

## Тон Зверху

### Ради директорів шукають шляхи застосування руйнівних трансформацій Blockchain

Автор: *Мат Келі (Matt Kelly)*

Хоча технологія blockchain («блокчейн») має величезну купу обіцянок трансформувати діяльність підприємств, вона також має потенціал викликати значні проблеми для ради директорів, так само як і для вищого керівництва.

Зрештою, ніхто насправді не знає, що саме трансформаційна технологія буде робити, до тих пір поки ця трансформація не буде широко розгорнута. Пригадаємо Інтернет в 1994 році, або соціальні мережі у 2005 році. Будь-хто знав, що кожна з цих технологій якимось буде мати величезний ефект – але не знав достеменно як саме.

Блокчейн сьогодні знаходиться в подібній позиції. У повному потенціалі він міг би (наголос на міг би) привнести досконалу, незмінну прозорість для всіх видів угод. Walmart експериментує з blockchain таким чином, що він може скоротити час на простеження джерела продукції на своїх полицях від семи днів до 2,2 секунди. Maersk хоче застосувати блокчейн для трансформації судноплавства таким чином, щоб імпортери, експортери, митні органи та інші організації змогли автоматизувати процеси переміщення товарів з одного порту в інший. У січні банк HSBC повідомив, що він здійснив \$ 250 мільярдів розрахунків у валютних торгах у 2018 році саме через блокчейн. Це тільки три приклади коли технологія вже працює.

Зрештою, блокчейн може трансформувати охорону здоров'я (краще стеження за опіоїдними препаратами), операції з нерухомістю (не потрібно страхування ризиків власності) і навіть сам аудит: кому потрібна вибірка, коли всі операції доступні у будь-який час час?

Надання вищому керівництву, радам директорів і комітетам з аудиту стислої інформації з питань, пов'язаних з управлінням.

Випуск 91 | Лютий 2019



Іншими словами, блокчейн має потенціал бути руйнівною технологією - тією, яка змінює роботу цілих галузей.

Правда, однак, полягає у тому, що руйнівні технології залишають корпоративні ради директорів у неспокої. У дослідженні ризиків підприємств, проведеному Protiviti у 2019 році, найбільшим занепокоєнням серед рад директорів і керівників правлінь була нездатність охопити і прийняти інновації та нові технології. Але це саме те, що блокчейн міг би - знову ж таки, наголосити на - міг би - привнести, для всіх видів промисловості всіма різноманітними способами.

"Технології масово трансформують корпоративну Америку", говорить Кріста Стіл (Christa Steele), колишній CEO банку, а тепер директор ради директорів, прихильник технології блокчейн. "Таким чином, ми повинні придумати нові способи, щоб пом'якшити цей ризик а також навчати самих себе в раді директорів задавати правильні питання".

Отже, якими мають бути такі запитання? Ради мають юридичну та фідучіарну відповідальність за управління ризиками. Для blockchain, це означає оцінку того, як ця технологія покращує прозорість і надійність в операціях, і чи є така потенційна додаткова вигода, яка перевищує користь того, що компанія вже і так робить.

## Про ІІА

Про Інститут внутрішніх аудиторів. (ІІА) є глобальною професійною асоціацією, що налічує понад 190 000 членів у більш ніж 170 країнах і територіях. ІІА є головним адвокатом професії внутрішнього аудиту, засновником міжнародних стандартів, головним дослідником та просвітителем.

## The IIA

1035 Greenwood Blvd.  
Suite 401  
Lake Mary, FL 32746 USA

## Безкоштовні підписки

Відвідайте [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner), щоб підписатися на безкоштовну підписку.

## Відгуки читачів

Надсилайте запитання/коментарі на [tone@theiia.org](mailto:tone@theiia.org).

## Консультативна рада з вмісту

З десятиліттями досвіду вищого керівництва та корпоративних рад, наступні шановані професіонали консультують відносно напрямків змісту публікацій видання "Tone at the Top":

Мартін М. Койн II Мікеле Дж. Хупер Кентон Дж. Січітано

## Запитання до Менеджменту

Першим питанням, яке ради директорів повинні запитати у керівництва, є те, **скільки своєї уваги вони повинні присвятити блокчейн, і чому**. Це покладає на менеджмент відповідальність за вирішення питання відносно того, яку загрозу або можливість blockchain може створити для компанії.

Наприклад, будь-який бізнес, який є постачальником фірм-гігантів, що впроваджують блокчейн (див. Walmart і Maersk вище), повинен зрозуміти, коли і як він може бути примушений до застосування цієї інновації. Які нові технології будуть потрібні бізнесу? Яким чином blockchain можливо буде інтегрувати з існуючими технологіями компанії? Де компанія знайде правильних спеціалістів для проведення цієї інтеграції?

Blockchain може бути можливістю у цій обставині. Будь-який постачальник, що вже готовий працювати з екосистемою блокчейну клієнта, матиме перевагу над конкурентами. Знову ж таки, він буде у змозі внести необхідні зміни у ретельно оцінені бюджети на робочу силу та технологічну стратегію.

Ради директорів повинні також запитати, **де блокчейн більше підходить у порівнянні з іншими новими технологіями, які зараз захоплюють увагу корпоративного світу**. Так, блокчейн може бути більш значною трансформацією протягом довгого часу - але інші нові технології також не можуть бути проігноровані. Деякі з них можуть привести до кращої конкурентної переваги. Наприклад, якщо організація хоче революціонізувати своє управління ланцюгами поставок протягом наступних п'яти років, безумовно, блокчейн може зробити свою справу. З іншого боку, інвестиції в машинне навчання можуть прискорити її бізнес-аналітику і поліпшити управління ланцюгами поставок протягом шести місяців. Революціонізувати пізніше, або підвищити ефективність зараз - який з шляхів має найбільший сенс?

Керівництво повинно бути здатним артикулювати таку технологічну стратегію: «Які інвестиції повинні бути зроблені в різні технології (у блокчейн чи у інші)?» та «Як ці інвестиції повинні підвищити здатність організації створювати цінність для своїх стейкхолдерів (зацікавлених сторін)?»



Частина цього вдосконалення може проявлятися коли бізнес покращує те, що він вже робить, наприклад, під час зниження трансакційних витрат або прискорення розвитку продукту.

Або технологія може дозволити підприємству створювати цінності у нові способи, як через розробку нових продуктів, нових послуг, нових клієнтів так і через застосування нових бізнес-моделей з кращою маржею прибутку.

Принципово, ради директорів прагнуть знати: **як саме компанія зможе використати блокчейн для випередження інших конкурентів, і як вона сама уникне такої конкуренції?**

Втім, у всьому цьому є досить проблематичне припущення, що ради директорів вже і так достатньо знають про блокчейн, щоб вони були у змозі компетентно оцінювати відповіді керівництва. Це може бути великим викликом для деяких з директорів.

"Більшість членів рад досі не розуміють блокчейн", - говорить Стіл. Тому їм необхідно швидко вивчити різницю між криптовалютою і блокчейн, між публічними та приватними блокчейнами, між permissioned and permissionless різновидами блокчейну. Радам, можливо, навіть доведеться розглянути можливість створення якогось комітету з технологічного ризику або залучення нових директорів з глибоким розумінням блокчейн та пов'язаних з ним технологій. (Давайте згадаємо те, що керівники внутрішнього аудиту вже знають цю концепцію, і що вони повинні знатися на нових ризиках, що з'являються, і бути готовими навчати раду з цих питань. Blockchain є одним з цих ризиків.)

А що якщо рада не ставитиме таких питань? Тоді рада «буде занадто покладатися на керівництво, щоб отримати від них інформацію, замість того щоб ставити оцінюючі запитання», попереджає Стіл.

## Запитання до Аудиту

Якщо функція аудиту слугує очима і вухами комітету з аудиту, допомагаючи раді зрозуміти ризик і те наскільки добрими є контролі управління ризиками (або навпаки, що вони не працюють), то одне питання піднімається на вершину, а саме: **Чи має внутрішній аудит ті ресурси які йому необхідні щоб оцінювати і моніторити ризик блокчейн?**

Ці ресурси можуть мати форму додаткового персоналу, зовнішніх фахівців за консалтинговим контрактом, більш тісної співпраці з командою з інформаційних технологій або кібербезпеки, або навіть просто більшого бюджету для відправки аудиторського персоналу на семінар з blockchain. У будь-якому разі, рада повинна розуміти, чи внутрішній аудит вже має вміння належним чином оцінювати блокчейн - або, якщо ні, то розуміти плани отримання ним такого вміння.

«Це стосується внутрішніх аудиторів, які дійсно розуміють різні частини блокчейну, на яких вони повинні зосередитися, щоб пом'якшити надмірний ризик або поліпшити загальний процес», - говорить Дейв Угрюняк (Dave Uhrnyak), лідер блокчейнної компетенції компанії Crowe LLP. "Звіди, аудитор може почати переглядати

технологію і дійсно зрозуміти, що вона працює так, як саме це задумано".

### Ресурси з Блокчейн:

**IBM** виділяє значні ресурси для розробки технології blockchain і створила сторінку ресурсів для зацікавлених керівників і технологів.

**П'ять сил Портера** - це інструмент аналізу ризиків, який може допомогти керівникам обмірковувати, де і як можуть виникнути конкурентні загрози. Для такої зміни, настільки трансформаційної, як блокчейн, П'ять Сил Портера - це чудовий засіб допомоги радам директорів та керівникам внутрішнього аудиту (CAE) у визначенні та розумінні цієї проблеми.

**Дерева прийняття рішень** щодо блокчейн (Blockchain decision trees) можуть допомогти радам загострити свою увагу. **Дерево прийняття рішень**, запропоноване [BlockExplorer.com](http://BlockExplorer.com), включає блок-схему проходження через цей процес.

**Директори рад та керівники аудиту (CEO)** також можуть проконсультуватися з **аудиторськими або консалтинговими компаніями** (наприклад, всі Big 4 мають спеціалістів з блокчейн).

Ради повинні також запитати внутрішній аудит, **принаймні, каталогізувати, а в ідеалі – оцінити вже існуючу активність своєї компанії щодо блокчейн.**

Наприклад, чи хтось з функції R&D (дослідження і розробка) вже працює з blockchain, щоб побачити, як саме працює технологія? Чи є будь-які наявні технічно підготовлені працівники в діючих підрозділах, які будують проекти з блокчейн, або працюють з консорціумами промисловості щодо можливих стандартів?

Така діяльність, що вже наявна у компанії, як правило, не досягає уваги ради. Внутрішній аудит може її виявити і представити як частину свого аналізу ризику blockchain.

Говорячи про аналіз ризиків, ради повинні також запитувати: **чи організація рухається з належною швидкістю у напрямку блокчейну?**

Це повертає нас до раніше зазначеного пункту про те, що керівництво має обговорити, як блокчейн вписується в більш ширшу технологічну стратегію компанії.

Функція аудиту, яка розуміє блокчейн, і те, що



компанія вже робить з блокчейн, може допомогти раді директорів зрозуміти стратегічні наслідки того, що керівництво хоче зробити. Чи дуже швидко компанія рухається? Занадто повільно? Чи є керівництво занадто орієнтованим на використання можливості, а не на запобігання загрозам?

До відома, знаменитий цикл Gartner Hype для нових технологій розміщує блокчейн за «піком завищених очікувань» (який був у 2016), перейшовши в «западину розчарування». Чи повернеться він наверх на «плато продуктивності»? Це важко сказати. McKinsey, наприклад, щойно опублікував статтю, що ставить під сумнів те, чи зможе blockchain коли-небудь вийти за рамки нішової технології в галузі платежів. SWIFT працює над однією конкуруючою технологією, і щонайменше 7 мільярдів доларів у інвестиціях fintech минулого року пішли на платежі. Це сприяє розвитку багатьох конкуруючих технологій.

Угриняк вітає ослаблення ажіотажу щодо блокчейн, що може призвести до виникнення більш серйозних застосувань технології. "Ранні послідовники позиціюють себе так щоб скористатися перевагами своєї більш конкурентної позиції - що б це не було – як результат прийняття блокчейну", - говорить він.

Кожен бізнес повинен вирішити для самого себе, що таке конкурентна перевага, чи існує вона взагалі. Стіл, однак, висловлює одну незаперечну думку: "Ви залишитеся у дорожньому пилу, якщо не почнете зараз думати про це".



### Питання швидкого опитування

**Як ваша організація бере участь у використанні технології blockchain?**

- В даний час використовується блокчейн
- Запущено тестову програму для визначення переваг
- Триває обговорення потенційних бізнес застосувань та потрібних навичок
- Не бере участь

Відвідайте [www.theiia.org/tonetop](http://www.theiia.org/tonetop), щоб відповісти на запитання та дізнатися, як інші відповідають.

### Швидкі результати опитування:

Як часто комітет з аудиту переглядає бюджет внутрішнього аудиту та план зобов'язань у вашій організації?

**24%** Триває постійно або принаймні щоквартально

**6%** Принаймні двічі на рік

**54%** Принаймні раз на рік

**11%** Ніколи або рідше ніж раз на рік

**5%** не застосовне

Джерело: Тон Зверху, опитування грудня 2018 року.