлении воздействием глобальных проблем**
(по ключевым рискам реализации стратегии / использованию возможностей / наличию достоверной информации о рисках, их предвидению / возможностям (достаточно) быстро реагировать)
- 3 Передача релевантного опыта (рекомендации на развитие)**
(формулирование опций для достижения цели (по реагированию на риски, быстрому восстановлению за счет адаптации, созданию долгосрочной ценности путем перестройки/трансформации).

#ВАЖНО: заявить о своей готовности

Фокус: изменение подходов ВА (1/3)

Использование новых методов

Непрерывный аудит

✓ На предотвращение

- осведомленность о ключевых рисках
- инициирование мер по управлению

Охват всего срока реализации проекта/
программы либо календарного периода

✓ На обнаружение

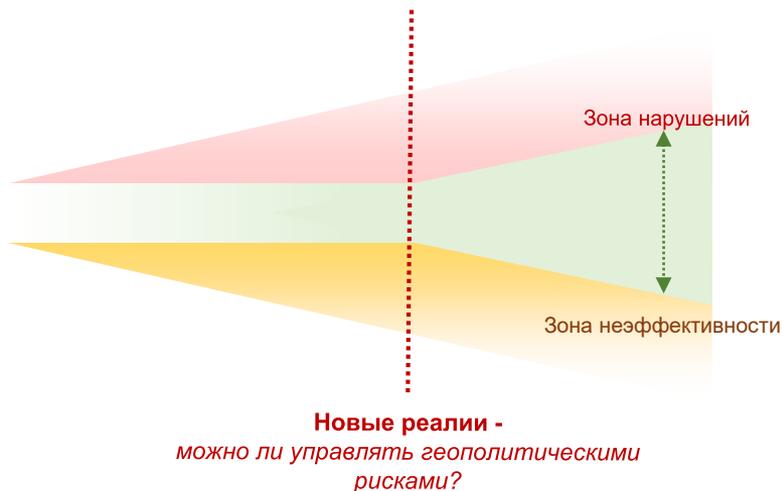
- обнаружение инцидентов в текущем режиме

Одновременно / по истечении краткого
промежутка времени по совершению
операции

#ВАЖНО: не вес рекомендаций постфактум,
а способность дать своевременный совет и повлиять на положительные изменения

Фокус: изменение подходов ВА (2/3)

Фокус в оценке эффективности СУР и СВК



**Требуется переоценка рисков
и риск-аппетита**

- Находятся ли цели организации под риском?
- Что идет/может пойти не так?
- Как должно идти правильно?

#ВАЖНО: поддержание эффективности СВК, - **фокус на прогнозирование, своевременную сигнализацию и снижение воздействия существенных рисков**

Фокус: изменение подходов ВА (3/3)

Инструменты повышения эффективности ВА



Фокус: человеческий капитал (1/2)

Наращивание компетенций



Необходимо принять вызовы - есть ли у вашей СВА требуемые навыки?

- Знаете ли вы, каков у вас «пробел в талантах»?
- Знаете ли вы, как обеспечить наличие навыков для будущего?

Формирование правильного баланса навыков

- Аналитическое мышление
- Коммуникация, убеждение и влияние
- Знание конкретного бизнес процесса
- Добывание данных
- Инновационное мышление

Фокус: человеческий капитал (2/2)

Эффективные методы



ОБУЧЕНИЕ



ОБМЕН ОПЫТОМ



«НАУЧЕНИЕ»*



**БИБЛИОТЕКА
ПРАКТИК**

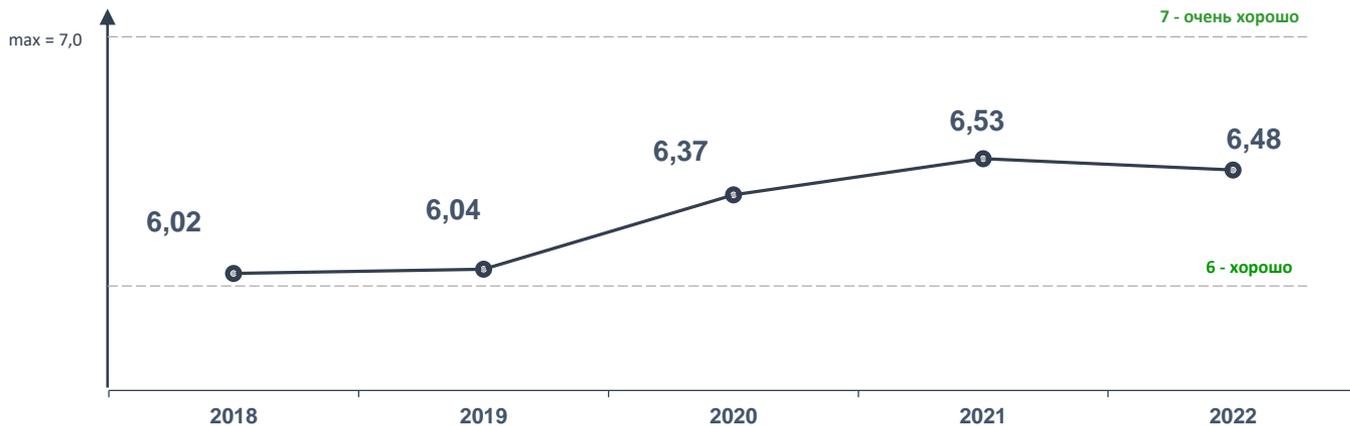


РОТАЦИИ

Ценность ВА для бизнеса

Своевременное, полное, объективное выявление **существенных** отклонений и рисков

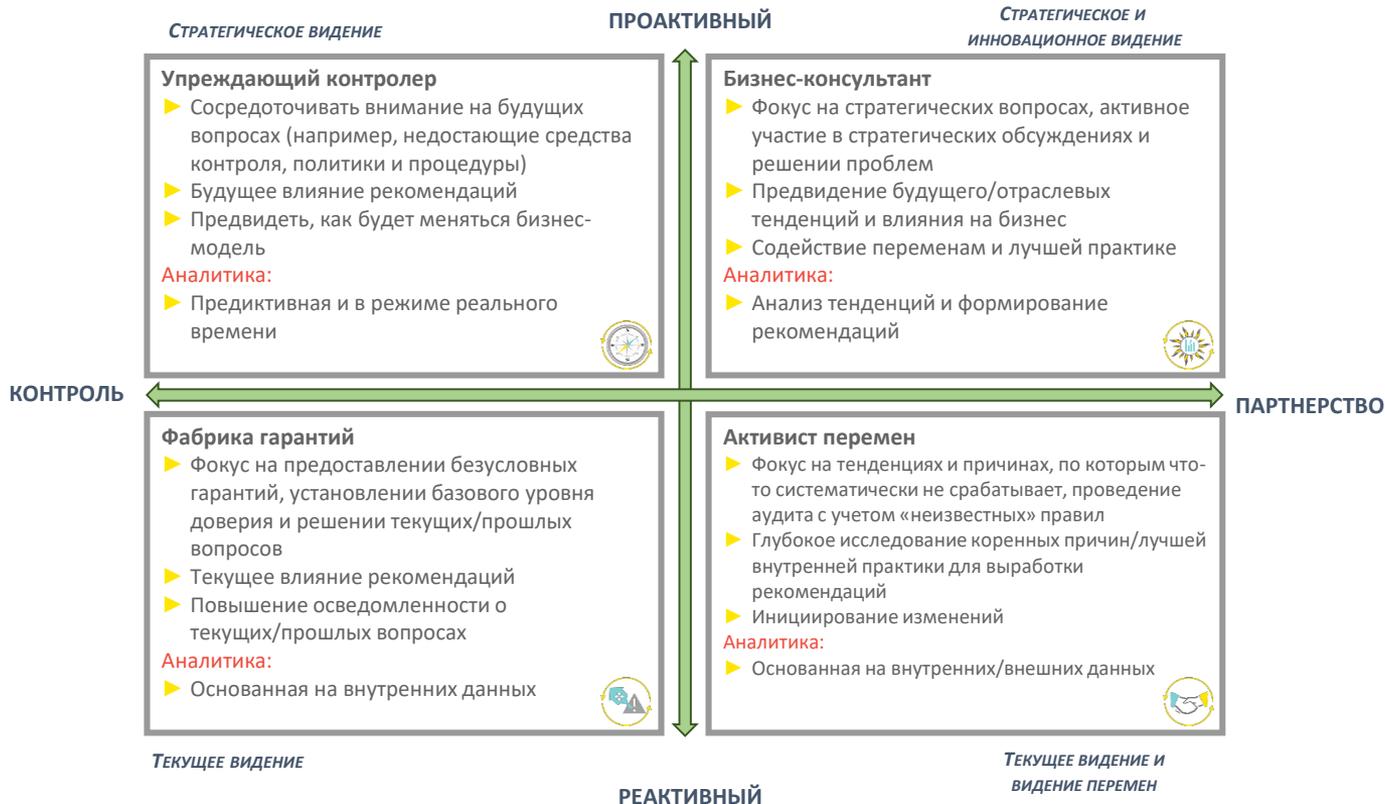
СТАБИЛЬНО ВЫСОКАЯ ОЦЕНКА



КОНТРОЛЬНЫЕ ОРГАНЫ

СП РФ:
**ВСЕГДА ВЫСОКИЙ
УРОВЕНЬ**

МИНФИН, ФЕД.
КАЗНАЧЕЙСТВО:
**В ТРОЙКЕ ЛИДЕРОВ С
2013 ГОДА**



Характеристики целевого состояния ВА

100% аудитов направлены на стратегические цели

100% работников ВА - сертифицированные специалисты

Оценки деятельности (внутренние и внешние) – не менее **95%**



100% выполнение КПЭ организации

40% плана на консультирование

0 существенных замечаний/ фактических происшествий, не выявленных ВА

Спасибо за внимание!

С уважением к вашему бизнесу

Плотникова Наталия Викторовна

кэн, заместитель директора по внутреннему контролю и аудиту –
директор департамента внутреннего аудита Госкорпорации «Росатом»

тел. +7 (499) 949-20-45

NaViPlotnikova@rosatom.ru

www.rosatom.ru

