

<h2>Trials and Transformation</h2> <p>Interview with Richard Chambers, IIA Global President and CEO</p>	<h2>Випробування та трансформація</h2> <p>Інтерв'ю з Річардом Чамберсом, Президентом та Виконавчим Директором Глобального ІВА. Переклад: Сергій Шамота Редагування: Максим Корольов</p>
<p>Ten years ago, amidst unprecedented economic upheaval, Richard Chambers became The IIA's president and CEO. The internal audit profession has changed much since then, he says, and it will need to continue to evolve.</p>	<p>Десять років тому під час безпрецедентних економічних потрясінь Річард Чамберс став президентом та головним виконавчим директором глобального Інституту внутрішніх аудиторів. Він каже, що професія внутрішнього аудитора значно змінилась з того часу, й вона повинна продовжити еволюціонувати.</p>
<p>Richard Chambers became the ninth president of The IIA in January 2009 during the onset of the global economic crisis. It was a time when companies were experiencing a major loss in shareholder confidence due to colossal risk management failures and a lack of corporate accountability. These dark times revealed vast new opportunities for internal audit to help protect organizations and enhance their performance.</p> <p>Chambers says internal auditors grasped those opportunities by pivoting swiftly to focus on the emerging risks brought on by the financial crisis and the impact these risks were having on their organizations. The profession became much more risk-centric in those early years of the prolonged financial downturn. The result? Internal audit solidified the stature that it had earned in the prior decade and became a critical component of the systems of risk management and internal controls in modern organizations. "The past decade has been about proving that the confidence that was conveyed to us in the early 2000s was deserved," Chambers says. "This decade, I think we've earned that trust even more."</p>	<p>Річард Чамберс став дев'ятим президентом глобального Інституту внутрішніх аудиторів в січні 2009 р. на початку глобальної економічної кризи. Це був час коли компанії зазнавали значного удару по довірі акціонерів внаслідок колосальних невдач в управлінні ризиками та відсутності корпоративної відповідальності. Ці темні часи відкрили нові неймовірні можливості для внутрішнього аудиту, щоб допомогти захистити організацію та покращити її діяльність.</p> <p>Чамберс каже, що внутрішні аудитори скористалися цими можливостями швидко змінивши фокус на ризики, що виникли внаслідок фінансової кризи та впливах, що їх зазнають їхні організації від таких ризиків. Професія стала більш ризик-орієнтованою в ті ранні роки тривалого фінансового занепаду. Результат? Внутрішній аудит зміцнив свої позиції, що були досягнуті за попередні десятиліття, та став критичним компонентом системи ризик-менеджменту та внутрішнього контролю в сучасних організаціях. «Минуле десятиліття довело, що довіра, що була висловлена нам на початку 2000-х років, була заслуженою», - каже Чамберс. «У цьому десятилітті, я думаю, ми ще більше заслужили на цю довіру».</p>

<p>On the eve of Chambers' 10th anniversary with The IIA, we sat down to discuss how the internal audit profession was impacted by the financial crisis, how it responded, and how it has evolved.</p>	<p>Напередодні 10-ї річниці головування Чамберса в глобальному Інституті внутрішніх аудиторів, ми обговорили те, як професія внутрішнього аудиту зазнала впливу фінансової кризи, як вона реагувала на неї, і як вона розвивалася.</p>
<p>INTERNAL AUDITOR: You became The IIA's CEO during the greatest economic upheaval since the Great Depression. How was that crisis impacting internal audit?</p>	<p>ЖУРНАЛ «ВНУТРІШНІЙ АУДИТОР»: Ви стали керівником глобального Інституту внутрішніх аудиторів під час найбільшого економічного потрясіння з часів Великої депресії. Як ця криза вплинула на внутрішній аудит?</p>
<p>RICHARD CHAMBERS Having been in this profession over 30 years at that point — whether it was my time in government or in the corporate sector — my experience had been that whenever organizations' resources were severely impacted, it would translate into an even more drastic impact on internal audit. Historically, I had witnessed internal audit departments being divested at a much higher rate than the organization as a whole as executives sought to trim costs.</p> <p>I was anticipating that scenario at the end of 2008, but I was pleasantly surprised as the next couple of years unfolded and internal audit was not disproportionately downsized in most organizations. In fact, reductions in the profession at that time were similar to what organizations were experiencing overall as a result of the financial crisis.</p>	<p>РІЧАРД ЧАМБЕРС: Перебуваючи в цій професії більше 30 років на той момент – незалежно від того чи це була моя робота в уряді або в корпоративному секторі – мій досвід полягав у тому, якщо ресурси організації були зазнали суттєвого впливу, це призвело б до ще більш різкого впливу на внутрішній аудит. Історично, я був свідком того, як підрозділи внутрішнього аудиту були позбавлені речей набагато вищого рівня, ніж сама організація в цілому, оскільки менеджмент прагнув скоротити витрати.</p> <p>Я передбачав цей сценарій наприкінці 2008 року, але був приємно здивований протягом наступних кількох років, коли внутрішній аудит не був непропорційно скорочений у більшості організацій. Насправді, скорочення в професії в той час було схоже на те, що організації переживали в цілому в результаті фінансової кризи.</p>
<p>Why was it different this time?</p>	<p>Чому той час був іншим?</p>
<p>Internal audit's resilience appeared to be a reflection of the stature the profession had gained in the previous decade. One difference between this recession and the recession of the early 2000s and those that came before, was there had been a sea change in internal audit's positioning within the governance structure. Following the financial reporting scandals of the early 2000s that involved Enron, WorldCom, and others, we saw legislation and regulations implemented that fostered a stronger emphasis on controls — particularly financial reporting controls. As a</p>	<p>Стійкість внутрішнього аудиту виявилася відображенням статусу професії, заслуженого за попереднє десятиліття. Однією відмінністю між цим спадом, рецесією на початку 2000-х років й тим, що відбувалося раніше, була зміна позицій внутрішнього аудиту в структурі корпоративного управління. Після скандалів з фальсифікацією фінансової звітності на початку 2000-х років, в яких були замішані Enron, WorldCom та іншими, ми побачили зміни в законодавстві та нормативних актах, які сприяли підвищенню ролі контролю – зокрема,</p>

<p>result, internal audit was ushered from the back room to the boardroom where it developed a stronger relationship with the audit committee.</p>	<p>контролю фінансової звітності. В результаті, внутрішній аудит був переведений з лаштунків до зали засідань, де він налагодив тісніші відносини з аудиторським комітетом.</p>
<p>Was internal auditing being redefined?</p>	<p>Чи був внутрішній аудит визначений по-новому?</p>
<p>We didn't redefine ourselves; we started living our definition. In the early 2000s, internal audit became much more risk-centric. If you think about it, there was not even a standard that required internal audit to do a risk assessment as part of its audit planning process until 2002. So, we had only a short time between the onset of the standards mandating a risk assessment and the beginning of the financial crisis to get a full appreciation of what being risk-centric meant.</p> <p>With the onset of the financial crisis in 2008, suddenly there were countless new risks facing our organizations. The crisis had exposed the ineffectiveness of risk management, itself, as a critical risk. There was a notable spike in operational risks as companies were compelled to achieve greater operational efficiency and effectiveness. And almost half of chief audit executives (CAEs) reported increased coverage in cost reduction and containment in 2008 and 2009. We started to see risks around technology, cybersecurity, culture, social media, and so on. And compliance risks became critical—particularly as we saw legislative provisions such as those in the U.S. Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act make their way into regulation.</p> <p>So in the wake of the financial crisis, there was a radical and rapid rebalancing of internal audit's focus. It reprioritized and emphasized a broader portfolio of risks. Internal audit was living up to its definition of being risk-based.</p>	<p>Ми не визначали себе в новий спосіб, ми почали жити нашим новим визначенням. На початку 2000-х років внутрішній аудит став набагато більш орієнтованим на ризик. Подумайте про те, що не існувало навіть стандарту, який вимагав би проведення внутрішніми аудиторами оцінки ризику як частини процесу планування аудиту до 2002 року. Таким чином, ми мали лише короткий проміжок часу між початком впровадження стандартів, що передбачають оцінку ризиків, та початком фінансової кризи, для того, щоб отримати повну оцінку того, що означає бути ризик-орієнтованим.</p> <p>З початком фінансової кризи 2008 року раптом з'явилися незліченні нові ризики для наших організацій. Криза виявила неефективність процесу управління ризиками, як такого, що сам являє собою критичний ризик. Сталося помітне зростання рівня операційних ризиків, оскільки компанії були змушені досягати більшої оперативної ефективності та результативності. І майже половина керівників підрозділів внутрішнього аудиту (CAE) повідомила про збільшення покриття питань скорочення і контролювання витрат у 2008 та 2009 роках. Ми почали бачити ризики в сфері технологій, кібербезпеки, культури, соціальних медіа тощо. Ризики дотримання вимог законодавства стали надзвичайно важливими – особливо, коли ми бачили, що законодавчі положення, такі як акти США про Уол-стріт Додда-Френка та про захист прав споживачів, набувають чинності.</p> <p>Таким чином, після фінансової кризи відбувся радикальний та швидкий перерозподіл уваги внутрішнього аудиту. Він переорієнтувався і наголосив на виникненні більш широкого</p>

	портфелю ризиків. Внутрішній аудит відповідав його визначенню бути ризик-орієнтованим.
Was internal audit's response to the financial crisis appropriate?	Чи була відповідь внутрішніх аудиторів фінансовій кризі доречною?
<p>It's hard to argue with the success internal audit achieved at the time. It was an unprecedented time for the profession. While we were busy rolling up our sleeves to help our organizations respond to the emerging financial crisis-related risks, there were already those asking, "Where were the internal auditors, and why weren't they looking at risk management in financial services organizations?" And my answer was, there wasn't a lot of emphasis by internal audit on the effectiveness of risk management before 2008 because we were being asked to fight the last war by focusing on internal controls over financial reporting. Very few people were focused on the effectiveness of risk management in financial services—including those management and board members who were actually responsible for risk management. The emphasis was to ensure there were no more Enrons and WorldComs. When you're busy looking behind, you miss what lies ahead.</p>	<p>Важко сперечатися з успіхом, що його досягнув внутрішній аудит в той час. Це був безпрецедентний для професії час. Поки ми були зайняті закручуванням рукавів, щоб допомогти нашим організаціям реагувати на нові ризики, пов'язані з фінансовою кризою, вже були ті, хто запитував: «Де були внутрішні аудитори, і чому вони не оцінювали управління ризиками у фінансових організаціях?». І моя відповідь полягала в тому, що внутрішній аудит не приділяв особливої уваги ефективності управління ризиками до 2008 року, оскільки нас попросили боротися до останнього, зосередившись на внутрішніх контролях над підготовкою фінансової звітності. Дуже мало людей були зосереджені на ефективності управління ризиками у фінансових послугах – включаючи тих керівників та членів правління, які фактично були відповідальні за управління ризиками. Акцент був зроблений на упередженні появи ситуацій подібних Enron та WorldCom. Коли ви зайняті тим, що дивитесь назад, ви не помітите того, що знаходиться попереду.</p>
Are there areas in which the internal audit profession has fallen short?	Чи існують сфери, в яких професія внутрішнього аудиту не спрацювала?
<p>As a profession, we're still not demonstrating some of the attributes of great professions. For example, I don't see the level of conformance to the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing that we should be witnessing. I chaired the Internal Audit Standards Board in 2002 when we adopted the first standards that required external quality assessments. If you told me in 2002 that I'd be sitting here in 2019 saying that we still have such limited conformance, I would not have believed it.</p> <p>When I say there's nonconformance, I don't mean to imply that no one is paying attention to the Standards. I'm talking about conformance with the full set of Standards. There is definitely</p>	<p>Як професіонали, ми досі не демонструємо деякі атрибути великих професій. Наприклад, я не бачу очікуваного рівня відповідності Міжнародним стандартам професійної практики внутрішнього аудиту, які б ми очікували побачити. Я очолював Раду зі стандартів внутрішнього аудиту у 2002 році, коли ми прийняли перші стандарти, які вимагали зовнішньої оцінки якості. Якщо б ви сказали мені в 2002 році, що я буду сидіти тут у 2019 році й казати, що у нас досі рівень дотримання стандартів є низьким, я б не повірив.</p> <p>Коли я кажу про невідповідність, я не маю на увазі, що ніхто не звертає уваги на Стандарти. Я кажу про відповідність повному набору</p>

<p>widespread adherence to parts of the Standards around the world. There's a much higher degree of conformance in large, publicly traded companies in North America and Europe than in other types of companies or organizations in other markets. But is conformance where it should be? Absolutely not.</p> <p>Additionally, I would have thought there would be greater recognition of our Standards around the world. The IIA's Standards are widely acknowledged within the profession, but they're not necessarily widely recognized by others, such as regulatory bodies, relying on internal audit's work. I continually deliver this message to global regulatory bodies: "There is only one set of global internal audit standards in the world. Why aren't you promoting them?"</p>	<p>стандартів. Безумовно, існує широка прихильність частині стандартів у всьому світі. Існує набагато вищий рівень відповідності (стандартам) у великих компаніях, чії акції публічно продаються на біржах у Північній Америці та Європі, ніж у інших типах компаній або організацій на інших ринках. Але чи є відповідність там, де вона повинна бути? Абсолютно ні.</p> <p>Крім того, я б очікував, що наші стандарти отримують більше визнання у всьому світі. Стандарти Глобального Інституту Внутрішніх Аудиторів (ГІВА) широко визнані в професії, але вони не обов'язково широко визнані іншими, наприклад, регуляторними органами, що покладаються на роботу внутрішніх аудиторів. Я постійно транслюю це повідомлення глобальним регуляторам: «У світі існує лише один набір міжнародних стандартів внутрішнього аудиту. Чому ви не просуваєте їх?»</p>
<p>Are there other areas in which internal audit could improve?</p>	<p>Чи існують інші сфери, у яких внутрішній аудит потребує покращення?</p>
<p>I'm concerned that the profession is not as assertive as it should be in speaking out. There's a certain comfort level that says, "Nobody is pushing me to do this; therefore, I'm going to stay the course." And when you take that approach, you leave your organization vulnerable to value-destructive calamities or scandals. For example, internal auditors are reluctant to tackle sensitive topics such as corporate culture, executive compensation, or management of risks associated with sexual harassment policies in their organizations. As a result, these are risks that seem to routinely get companies in trouble.</p> <p>Too often, a courage deficit exists. Internal audit has to be courageous enough to address issues such as these that are not popular. We have to be courageous enough to speak the truth even when someone isn't interested in hearing it. And we have to be courageous enough to speak truth to</p>	<p>Я стурбований тим, що ця професія не настільки наполеглива, якою вона повинна бути, якщо виступати проти чогось. Існує певний рівень комфорту, який говорить: «Ніхто не підштовхує мене до цього. Тому, я залишаюсь на своїй позиції.» Й коли ви приймаєте такий підхід, ви залишаєте вашу організацію вразливою до руйнівних цінностей чи скандалів.» Наприклад, внутрішні аудитори неохоче розглядають такі чутливі теми, як корпоративна культура, оплата праці керівництва або управління ризиками, пов'язаними з політикою сексуального домагання в своїх організаціях. Як наслідок, ці ризики регулярно призводять до проблем в компаніях.</p> <p>Надто часто виникає дефіцит сміливості. Внутрішні аудитори мають бути достатньо сміливими для висвітлення таких проблем, які є непопулярними. Ми повинні бути достатньо сміливими, щоб говорити правду навіть тоді, коли хтось не зацікавлений її слухати. І ми</p>

<p>power. If a CEO is engaged in questionable activities, or fraud, the CAE must summon the courage to alert the audit committee.</p>	<p>повинні бути достатньо сміливими, щоб говорити правду владі про неї. Якщо керівник здійснює сумнівну діяльність або вчиняє шахрайство, керівник підрозділу внутрішнього аудиту повинен знайти мужність, щоб сповістити про це аудиторський комітет.</p>
<p>Are there other reasons internal auditors fail to speak up?</p>	<p>Чи існують інші причини, через які внутрішні аудитори не висловлюють свою думку?</p>
<p>Internal audit is still reluctant, in some instances, to take on risks that are outside of its comfort zone. For example, culture, cybersecurity, and blockchain technology are areas in which internal audit may not have a lot of expertise, so they are frequently neglected despite the risks they present to the organization. Internal audit's mandate is to be risk-centric, not just risk-centric in the risks with which we're comfortable.</p> <p>Internal audit also has not made the kind of progress that organizations need in identifying emerging risks. We are still inclined to see the risks that lie immediately in front of us. If we don't help our organizations anticipate risks that may lie beyond the line of sight, we're likely to be ill-prepared to help them when those risks materialize.</p>	<p>Внутрішній аудит все ще неохоче, у деяких випадках, працює з ризиками, що знаходяться поза зоною його комфорту. Наприклад, культура, кібербезпека та технології blockchain - це сфери, у яких внутрішній аудит може не мати великого досвіду, тому ними часто нехтують, незважаючи на ризики, що вони несуть для організації. Право внутрішнього аудиту висловлювати думку повинно бути ризик-центричним, але орієнтованим не лише на ризики, з яким нам комфортно.</p> <p>Внутрішній аудит також не досяг такого прогресу, якого потребують організації у виявленні нових ризиків. Ми все ще схильні бачити ризики, що лежать безпосередньо перед нами. Якщо ми не допоможемо нашим організаціям передбачити ризики, які можуть лежати поза межами видимості, ми, ймовірно, будемо недостатньо готові допомогти їм, коли ці ризики матеріалізуються.</p>
<p>You've talked a lot about expectation gaps with stakeholders over the years. Why does internal audit struggle to narrow those gaps?</p>	<p>Ви багато говорили про прогалини в задоволенні очікувань зацікавлених сторін протягом багатьох років. Чому внутрішній аудит витрачає багато зусиль, щоб зменшити ці прогалини?</p>
<p>Throughout my career, I've witnessed how dynamic stakeholder expectations can be and how quickly they can pivot. In the early 2000s, there were some who thought internal audit needed to be consultants in their organizations — out there helping people better understand their own risks and problems.</p> <p>Then came the U.S. Sarbanes-Oxley Act of 2002.</p>	<p>Протягом усієї своєї кар'єри я був свідком того, наскільки динамічними можуть бути очікування зацікавлених сторін і наскільки швидко вони можуть зробити поворот. На початку 2000-х років дехто вважав, що внутрішній аудит має бути консультантом в їх організаціях - допомагати людям краще зрозуміти свої ризики та проблеми.</p> <p>Потім в США з'явився акт Сарбейнса-Окслі 2002 року. І ризики відповідності, пов'язані з</p>

And regulatory compliance risks associated with financial reporting controls rapidly became the priority of internal audit's stakeholders. By 2005, according to a PwC survey that I led, 71 percent of internal auditors at publicly traded U.S. companies reported they were spending more than half of their time on Sarbanes-Oxley compliance. With the onset of the financial crisis in 2008, the risks that companies faced and internal audit stakeholder expectations changed quickly. Internal audit realigned its coverage to address new risks. By 2012, according to an IIA survey, the percentage of internal audit plans dedicated to Sarbanes-Oxley compliance had fallen to less than 15 percent while the combined percentage of coverage dedicated to operational and compliance risks surged to more than 40 percent. Stakeholder expectations are changing yet again, 10 years after the financial crisis.

Recent reports suggest that management and boards are looking for internal audit to focus on key risks beyond financial reporting and compliance. As KPMG recently observed, risks related to culture, incentive structures, cybersecurity, data privacy, global supply chain, and outsourcing, as well as environmental, social, and governance risks, can significantly impact share value. It remains to be seen how extensively and rapidly internal auditors will pivot to address these risks. However, I am confident that they will.

The greatest danger of an expectations gap occurs when there is a swift and sudden shift in the risks that an organization faces. There's often a lag time between when a risk becomes critical for an organization and how quickly internal audit can address it. And it's in that window where stakeholder expectations get ahead of internal

контролем над фінансовою звітністю, швидко стали пріоритетом зацікавлених сторін внутрішнього аудиту. До 2005 року, згідно з опитуванням компанії PwC, яке я очолював, 71 відсоток внутрішніх аудиторів американських компаній, чиї акції публічно продаються на біржах, повідомили, що витратили більше половини свого часу на дотримання вимог закону Сарбейнса-Окслі. З початком фінансової кризи 2008 року ризики, з якими стикалися компанії, та очікування внутрішніх аудиторів, швидко змінилися. Внутрішній аудит пристосувався до покриття нових ризиків. До 2012 року, згідно з опитуванням ГІВА, відсоток планів внутрішнього аудиту, присвячених дотриманню вимог закону Сарбейнса-Окслі, знизився до менш ніж 15 відсотків, тоді як сукупний відсоток охоплення, присвячений операційним і комплаєнс ризикам, склав більше 40 відсотків. Очікування зацікавлених сторін знову змінюються через 10 років після фінансової кризи.

Останні звіти свідчать, що керівництво та ради директорів очікують від внутрішнього аудиту, що він зосередиться на ключових ризиках, що виходять за межі фінансової звітності та дотримання законодавчих вимог. Як нещодавно відзначали фахівці компанії KPMG, ризики, що пов'язані з культурою, заохоченням співробітників, кібербезпекою, конфіденційністю даних, глобальними ланцюгами поставок і аутсорсингом, а також екологічними, соціальними та управлінськими ризиками, можуть істотно вплинути на вартість акцій. Залишається з'ясувати, наскільки ефективними та швидкими будуть внутрішні аудитори для вирішення цих ризиків. Проте я впевнений, що вони це зроблять.

Найбільша небезпека виникнення розриву в очікуваннях виникає тоді, коли відбувається швидка і раптова зміна ризиків, з якими стикається організація. Часто існує розрив в часі між тим, коли ризик стає критичним для організації та наскільки швидко внутрішній аудит може адресувати його. І саме в цьому

<p>audit. That's why it is critical in 2019 and beyond for internal auditors to have the agility to change direction swiftly to keep pace with stakeholder expectations.</p>	<p>вікні очікування зацікавлених сторін випереджають внутрішній аудит. Саме тому у 2019-му році й в подальшому важливо, щоб внутрішні аудитори були здатні до швидкої зміни напрямку, щоб не відставати від очікувань зацікавлених сторін.</p>
<p>Where do you see internal audit in 10 years?</p>	<p>Де ви бачите внутрішній аудит за 10 років?</p>
<p>If, in some respects, in the early 2000s internal audit fell back into the era of hindsight — looking at whether financial controls were appropriately designed and implemented—there's been a much greater emphasis on insight in this last decade.</p> <p>The decade ahead offers internal audit a great opportunity to continue to build on the way we serve organizations by also providing foresight. Being able to look at emerging risks, to look out further and identify what actions need to be taken, and to talk more about what risks may present themselves if certain actions aren't taken provides tremendous value.</p> <p>Internal audit also has a huge obligation—and opportunity—in the next decade to embrace the fourth industrial revolution—a new era that extends digital technologies in new and unanticipated ways. We are in an era where the volume and complexity of data dwarfs anything we've seen. It defies imagination in some ways. Internal audit has to recognize not only what that means in terms of the risks our organizations face, but also the approach we take to auditing them.</p> <p>In the coming decade, artificial intelligence (AI) is going to become much more pervasive. I often get asked whether AI is a threat to the internal audit profession. It's not a threat unless internal audit continues to do the things that we've always done. A lot of the activities that internal audit has historically done are susceptible to being</p>	<p>Якщо в деяких відношеннях на початку 2000-х років внутрішній аудит повернувся в епоху ретроспективи – дивлячись на те, чи фінансовий контроль був належним чином розроблений і впроваджений – в цьому десятиріччі було набагато більше уваги розумінню сьогодення та майбутнього.</p> <p>Наступне десятиліття пропонує внутрішньому аудиту неймовірну можливість продовжувати вибудовувати спосіб, в який ми обслуговуємо організації, також здійснюючи прогнозування. Здатність помічати нові ризики, дивитися далі й визначати, яких дій необхідно вжити, і більше говорити про те, які ризики можуть стати реальними, якщо певних дій не буде вжито, – все це створює величезну цінність.</p> <p>Внутрішній аудит також має величезний обов'язок – і можливість – у наступному десятилітті прийняти четверту промислову революцію – нову еру, що поширює цифрові технології новими і непередбаченими способами. Ми живемо в епоху, коли обсяг і складність даних затьмарює все, що ми коли-небудь бачили до того. Це певним чином складно уявити. Внутрішній аудит повинен сприймати не тільки те, що це означає з огляду на ризики, з якими стикаються наші організації, але й з точки зору підходу, що його ми застосуємо для аудиту.</p> <p>У наступному десятилітті штучний інтелект (ШІ) набуде набагато більшого поширення. Часто мене запитують, чи ШІ є загрозою для професії внутрішнього аудиту. Це не загроза, якщо внутрішній аудит продовжуватиме робити те, що ми завжди робили. Багато завдань, що їх історично виконував внутрішній аудит,</p>

<p>replicated or done through AI. Hindsight is much easier for AI to do, for example, than foresight. As yet, however, AI cannot combine data, information, trends, rumors, breaking news, competitors' actions, and even hallway gossip to formulate reasoned and rational suggestions of future developments and their associated risks and opportunities—foresight. We have the opportunity and the obligation to address AI and similar technological innovations not only from the standpoint of what the risks are to our organizations, but also in terms of how internal audit uses it. AI can be a great contributor to internal auditing. It can help us become more efficient and target our efforts and resources.</p>	<p>піддаються дублюванню або здійсненню за допомогою ШІ. Ретроспективний погляд набагато простіший для його виконання ШІ, ніж, наприклад, передбачення. Проте, поки що, ШІ не може об'єднати дані, інформацію, тенденції, чутки, новини, дії конкурентів і навіть плітки в коридорі, щоб сформулювати аргументовані та раціональні припущення майбутніх подій та пов'язані з ними ризики та можливості – передбачення. Ми маємо можливість і обов'язок розв'язувати питання штучного інтелекту та подібних технологічних нововведень не тільки з точки зору ризиків, що вони несуть для наших організацій, але й з точки зору того, як внутрішній аудит використовує такі нововведення. ШІ може бути великим внеском у внутрішній аудит. Це може допомогти нам стати більш ефективними та націлити наші зусилля та ресурси.</p>
<p>So how does the profession continue to grow?</p>	<p>Отже, як продовжує зростати професія?</p>
<p>Internal audit is definitely on stronger footing than we were 20 years ago, or even 10 years ago. However, this profession, like all professions, should always be prepared to prove its worth. I don't think we have any guarantees of what lies ahead for internal audit. We are a respected resource right now, and we will stay there as long as we recognize the responsibility that comes with it. Internal audit must always be prepared to lean forward and not rest on its laurels.</p>	<p>Внутрішній аудит, безумовно, набагато сильніший, ніж 20 років тому, або навіть 10 років тому. Однак ця професія, як і всі професії, повинна завжди бути готовою довести свою цінність. Я не думаю, що у нас є якісь гарантії щодо того, що чекає на внутрішній аудит. Ми є авторитетним ресурсом прямо зараз, і ми залишимося там до тих пір, поки ми усвідомлюємо свою відповідальність, яка приходить з цим. Внутрішній аудит завжди повинен бути готовим дивитися вперед і не відпочивати на лаврах.</p>
<p>PULLING TOGETHER</p> <p>Recessions and swift economic downturns are very challenging for professional associations. As Richard Chambers puts it, "If other sectors catch a cold during a recession, not-for-profits catch the flu." The impact of the 2008 financial crisis on The IIA was great. "One of the first things that companies cut if the economy turns very soft is training and travel dollars," Chambers explains, "so the impact was swift and severe."</p> <p>Chambers says he knew when he became</p>	<p>ПРАЦЮЮЧИ РАЗОМ</p> <p>Рецесії та швидкі економічні спади дуже складні для професійних асоціацій. Як сказав Річард Чамберс: «Якщо інші сектори застудяться під час рецесії, неприбуткові організації захворіють на грип». Вплив фінансової кризи 2008 року на ГІВА був великим. «Одними з перших речей, що їх компанії скорочують, якщо економіка стає дуже слабкою, є витрати на навчання і відрядження», - пояснює Чамберс, - «отже, вплив був швидким і серйозним».</p>

president and CEO in January 2009 that the financial challenges were going to necessitate downsizing to a leaner, re-engineered Global Headquarters. He and the Global Board of Directors had to make some difficult calls. "We didn't really have a lot of choices," he recalls.

Navigating through the crisis required full involvement—from the Board, volunteers, and IIA staff. "Those early months of 2009 were really spent working collaboratively," Chambers says. "One of the greatest achievements of The IIA in the past 10 years was those first few months when the staff came together." The Institute put together action teams to look at opportunities to cut costs and to grow revenue. "It was a collaborative process that really exemplified the very best of who we are," Chambers says. The board was "absolutely unwavering" in its support of the steps The IIA took, he adds.

In the ensuing months, The IIA discontinued some initiatives and refocused on serving its members. "We redefined what service meant," Chambers says. "We began to look at the member value proposition."

"Throughout this decade, we've continued to make great progress in serving the members," Chambers adds. Membership continues to grow, and The IIA is poised to crest to 200,000 members worldwide.

The results of the last 10 years have allowed The IIA to make some extraordinary investments that Chambers says will become more evident to members over the next couple of years. "We're making unprecedented investments in technology in support of the profession," he notes.

The IIA takes a strategic view of its role in

Чамберс сказав, що знав, коли в січні 2009 року став президентом і виконавчим директором, що фінансові виклики потребують скорочення чисельності для більш компактної, оновленої глобальної штаб-квартири. Йому і глобальній раді директорів довелося зробити кілька важких кроків. «Насправді у нас не було багато вибору», - згадує він.

Подолання кризи вимагало повної підтримки та залучення Ради, волонтерів та співробітників ГІВА. «Ті перші місяці 2009 року були дійсно витрачені на спільну роботу», - говорить Чамберс. «Одним з найбільших досягнень ГІВА за останні 10 років були ті перші місяці, коли співробітники зібралися разом». Інститут об'єднав робочі групи співробітників, щоб вивчити можливості скорочення витрат і збільшення доходу. «Це був процес співпраці, який дійсно ілюстрував найкраще з нас», - каже Чамберс. - «Рада «абсолютно непохитна» у своїй підтримці кроків, що їх зробив ГІВА», - додає він.

У наступні місяці Інститут припинив деякі ініціативи і переорієнтувався на обслуговування своїх членів. «Ми визначили по-новому, що таке сервіс», говорить Чамберс. - «Ми почали дивитися на цінність яку ми створюємо для членів».

«Протягом цього десятиліття ми продовжували робити великий прогрес у служінні нашим членам», - додає Чамберс. Кількість членів продовжує зростати, і ГІВА має намір досягти 200 000 членів по всьому світу.

Результати останніх 10 років дозволили ГІВА здійснити деякі надзвичайні інвестиції, які, за словами Чамберса, стануть більш очевидними членам протягом наступних декількох років. «Ми робимо безпрецедентні інвестиції в технології для підтримки цієї професії», - відзначає він.

supporting the organization and in serving its members. Its strategic plans have served as the blueprints for supporting member expectations and meeting the needs of the profession. "The IIA has never been stronger," Chambers says.

Image: Chambers says IIA Board support has been integral to The Institute's success over the past decade. Chambers and Board chairs from the past 10 years recently gathered at The IIA's Midyear meetings in Orlando, Fla. From left to right: J. Michael Peppers, Denny Beran, Günther Meggeneder, Phil Tarling, Richard Chambers, Patty Miller, Anton van Wyk, Naohiro Mouri, Larry Harrington, and Paul Sobel. (Not pictured: Angela Witzany and Rod Winters)

ГІВА стратегічно дивиться на свою роль у підтримці організацій та обслуговуванні його членів. Його стратегічні плани послужили сценарієм для підтримки очікувань членів і задоволення потреб професії. «ГІВА ніколи не був сильнішим», - каже Чамберс.



Знімок: Чамберс каже, що підтримка Ради ГІВА була невід'ємною частиною успіху Інституту за останнє десятиліття. Чамберс та особи що входили до складу правління за останні 10 років нещодавно зібралися на зустрічі ГІВА в Орландо, штат Флорида, зліва на право: Дж. Майкл Пеппер, Денні Беран, Гюнтер Меггенедер, Філ Тарлінг, Річард Чамберс, Патті Міллер, Антон ван Вік, Наохіро Мурі, Ларрі Харрінгтон і Пол Собель. (Відсутні на фотографії: Анжела Віцані і Род Вінтерс)