

УДК 338.242.2

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ГИБКОЙ AGILE-ТЕХНОЛОГИИ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ COVID-19

Трофимова Н.Н.

*Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения,
Санкт-Петербург, e-mail: Tnn04@mail.ru*

В статье рассмотрены основные процессы управления внутренним аудитом предприятия на основе гибкой Agile-технологии, которые происходят в нестабильной среде, обусловленной пандемией COVID-19. На основе проведенного исследования выявлены преимущества, которые могут быть получены предприятиями при использовании Agile-подхода к внутреннему аудиту. Определены изменения, которые необходимо осуществить в ключевых концепциях аудита при внедрении гибкой технологии Agile на предприятии. На основе опыта предприятий, применяющих гибкий Agile-подход для внутреннего аудита, выделены его преимущества в условиях пандемии коронавируса COVID-19. Подчеркнуто, что в условиях пандемии коронавируса COVID-19 необходимо проводить более полномасштабные внутренние аудиты, которые должны своевременно и адекватно учитывать высокий уровень риска, а наиболее оптимальным в такой ситуации будет являться применение гибкого Agile-подхода. Выделен ряд определенных областей внутреннего аудита, которые наилучшим образом подходят для применения гибкого Agile-подхода: мониторинг важнейших средств контроля; программы изменений; внутренний аудит на основе анализа данных; аварийное восстановление и непрерывность бизнеса. Даны рекомендации специалистам по внутреннему аудиту по практике применения гибкого Agile-подхода в целях осуществления мониторинга и контроля, определения ключевых рисков, выявления и согласования критических средства контроля и внедрения процедуры непрерывности для обеспечения постоянной работы предприятия.

Ключевые слова: аудит, управление предприятием, бизнес-процессы, внутренний аудит предприятия, гибкая Agile-технология, пандемия COVID-19

MANAGING BUSINESS PROCESSES OF AN ENTERPRISE'S INTERNAL AUDIT BASED ON FLEXIBLE AGILE TECHNOLOGY IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC

Trofimova N.N.

St. Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, St. Petersburg, e-mail: Tnn04@mail.ru

The article discusses the main processes of managing the internal audit of an enterprise based on flexible Agile technology, which occur in an unstable environment caused by the COVID-19 pandemic. Based on the conducted research, the advantages that can be obtained by enterprises when using the Agile approach to internal audit are identified. The changes that need to be implemented in the key audit concepts when implementing Agile technology in the enterprise are identified. Based on the experience of enterprises that use a flexible Agile approach for internal audit, its advantages are highlighted in the context of the COVID-19 coronavirus pandemic: It is emphasized that in the context of the COVID-19 coronavirus pandemic, it is necessary to conduct more comprehensive internal audits, which should take into account the high level of risk in a timely and adequate manner, and the most optimal in such a situation will be the use of a flexible Agile approach. There are a number of specific areas of internal audit that are best suited for applying a flexible Agile approach: monitoring of critical controls; change programs; internal audit based on data analysis; disaster recovery and business continuity. Recommendations are given to internal audit specialists on the practice of applying a flexible Agile approach in order to monitor and control, identify key risks, identify and coordinate critical controls, and implement a continuity procedure to ensure the continuous operation of the enterprise.

Keywords: audit, enterprise management, business processes, internal audit of the enterprise, flexible Agile technology, COVID-19 pandemic

Поскольку традиционные операционные модели стало затруднительно использовать во время пандемии коронавируса COVID-19, предприятиям пришлось быстро адаптироваться к новым условиям. Происходящие изменения потребовали от функций внутреннего аудита быстрой реакции, внедрения гибких методов и подходов к аудиту.

Используя Agile-технологии, функции внутреннего аудита получили возможность перейти к более прагматичному и гибкому

подходу. Учитывая ожидаемый постоянный спрос на более целенаправленное и эффективное обеспечение процессов управления, функции внутреннего аудита в сложившихся условиях должны обеспечивать глубокое понимание и быстрое реагирование на возникающие риски, и установленные приоритеты в деятельности предприятия.

Целью исследования является изучение и актуализация Agile-подхода к внутреннему аудиту предприятий в условиях пандемии коронавируса COVID-19.

Материалы и методы исследования

При проведении исследования использовались научные методы системного многоаспектного анализа, методы синтеза и логики, абстрактно-логический метод, системно-структурный метод, метод сравнительного анализа.

Результаты исследования и их обсуждение

Гибкие методы внутреннего аудита позволяют применять своевременный и соответствующий целям предприятия подход к обеспечению гарантий эффективной деятельности в неопределенные и быстро меняющиеся времена при пандемии коронавируса COVID-19. Гибкий внутренний аудит основан на Agile-технологии, то есть гибкой технологии управления проектами и изменениями, созданной с учетом постоянно меняющихся обстоятельств. Поскольку гибкий подход Agile базируется на повторяющихся операциях, он обеспечивает высокую гибкость и оказывает более сильное влияние при возникновении новых рыночных условий или значительных сбоях в работе.

Согласно исследованиям некоторых авторов, сегодня гибкий подход Agile к достижению планируемых результатов на предприятиях используют все чаще [1, 2]. При этом гибкий внутренний аудит обеспечивает снижение затрат, эффективную логистику и повышение качества продукции. Agile-подход к внутреннему аудиту также позволяет предприятию достичь следующих преимуществ [3]:

- более короткие и ускоренные циклы внутреннего аудита;
- своевременное понимание сложившейся ситуации;
- более тесное взаимодействие с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) и соответствие потребностям заинтересованных сторон;
- сокращение отходов производственных процессов и документации;
- налаженные коммуникации;
- повышение качества внутреннего аудита.

Agile-подход помогает расставить приоритеты во внутреннем аудите предприятия с учетом имеющихся или ожидаемых рисков и готовности организации проводить внутренний аудит [4]. При этом составленный Agile-отчет фокусируется на предоставлении аналитических сведений, а также более краткой и своевременной обратной связи с большим количеством визуальных элементов.

Внедрение гибкого Agile-подхода дает внутреннему аудиту предприятия возможность по-другому взглянуть на выполнение планов аудита и мониторинг важнейших средств контроля в долгосрочной перспективе. При этом согласно некоторым исследованиям, специалисты по внутреннему аудиту, стремящиеся к гибкой реализации Agile-подхода на предприятии, должны учитывать изменения, необходимые в ключевых концепциях аудита [5, 6]:

1. Ориентация внутреннего аудита:
 - традиционный аудит: цели аудита;
 - гибкий Agile-аудит: определенные ценностные ожидания.
2. Команда внутреннего аудита:
 - традиционный аудит: специально созданная команда внутреннего аудита;
 - гибкий Agile-аудит: коллективная работа.
3. Последовательность выполнения операций внутреннего аудита:
 - традиционный аудит: линейный цикл;
 - гибкий аудит: последовательные рабочие циклы.
4. Планирование внутреннего аудита:
 - традиционный аудит: тщательно спланированные мероприятия и установленный общий план внутреннего аудита;
 - гибкий Agile-аудит: быстрые действия, итеративные (спринты).
5. Коммуникация при внутреннем аудите:
 - традиционный аудит: коммуникация во время завершения аналитических работ и составления отчетности;
 - гибкий Agile-аудит: частое общение, ежедневные встречи.
6. Обновления статуса при внутреннем аудите:
 - традиционный аудит: по мере необходимости или в соответствии с методологией внутреннего аудита организации;
 - гибкий Agile-аудит: ежедневно и поэтапно с участием ключевых заинтересованных сторон.
7. Составление отчетов при внутреннем аудите:
 - традиционный аудит: один отчет, предоставляемый по завершении внутреннего аудита и часто требующий трудоемкого процесса проверки;
 - гибкий Agile-аудит: небольшие резюме, составляемые на протяжении всего процессе внутреннего аудита, с упором на ценность и визуализацию.
8. Документация (рабочие документы) внутреннего аудита:
 - традиционный аудит: значительный объем документации;
 - гибкий Agile-аудит: рационализированный краткий документооборот.

Согласно опыту предприятий, применяющих гибкий Agile-подход для внутреннего аудита, можно выделить следующие его преимущества в условиях пандемии коронавируса COVID-19 [7–9]:

1. Гибкое и динамичное планирование внутреннего аудита за счет постоянного мониторинга рисков, возникающих при нестабильных условиях пандемии коронавируса COVID-19.

2. Короткие итерации (спринты) помогают своевременно вносить корректировки в процесс аудита.

3. Создание ценности за счет концентрации внимания на результате.

4. Итеративная отчетность.

5. Непрерывная оптимизация Agile-подхода с учетом изменений, происходящих в условиях пандемии COVID-19.

Очевидно, что полномасштабные внутренние аудиты будут требоваться всегда. При этом в нынешних реалиях пандемии коронавируса COVID-19 они должны адекватно учитывать высокий уровень риска. Сами же команды, выполняющие внутренний аудит, должны тщательно изучать применение гибкого Agile-подхода, обеспечивая тем самым достижение соответствующей цели аудита.

Здесь следует отметить, что, по мнению исследователей, существует ряд определенных областей внутреннего аудита, которые наилучшим образом подходят для применения гибкого Agile-подхода [10]:

1. Мониторинг важнейших средств контроля.

В этом случае повторяющиеся и регулярные обзоры на основе Agile-подхода обеспечат регулярную передачу наблюдений за всеми бизнес-процессами на предприятии и быстрые ответные действия в случае необходимости. Кроме того, аналитика собранных данных может применяться к критически важным элементам управления. Например, можно сосредоточить внутренний аудит на ключевых бизнес-рисках и рисках соответствия, таких как делегирование полномочий, управление сторонними поставщиками, управление денежными средствами, кибербезопасность и риски мошенничества.

2. Программы изменений.

Сюда относятся, например, изменения в бизнес-процессах и новых продуктах, разработанных в результате пандемии коронавируса COVID-19, внедрение любых новых операций и внедрение новых операционных технологий, а также инициативы по стратегическим изменениям.

3. Внутренний аудит на основе анализа данных.

Подобный аудит может включать в себя основные финансовые обзоры, такие как расчет заработной платы, кредиторская и/или дебиторская задолженность, закупки.

4. Аварийное восстановление и непрерывность бизнеса.

Данное направление внутреннего аудита может включать проверки эффективности планов обеспечения непрерывности, эффективности бизнес-проектов, проверки работоспособности и проверки после восстановления всей рабочей системы предприятия.

Как уже было сказано выше, во время пандемии коронавируса COVID-19 нормальные бизнес-процессы меняются и специалистам внутреннего аудита предприятия важно осуществлять мониторинг критических средств контроля.

Сейчас уже очевидно, что последствия пандемии коронавируса оказали разрушительное воздействие практически на все предприятия, и поскольку руководство уделяет внимание реагированию бизнеса на COVID-19, внутренний аудит на основе Agile-подхода вместе со специалистами по риск-менеджменту должны нести повышенную ответственность за мониторинг ключевых рисков и поддержку критически важных операций контроля.

Во времена кризиса и неопределенности, когда обычные бизнес-процессы могут быть ослаблены или менее прозрачны, возможности для использования этих средств контроля намного шире, поскольку сотрудники могут получать доступ к системам предприятия по-разному (например, удаленный доступ), делегирование может изменяться, чтобы охватить отсутствующих работников и изменения рабочей нагрузки, а также может наблюдаться менее эффективный контроль и надзор [11]. Все эти изменения приносят новые риски.

Многие предприятия не имеют программы внутреннего аудита для мониторинга критического контроля во время пандемии COVID-19. Даже если такая программа существует, изменяющийся профиль риска при пандемии COVID-19 требует их повторной оценки.

Общие бизнес-процессы и области риска, которые следует учитывать при определении того, за какими критическими средствами контроля следует внимательно следить при пандемии COVID-19, можно систематизировать следующим образом [12]:

1. Позиционирование:

– управление денежными средствами и капиталом, включая мониторинг денежных потоков, прогнозирование, составление бюджета;

– технологии, включая доступность базовой системы, кибербезопасность, контроль изменений;

– управление активами, включая планирование мощности и доступности ресурсов, обслуживание, управление изменениями.

2. Люди:

– управление персоналом, включая перераспределение персонала, планирование преемственности, составление списков кандидатов, управление производительностью;

– разделение обязанностей с учетом рисков кибербезопасности и четкости делегирования полномочий, измененный доступ к системе управления;

– расчет заработной платы, включая контроль основных данных, прием и увольнение сотрудников, соответствие требованиям должностной инструкции, время работы и посещаемость, надбавки, управление отпусками.

3. Процессы:

– сбои в цепочке поставок, включая безопасность и непрерывность поставок, идентификацию и управление ключевыми поставщиками;

– основные средства финансового контроля, кредиторскую и дебиторскую задолженность, кредитные карты;

– нормативные и лицензионные требования, включая постоянное раскрытие информации, соблюдение лицензионных требований, конфиденциальность.

Группам внутреннего аудита предприятия необходимо быстро мобилизоваться для выявления критически важных средств контроля, а затем провести целевую и своевременную оценку их эффективности. Например, внедрение широко распространенных механизмов работы на дому представляет собой потенциальную проблему разделения обязанностей, которая может поставить под угрозу целостность системы контроля, если отсутствует эффективный надзор и мониторинг.

Специалисты по внутреннему аудиту в этом случае на основе гибкого Agile-подхода могут осуществлять мониторинг критического контроля, подтверждая новые и существующие области ключевых рисков, выявляя и согласовывая критические средства контроля и внедряя процедуры непрерывности для обеспечения постоянной работы. Для этого можно рекомендовать выполнение следующих процедур согласно гибкому Agile-подходу:

1. Подтверждение новых и существующих ключевых областей риска. Службы внутреннего аудита предприятия должны сотрудничать с отделом управления рисками для выявления:

– новых рисков, возникающих в результате пандемии COVID-19, а также разрабатывать меры по управлению возникающими кризисами и восстановлением после них;

– рисков, которые были или могут стать повышенными в текущих условиях пандемии COVID-19, такие как, например, кибератаки при удаленной дистанционной работе;

– существующих рисков, которые всегда были и остаются ключевыми для предприятия и его бизнес-операций.

Такого рода анализ должен подкрепляться результатами работы групп антикризисного управления и обеспечения непрерывности бизнеса, имеющейся информацией о рисках и обсуждениями результатов с руководством.

2. Определение и согласование важнейших средств контроля. Для выявленных ключевых рисков следует анализировать состояние существующих средств контроля, оценивать, какие средства контроля имеют решающее значение во время этих нарушений, вызванных пандемией COVID-19, а также осуществлять постоянный мониторинг ситуации.

При этом средства критического контроля, помогающие в идентификации ключевых рисков при пандемии COVID-19, должны включать:

– превентивные и автоматизированные средства контроля, такие как системные рабочие процессы и разделение обязанностей;

– средства мониторинга и обнаружения сбоев в бизнес-процессах;

– точки контроля и принятия решений, такие как проверка отчетов, планов и прогнозов;

– средства контроля, направленные на устранение множественных рисков.

Отметим, что здесь важно, чтобы группы внутреннего аудита также рассмотрели, как эти средства контроля могли измениться в результате сбоев при пандемии COVID-19.

Решающее значение для обеспечения непрерывности критически важных функций управления внутренним аудитом на предприятии имеет быстрая мобилизация и выполнение регулярных проверок, поэтому любые пробелы в элементах управления необходимо своевременно устранять. Для быстрого исправления любых пробелов следует внедрить постоянный и тщательный мониторинг контроля, использовать аналитику данных.

Заключение

По результатам исследования необходимо отметить, что, несмотря на все труд-

ности, пандемия COVID-19 предоставила предприятиям и их службам внутреннего аудита необычную возможность быстро трансформировать свой традиционный подход и начать внедрение Agile-подхода. Учитывая продолжающиеся изменения и сбои в работе предприятий и их бизнес-процессах, которые будут продолжаться и после COVID-19, гибкий внутренний аудит на базе Agile-подхода будет востребован как устойчивый и долгосрочный метод гарантии бесперебойной и эффективной работы предприятия.

Список литературы

1. Борисов Н.С. Применение методов Agile в управлении проектами // Индустриальная экономика. 2021. № 1. С. 74–77.
2. Дмитриев Н.Д. Тенденции инновационного развития отечественных предприятий // Инновационные направления интеграции науки, образования и производства: сборник тезисов докладов участников I Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. Е.П. Масюткина. 2020. С. 322–324.
3. Маслова В.М., Тубалова А.А. Необходимость Agile-мышления в системе современного менеджмента // Образование. Наука. Научные кадры. 2019. № 2. С. 160–163.
4. Акмаева Р.И., Епифанова Н.Ш., Жуков В.М. Возможности адаптивной модели agile для менеджмента // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2017. № 1. С. 7–15.
5. Трофимова Н.Н. Ключевые препятствия для инновационного развития российского высокотехнологичного производства // Проблемы современных интеграционных процессов и поиск инновационных решений: сборник статей международной научно-практической конференции. Уфа, 2020. С. 181–186.
6. Акопян С.А. Управление проектами по принципам системы Agile. Scrum как один из методов управления проектами, основанный на Agile // Economics. 2017. № 2 (23). С. 27–31.
7. Зайцев А.А., Дмитриев Н.Д., Ильченко С.В. Управление корпоративными рисками на основе проведения внутреннего аудита // Фундаментальные исследования. 2021. № 1. С. 51–60.
8. Трофимова Н.Н. Современные тенденции корпоративного риск-менеджмента в системе обеспечения экономической устойчивости промышленных предприятий // Управление. 2020. Т. 8. № 2. С. 30–38.
9. Чуланова О.Л., Глухова Т.Ю. Исследование реализации проектного управления с использованием методологии гибкого управления проектами на основе ценностей Agile // Вестник евразийской науки. 2019. № 4. С. 12.
10. Аношина В.С. Риски внедрения гибкой методологии Agile в организациях // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 6–2. С. 169–174.
11. Трофимова Н.Н. Эффективное внедрение принципов устойчивого развития в бизнес-модель наукоемких предприятий российской экономики // Инновационные технологии современной научной деятельности: стратегия, задачи, внедрение: сборник статей международной научно-практической конференции. Уфа, 2020. С. 89–93.
12. Гусева М.Н., Бельская К.В. Влияние пандемии коронавирусной инфекции на управление проектами // Журнал прикладных исследований. 2021. № 1. С. 38–42.