



Банк России

МАТЕРИАЛЫ ЗАСЕДАНИЯ
ЭКСПЕРТНОГО СОВЕТА ПО РЕГУЛИРОВАНИЮ,
МЕТОДОЛОГИИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА,
ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
В БАНКЕ РОССИИ И ФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ
ОТ 23 СЕНТЯБРЯ 2025 ГОДА

Москва
2025

СОДЕРЖАНИЕ

Обращение к читателям	2
Вступление.....	3
Синергетический эффект системы управления рисками и внутреннего контроля при формировании рекомендаций внутренними контролерами <i>(Е.В. Малета, ПАО «ОАК»).....</i>	4
Опыт взаимодействия Департамента управления рисками и внутреннего контроля и внутреннего аудитора АО «НСИС» при подготовке рекомендаций внутреннего аудита <i>(И.А. Мельникова, А.А. Симонова, АО «НСИС»).....</i>	9
Подходы к подготовке, контролю и оценке выполнения рекомендаций внутреннего аудита. Практика Группы «Московская Биржа» <i>(Е.И. Жданов, ПАО Московская Биржа).....</i>	11
Трансформация рекомендаций от аудиторского анализа к практическим решениям по совершенствованию бизнеса <i>(Я.Л. Сироткин, АО «НСПК»).....</i>	14
Аудит без рекомендаций <i>(О.В. Чистяков, ПАО Сбербанк).....</i>	17
Инновационный аудит: как превратить рекомендации в катализатор бизнес-улучшений <i>(Г.Ю. Дельвиг, ПАО «Газпром нефть»)</i>	20

Редакционная коллегия дайджеста:

В.П. Горегляд, председатель редакционной коллегии, д.э.н.
М.А. Лауфер, к.э.н.
Н.А. Станик, к.э.н.

Материал подготовлен службой главного аудитора Банка России.
Ответственные за выпуск: Н.А. Станик, М.А. Лауфер.

Мнения, содержащиеся в материале, являются личной позицией авторов и могут не совпадать с официальной позицией Банка России.

Комментарии, предложения и замечания можно направлять по адресу: expert.board@mail.cbr.ru.

107016, Москва, ул. Неглинная, 12, к. В

Официальный сайт Банка России: www.cbr.ru

© Центральный банк Российской Федерации, 2025



ОБРАЩЕНИЕ К ЧИТАТЕЛЯМ

Уважаемые коллеги!

Представляем материалы заседания Экспертного совета по регулированию, методологии внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками в Банке России и финансовых организациях, состоявшегося 23 сентября 2025 г. в Москве. Заседание прошло в очно-дистанционном формате и объединило представителей Банка России, финансовых организаций и компаний реального сектора, для которых качество рекомендаций внутреннего аудита и их практическая реализуемость являются ключевым элементом системы управления.

Участниками заседания стали сотрудники Банка России, руководители и специалисты служб внутреннего аудита, управления рисками и внутреннего контроля, представители кредитных и некредитных финансовых организаций, инфраструктурных организаций финансового рынка, крупных промышленных и технологических компаний, а также профессиональных сообществ и консалтинговых структур.

Центральной темой заседания стало обсуждение роли рекомендаций внутреннего аудита в современных условиях – от их подготовки и согласования до контроля исполнения и оценки эффекта для бизнеса. В центре внимания были вопросы синergии функций управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита, выстраивания партнерского взаимодействия между линиями защиты, а также поиска баланса между строгими требованиями регулятора и гибкостью, необходимой для развития компаний.

Докладчики поделились практикой формирования рекомендаций, ориентированных не только на устранение нарушений, но и на совершенствование бизнес-процессов, повышение эффективности деятельности, развитие продуктовых и технологических решений. Особое внимание было уделено новым моделям работы: трансформации рекомендаций в практические бизнес-решения, подходу «аудита без рекомендаций» в Agile-среде, использованию инновационных инструментов – от процесс-майнинга до элементов искусственного интеллекта и непрерывного мониторинга.

Заседание прошло в формате живого профессионального диалога, позволив участникам сопоставить подходы разных организаций, обсудить типичные сложности при реализации рекомендаций и сформулировать практические выводы для дальнейшего развития функций внутреннего аудита, управления рисками и внутреннего контроля.

Надеемся, что представленные в дайджесте материалы помогут коллегам укрепить свои системы контроля, повысить результативность рекомендаций внутреннего аудита и тем самым внести вклад в устойчивость и конкурентоспособность российского финансового сектора и корпоративного управления в целом.

В.П. Горегляд

Главный аудитор Банка России,
председатель Экспертного совета по регулированию, методологии
внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками
в Банке России и финансовых организациях

ВСТУПЛЕНИЕ

Экспертный совет по регулированию, методологии внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками в Банке России и финансовых организациях на заседании 23 сентября 2025 г. рассмотрел вопросы, связанные с подготовкой, согласованием, контролем и оценкой эффективности реализации рекомендаций внутреннего аудита, а также с развитием новых подходов к аудиту в условиях цифровизации и усложнения бизнес-процессов.

Участники Совета обсудили синергетический эффект взаимодействия систем управления рисками и внутреннего контроля при формировании рекомендаций, практику координации работы подразделений управления рисками и внутреннего аудита, современные методы подготовки и калибровки рекомендаций, а также роль внутреннего аудита как драйвера развития и повышения эффективности бизнеса.

Были рассмотрены подходы к формированию рекомендаций в крупных финансовых организациях и компаниях реального сектора, механизмы их согласования с менеджментом, а также инструменты повышения качества и практической применимости рекомендаций. Отдельное внимание уделено инновационным моделям, в том числе подходу «аудита без рекомендаций» в Agile-среде, опоре на цифровые инструменты анализа, применение технологии процесс-майнинга, непрерывного мониторинга и элементов искусственного интеллекта.

Члены Совета подчеркнули, что рекомендации внутреннего аудита должны не только устраниять выявленные нарушения, но и повышать эффективность, снижать риски, способствовать развитию процессов, а в ряде случаев трансформироваться в полноценные бизнес-решения. В рамках заседания приведены практические примеры оптимизации процессов, повышения дисциплины, совершенствования архитектуры рисков, улучшения кадровых и технологических процедур, а также переработки внутренних нормативных документов.

Участники Совета также обсудили ключевые трудности: ограниченность ресурсов, необходимость привлечения экспертов, вызовы ИТ-специализации, низкую автоматизацию процессов в отдельных организациях и роль доверия между линиями защиты. По итогам обсуждения сделан вывод о необходимости дальнейшего развития инструментов взаимодействия между управлением рисками, внутренним контролем и внутренним аудитом, расширения применения цифровых технологий и внедрения риск-ориентированных практик.

Представленные материалы демонстрируют, что современные рекомендации внутреннего аудита становятся важным элементом управления, влияющим на стратегическое развитие, повышение устойчивости и конкурентоспособности организаций.



E.B. МАЛЕТА

Директор по управлению
рисками и внутреннему контролю
ПАО «ОАК»

СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ РЕКОМЕНДАЦИЙ ВНУТРЕННИМИ КОНТРОЛЕРАМИ

Аннотация

Управление рисками и внутренний контроль направлены на снижение потенциального репутационного, финансового и иного ущерба, однако достигают данной цели различными путями. Данная статья посвящена роли подразделения управления рисками и внутреннего контроля в управлении компании и раскрывает то, каким образом внутренний контроль дополняет систему управления рисками и повышает ее эффективность на операционном уровне. Также в статье разобрано два кейса, с которыми столкнулись внутренние контролеры ПАО «ОАК», и рекомендации, которые позволили получить синергетический эффект на практике.

Ключевые слова: управление рисками, оценка рисков, внутренний контроль, контрольные мероприятия, риск-ориентированное планирование, повышение эффективности.

Коды JEL: D81, L20, M42, D83, G34.

Авиационная промышленность реализует поставленные руководством страны масштабные задачи по увеличению выпуска воздушных судов в рамках гособоронзаказа, своевременному сервису всех видов воздушных судов, в первую очередь задействованных в выполнении задач СВО, а также по осуществлению выхода на серийное производство гражданских самолетов.

В связи с ростом объемов производства предприятия ПАО «ОАК» наращивают численность основных производственных рабочих, осуществляют реконструкцию, модернизацию и расширение производственных мощностей.

Как и во многих публичных акционерных обществах, подразделение управления рисками и внутреннего контроля ПАО «ОАК» функционально и административно подчинено напрямую генеральному директору, а подразделение внутреннего аудита функционально – совету директоров и административно – генеральному директору.

Непосредственно прямое подчинение подразделения управления рисками и внутреннего контроля генеральному директору позволяет более эффективно участвовать в процессе достижения целей ПАО «ОАК». Объединение направлений управления рисками и внутреннего контроля в одном структурном подразделении позволяет

организовать эффективный обмен информацией и получить определенный синергетический эффект от их взаимодействия.

Основными задачами деятельности внутренних аудиторов, риск-менеджеров и внутренних контролеров является содействие сохранению активов и достижению стратегических целей компании.

Управление рисками охватывает все уровни управления и является проактивным действием, направленным на прогнозирование будущих событий и их последствий. Для сквозного планирования и управления рисками на всех уровнях в каждом подразделении назначен риск-координатор. Основная цель управления рисками – преодоление неопределенности с наименьшими потерями, разработка стратегий по уменьшению вероятности и/или минимизации последствий возможных негативных событий при максимальном использовании возможностей.

Внутренний контроль в первую очередь реализуется на операционном уровне управления, обеспечивая корректность текущих процессов.

Управление рисками и внутренний контроль направлены на снижение потенциального репутационного, финансового и иного ущерба, однако достигают данной цели различными путями.

В соответствии с локальными нормативными актами ПАО «ОАК» риск-менеджерами совместно с риск-координаторами 2 раза в год осуществляется сквозной процесс идентификации рисков, их оценки, формирования плана мероприятий и мониторинга выполнения мероприятий по управлению ранее выявленными рисками. В течение года выполняется текущий мониторинг (выявляются факты реализации рисков и появления новых существенных рисков), а также реализуются мероприятия по снижению/удержанию уровня риска.

В период с августа по октябрь формируется реестр рисков на следующий год, рассматривается промежуточный отчет за 6 месяцев текущего года и формируется план мероприятий по управлению рисками на следующий период. В период с января по март формируется и анализируется отчет по управлению рисками за год.

Описанные процессы охватывают все авиационные программы и производственные площадки (как осуществляющие финальную сборку, так и участвующие в кооперации в качестве производителей агрегатов).

Контрольные мероприятия по направлению внутреннего контроля осуществляются в течение всего года, но реализуются поочередно в отношении отдельной программы и/или производственной площадки. Планы по проведению контрольных мероприятий составляются с учетом информации о выявленных и реализовавшихся рисках, а также с учетом итогов выполнения мероприятий по управлению рисками. При подготовке к проведению контрольных мероприятий внутренние контролеры также получают от риск-менеджеров результаты оценки рисков и информацию о планируемых и реализуемых мероприятиях.

По результатам контрольных мероприятий уточняется оценка отдельных рисков и формируются рекомендации по их нивелированию, которые в свою очередь передаются направлению управления рисками для уточнения оценки рисков и корректировки планов мероприятий по управлению рисками на следующем цикле планирования.

Согласно локальным нормативным актам ПАО «ОАК», итоговая оценка риска определяется посредством перемножения оценок вероятности и последствий, каждая из которых может принимать значение от 1 до 5. В результате общая оценка риска принимает значения от 1 до 25 и риск может быть отнесен к одной из 4 групп: 1) очень высокий риск; 2) высокий

риска; 3) средний риск; 4) низкий риск. Необходимость разработки мероприятий по управлению рисками определяется итоговой оценкой. Для низких рисков разработка мероприятий не обязательна, что позволяет распределить ограниченные ресурсы в пользу более приоритетных рисков.

От итоговой оценки риска зависит также уровень управления, на котором принимаются/утверждаются мероприятия по управлению риском. Для рисков очень высокого уровня мероприятия утверждаются только генеральным директором, для высоких рисков – генеральным директором или его непосредственными подчиненными. Для средних рисков мероприятия могут быть утверждены на уровне владельцев рисков, что существенно упрощает согласование и сокращает время, необходимое на разработку и утверждение мероприятий.

Таким образом, от оценки риска непосредственно зависят затраты времени, денежных средств и иных ресурсов на разработку и реализацию мероприятий.

После выявления риска/нарушения для корректного формирования рекомендаций внутренние контролеры должны действовать по определенному алгоритму. В первую очередь необходимо установить, был ли этот риск ранее идентифицирован владельцем риска в процессе формирования реестра рисков. При положительном ответе необходимо проверить его оценку.

Для рисков с корректной (подтвержденной) оценкой, превышающих низкий уровень, будут существовать мероприятия, разработанные ранее при их идентификации и включении в реестр рисков.

Затем необходимо оценить достаточность разработанных и реализуемых мероприятий. Если мероприятия достаточны, то в отношении таких рисков рекомендации внутренними контролерами формироваться не будут.

В случае выявления новых рисков необходимо оценить, относится ли данный риск к стратегическому уровню (риск для всей программы/направления, дочернего общества) или к операционному уровню (риск локального бизнес-процесса, конкретного контракта, одного или нескольких структурных подразделений дочернего общества). Для рисков стратегического уровня необходимо сформировать их оценку. Если оценка превышает низкий уровень, то необходимо формирование рекомендаций о корректировке/дополнении планов мероприятий по управлению рисками. Если риск низкого уровня, мероприятия могут не формироваться. Для рисков операционного уровня внутренними контролерами формируются рекомендации для включения в отдельный план корректирующих мероприятий, реализуемый на объекте проверки (на конкретной производственной площадке).

Описанный подход успешно применяется в практической деятельности ПАО «ОАК» по направлениям управления рисками и внутреннего контроля. По итогам контрольных мероприятий пересматриваются отдельные оценки рисков при выявлении изменений риск-факторов или изменений оценок вероятности. Например, риск снижения спроса на продукцию, фактором которого изначально была определена возможность отмены санкций в отношении России, был пересмотрен в сторону уменьшения, так как отмена санкций на момент контрольного мероприятия стала маловероятной. Оценка риска недостаточного учета требуемых временных ресурсов, напротив, была пересмотрена в сторону увеличения, так как внутренними контролерами были установлены случаи заключения договоров со сроками поставки ряда комплектующих до 500 дней от момента предоплаты.

В практике также встречаются случаи пересмотра не только оценок рисков, но и реализуемых мероприятий. Например, при поступлении от риск-менеджеров информации о реализации риска дефицита персонала на производственной площадке внутренними контролерами был проведен

факторный анализ причин возникновения дефицита (недостаточный набор персонала, высокий отток персонала, дефицит персонала на рынке труда в регионе нахождения производственной площадки и другие). Основным фактором невыполнения плана увеличения численности персонала был определен высокий отток работников в первый год после трудоустройства, в связи с чем мероприятия по управлению риском были точечно дополнены, исключительно в части изменения системы мотивации вновь принятых работников.

При анализе факторов и разработке дополнительных мероприятий учитывается специфика авиастроительной отрасли, состоящая в высоких требованиях к качеству и точности изготовления деталей и выполнения работ, вследствие чего обучение новых работников занимает продолжительное время. В период обучения вновь принятые работники не могут получать заработную плату рыночного уровня, рассчитанную исключительно на основе выработки по сдельным расценкам, поэтому рациональным выходом становится введение «адаптационной надбавки» – доплаты работникам в начальный период работы на предприятии для компенсации «выпадающего дохода» и обеспечения конкурентной заработной платы. По результатам реализации описанных мероприятий на практике удалось достичь роста процента выполнения плана по увеличению численности с 30 до 80% в интервале двух кварталов.

Синергетический эффект непрерывного обмена информацией между направлением управления рисками и направлением внутреннего контроля проявляется взаимно.

Направление управления рисками получает возможность верификации оценки рисков в отношении программ и производственных площадок, где были проведены контрольные мероприятия. Проверки внутреннего контроля также позволяют направлению управления рисками сформировать более полный перечень риск-факторов и направить владельцам рисков уведомление о необходимости дополнить мероприятия по управлению рисками по результатам проверок.

Кроме того, внутренние контролеры проводят выборочную независимую от владельцев рисков оценку реализации планов мероприятий по управлению рисками, что также учитывается направлением управления рисков при подготовке отчетов о реализации мероприятий каждые 6 месяцев.

Направление внутреннего контроля за счет взаимодействия с направлением управления рисками получает набор данных для риск-ориентированного планирования, а также возможность анализа показателей и факторов верхнего уровня по нескольким дочерним обществам/программам без направления дополнительных запросов. Также рекомендации, формируемые внутренними контролерами, не дублируют мероприятия, реализуемые в рамках управления рисками.

Применяемый алгоритм формирования рекомендаций позволяет оптимально распределить их реализацию между планами мероприятий по управлению рисками и локальными планами корректирующих мероприятий, а также отказаться от формирования излишних рекомендаций.

В целом для компании эффективное взаимодействие направления управления рисками и направления внутреннего контроля дает более полное выявление рисков, снижение вероятности их реализации и/или последствий реализации рисков, а также экономию времени и финансовых ресурсов, оптимизацию распределения ограниченных ресурсов на управление приоритетными рисками.

Список источников

1. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25.06.2022 № 1693-р (ред. от 04.05.2024) «Об утверждении комплексной программы развития авиационной отрасли Российской Федерации до 2030 года».
3. Информационное письмо Банка России от 01.10.2020 № ИН-06-28/143 «О рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах».
4. Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р 31000-2019. Менеджмент риска. Принципы и руководство. Введен 01.03.2020.

[Ознакомиться с презентацией](#)



И.А. МЕЛЬНИКОВА
Директор Департамента
управления рисками
и внутреннего контроля
АО «НСИС»



А.А. СИМОНОВА
Внутренний аудитор АО «НСИС»

ОПЫТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ДЕПАРТАМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И ВНУТРЕННЕГО АУДИТОРА АО «НСИС» ПРИ ПОДГОТОВКЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

Аннотация

В статье представлен опыт взаимодействия Департамента управления рисками и внутреннего контроля (ДУРиВК) и внутреннего аудитора АО «НСИС» в процессе подготовки рекомендаций внутреннего аудита. Рассматриваются особенности функционирования системы управления рисками (СУР), организации внутреннего аудита, а также специфика операционного аудита в молодой организации с ИТ-спецификой. Особое внимание уделено координации функций, вопросам ограниченности ресурсов, необходимости привлечения экспертов и поддержке со стороны органов управления. Приводятся примеры положительных практик и выводы о значимости партнерства между подразделениями в целях повышения эффективности внутреннего контроля и управления рисками.

Ключевые слова: внутренний аудит, управление рисками, система внутреннего контроля, взаимодействие, рекомендации, НСИС.

Коды JEL: G32, M42, L86.

АО «НСИС» (далее также – Общество) создано Банком России для эксплуатации и развития автоматизированной информационной системы (АИС) страхования. Одной из ключевых функций, возложенных законодательством на АО «НСИС», является предоставление пользователям АИС страхования содержащейся в АИС страхования информации, в том числе необходимой для заключения договора обязательного страхования автогражданской ответственности владельцев транспортных средств (ОСАГО). В этой связи особенно критичным для функционирования рынка страхования является работоспособность АИС страхования, непрерывность и безотказность ее работы, а также сохранность и обеспечение конфиденциальности данных, содержащихся в ней. Именно в целях минимизации указанных рисков и выработки мер контроля за ними законодатель предусмотрел необходимость создания полноценной системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе, в основу которой легли законодательные требования и разработанные Обществом внутренние регламенты.

Внутренний аудит в АО «НСИС» организован как независимая функция, обеспечивающая оценку эффективности выполнения процедур управления рисками, в том числе на предмет их полноты и корректности.

Одним из ключевых элементов эффективного управления рисками и выстраивания контролей в Обществе является взаимодействие ДУРиВК и внутреннего аудитора, включающее совместное планирование проверок, определение предмета аудита и выработку рекомендаций по результатам аудита. При планировании проверок играет роль опыт обеих сторон в осуществлении контрольных функций, а также участие и роль директора ДУРиВК в качестве члена Правления, непосредственного участника в становлении бизнес-процессов в Обществе. Особое место в обсуждении результатов аудита занимает вопрос достаточности или, наоборот, избыточности мер по снижению риска и/или устраниению нарушений. Здесь в диалоге между внутренним аудитором и позицией ДУРиВК рождается совместная позиция, подкрепленная фактами и аргументами, выработанными в ходе обсуждения.

При осуществлении своих функций ДУРиВК и внутренний аудитор сталкиваются с рядом вызовов: ограниченностью ресурсов функций внутреннего контроля и внутреннего аудита, отсутствием исторической базы инцидентов и устойчивых сформированных бизнес-процессов, постоянными изменениями законодательства и технологий, узкой ИТ-специализацией. Это требует привлечения внешних экспертов и гибкости в подходах. Тем не менее с учетом указанных ограничений в Обществе удалось выстроить устойчивую систему управления рисками и внутреннего контроля, в том числе соответствующую всем требованиям законодательства и внутренних документов, что в том числе стало выводом по итогам проведенного в 2025 г. операционного аудита.

Позитивный опыт АО «НСИС» выражается в том числе в особом внимании к управлению рисками и поддержке указанных функций со стороны Совета директоров, экспертизе сотрудников и эффективном обмене знаниями между подразделениями и функциями управления рисками и внутреннего аудита.

Полученные результаты подтверждают значимость координации функций управления рисками и внутреннего аудита для обеспечения устойчивости Общества.

Список источников

1. Федеральный закон от 27.11.1992 № 4015-1 «Об организации страхового дела в Российской Федерации».
2. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».
3. Указание Банка России от 17.12.2018 № 6466-У «О требованиях к системе управления рисками и внутреннего контроля».
4. АО «НСИС». Внутренние документы по управлению рисками и внутреннему контролю и аудиту.

[Ознакомиться с презентацией](#)



ПОДХОДЫ К ПОДГОТОВКЕ, КОНТРОЛЮ И ОЦЕНКЕ ВЫПОЛНЕНИЯ РЕКОМЕНДАЦИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА. ПРАКТИКА ГРУППЫ «МОСКОВСКАЯ БИРЖА»

Е.И. ЖДАНОВ

Руководитель Службы
внутреннего аудита
ПАО Московская Биржа

Аннотация

Статья раскрывает методологию Московской Биржи по формированию практико-ориентированных рекомендаций внутреннего аудита и механизм их контроля. Описывается подход, в котором аудиторы совместно с менеджментом разрабатывают рекомендации, учитывающие риски, стратегические цели и особенности бизнес-процессов. Представлен алгоритм подготовки рекомендаций: диагностика недостатков, оценка рисков, калибровка, утверждение органами управления, сопровождение и эскалация. Показана роль внутреннего аудита как стратегического партнера и драйвера эффективности, а также приведены показатели результативности процесса в организации.

Ключевые слова: внутренний аудит, рекомендации, управление рисками, стратегическое развитие, эффективность, корпоративное управление.

Коды JEL: M42, G34, G38.

Современный российский бизнес действует в условиях высокой турбулентности: растет сложность бизнес-процессов, возрастает значимость доверия со стороны инвесторов и клиентов, усиливается контроль со стороны регуляторов, влияние оказывают санкционные и геополитические риски. В этой среде функции внутреннего аудита не следует ограничивать исключительно осуществлением контроля и фиксацией нарушений, а нужно все больше выступать в качестве драйвера развития и повышения эффективности. Опыт Московской Биржи показывает, что внутренний аудит может и должен выполнять функцию не только «третьей линии защиты», но и стратегического партнера менеджмента, формируя рекомендации, которые приносят реальную ценность бизнесу.

Распространенная во многих компаниях практика сводится к двум сценариям. Первый: аудит фиксирует нарушения и поручает их устранение менеджменту. Второй: аудит указывает на проблему и запрашивает у менеджеров план действий. В обоих случаях аудита ответственность за поиск решений полностью возлагается на бизнес-подразделения. Московская Биржа реализует другой подход: внутренний аудит формирует рекомендации в конструктивном взаимодействии с проверяемыми и менеджментом. Это позволяет задействовать профессиональную экспертизу аудиторов, их независимый взгляд на бизнес-процессы и разносторонний опыт в оценке рисков, при этом руководители проверяемых подразделений играют активную роль в поиске оптимальных решений с учетом

их знаний бизнеса, профессионального опыта. В результате рекомендации не ограничиваются исправлением конкретных ошибок, а становятся инструментом повышения эффективности, оптимизации процессов и снижения системных рисков.

Подход Московской Биржи соответствует как требованиям Банка России, так и международным стандартам Института внутренних аудиторов (IIA). Регулятор прямо указывает: аудиторские отчеты должны содержать не только описание нарушений, но и конкретные рекомендации, включая сроки и ответственных.

Рекомендации внутреннего аудита Московской Биржи охватывают широкий круг задач:

- создание новых процессов, ранее не предусмотренных бизнес-моделью;
- изменение дизайна процессов для устранения системных недостатков;
- усиление системы контроля, если действующая контрольная среда не позволяет своевременно выявлять нарушения;
- дополнительный анализ при принятии сложных управлеченческих решений, требующих детального исследования и рассмотрения на высоком уровне;
- улучшение дисциплины, повышение мотивации и осведомленности – формирование внутренней культуры соблюдения требований;
- повышение эффективности – снижение затрат, повышение доходов, сокращение сроков выполнения бизнес-задач и запуска новых продуктов.

Таким образом, внутренний аудит влияет не только на процесс управления рисками и соблюдение требований, но и на достижение стратегических показателей эффективности компании.

Рекомендации внутреннего аудита Московской Биржи проходят несколько этапов, каждый из которых повышает их обоснованность и прикладную ценность:

1. Выявление недостатка – формирование и проверка гипотез, фиксация проблемы, уточнение фактов совместно с подразделением.
2. Оценка риска – определение уровня риска, построение сценариев его реализации, внутреннее обсуждение и доработка наблюдения с руководителем внутреннего аудита.
3. Описание и калибровка – подготовка проекта рекомендации, корректировка по результатам обратной связи, увязка с целями компании.
4. Утверждение – представление итоговых рекомендаций Председателю Правления и Правлению в целом, которое фактически признает обязательность выполнения выданных рекомендаций. Перечень рекомендаций в рамках аудиторского отчета также представляется Комиссии по аудиту и Наблюдательному совету.

Выдачей рекомендаций не завершается работа аудиторов. Служба внутреннего аудита сопровождает процесс их выполнения, поддерживая менеджмент на каждом этапе. Так:

- вся база рекомендаций доступна менеджменту, руководителям направлений и владельцам процессов в онлайн-формате, что обеспечивает прозрачность и удобство;
- аудиторы делятся экспертизой, помогают находить наиболее эффективные решения, в том числе с привлечением внешних консультантов;
- проводится ежемесячная оценка выполнения мероприятий, включая проверку эффективности принятых мер;
- формируется статистика, которая доводится до сведения руководства;
- в случае задержек работает система эскалации – от руководителей подразделений до уровня высшего руководства.

Таким образом, внутренний аудит выступает не сторонним наблюдателем, а полноценным партнером в реализации изменений. Важный элемент – участие руководства компании на всех стадиях обсуждения. Это обеспечивает не только качественную проработку, но и высокий

уровень принятия рекомендаций на практике. При этом роли внутреннего аудита и менеджмента четко разграничены:

- Служба внутреннего аудита формулирует рекомендации, предлагает сроки и оценивает эффективность выполнения.
- Менеджмент подтверждает или предлагает альтернативные решения, устанавливает реальные сроки исполнения и несет ответственность за реализацию.

Такой баланс позволяет избежать дублирования функций и одновременно обеспечивает практическую применимость рекомендаций. Аудит не подменяет менеджмент в управлении, а создает для него объективную и независимую основу для принятия решений.

Результативность подхода к разработке, принятию и контролю за выполнением рекомендаций внутреннего аудита Московской Биржи подтверждается конкретными показателями, которые замеряются ежемесячно и рассматриваются органами управления компании. Причины задержек при выполнении рекомендаций прозрачны и понятны: технические сложности, длительные согласования или нехватка ресурсов. При этом более 90% рекомендаций, выполнение которых зависит от ответственных лиц, реализуются в срок.

Системность процесса формирования рекомендаций, прозрачность контроля их исполнения, четкое разграничение ролей и ориентация на практический результат позволяют внутреннему аудиту быть одним из значимых драйверов развития компании. Данный опыт является ярким примером того, как внутренний аудит может трансформироваться в фактор конкурентного преимущества и доверия со стороны всех заинтересованных сторон – от регуляторов и акционеров до клиентов и партнеров.

[Ознакомиться с презентацией](#)



ТРАНСФОРМАЦИЯ РЕКОМЕНДАЦИЙ ОТ АУДИТОРСКОГО АНАЛИЗА К ПРАКТИЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ БИЗНЕСА

Аннотация

Я.Л. СИРОТКИН
Директор Департамента
внутреннего аудита АО «НСПК»

Департамент внутреннего аудита играет одну из ключевых ролей в обеспечении прозрачности и эффективности функционирования организации. Результаты аудиторских процедур приводят к выявлению недостатков и разработке рекомендаций по их устранению, что содействует усовершенствованию внутренних политик процессов. В статье рассматриваются основные виды рекомендаций, выданных по результатам процедур внутреннего аудита, и представлены примеры влияния рекомендаций внутреннего аудита на бизнес в целом.

Ключевые слова: внутренний аудит, рекомендации внутреннего аудита, эффективность рекомендаций, совершенствование.

Код JEL: M42.

В 2014 г. Банк России учредил акционерное общество «Национальная система платежных карт» (АО «НСПК»), на базе которого были созданы карты «Мир» и Система быстрых платежей (СБП). Также через АО «НСПК» обрабатываются все внутрироссийские платежи по картам международных платежных систем [2].

АО «НСПК» обеспечивает обработку операций по картам «Мир» и картам международных платежных систем, развитие продуктов и сервисов ПС «Мир», совместно с Банком России развивает Систему быстрых платежей, а также обеспечивает удобные и безопасные платежи по универсальному QR-коду и с помощью биоэквайринга [3].

По итогам I квартала 2025 г. доля безналичных платежей в розничном обороте составила 86,7%.

На 1 января 2025 г. выпущено 400,6 млн карт «Мир».

На 1 августа 2025 г. в СБП – 224 банка-участника. В системе было совершено 34,8 млрд операций на 176,9 трлн рублей [2].

Основной задачей Департамента внутреннего аудита (ДВА) АО «НСПК» является предоставление Наблюдательному совету АО «НСПК», Генеральному директору АО «НСПК», Комитету по аудиту и рискам Наблюдательного совета АО «НСПК» информации о выполнении объектами аудита возложенных на них функций, состоянии систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления в целях совершенствования деятельности на основе:

- оценки соблюдения объектами аудита законодательства Российской Федерации, внутренних нормативных документов (ВНД) АО «НСПК» при выполнении возложенных на них функций;

- оценки обеспечения бесперебойности, эффективности и доступности оказания услуг по переводу денежных средств с использованием платежных карт и иных электронных средств платежа;
- оценки достоверности информации о финансово-хозяйственной деятельности общества;
- оценки эффективности использования АО «НСПК» ресурсов для выполнения возложенных на него задач и функций, достижения поставленных стратегических целей;
- оценки надежности и эффективности функционирования информационных систем, обеспечивающих выполнение задач и функций АО «НСПК»;
- оценки организации и осуществления в АО «НСПК» системы управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.

Результатами процедур внутреннего аудита является перечень недостатков и нарушений, причин и условий, им способствующих, а также свод рекомендаций, направленный на их устранение.

ДВА следует Международному стандарту внутреннего аудита и совместно с руководством согласовывает меры:

- по устранению расхождений между установленными критериями и текущим состоянием;
- снижению уровня выявленных рисков до приемлемого;
- устранению первопричины наблюдения;
- повышению эффективности или совершенствованию деятельности объекта аудита [1].

Нередко на практике ДВА сталкивается с тем, что часть сформулированных рекомендаций выполняется в ходе проводимых аудитов. Обычно такие решения принимаются руководителями структурных подразделений, в случае если рекомендация направлена на минимизацию реализации рисков, связанных с бизнес-процессами общества. По статистике около 15% рекомендаций ДВА были выполнены объектами аудита до завершения тематических проверок. В среднем 90% недостатков, выявленных в ходе процедур внутреннего аудита, выполняются в течение календарного года.

В настоящий момент ДВА проводит анализ и формирует рекомендации в том числе по следующим направлениям:

1. Совершенствование внутренних нормативных документов: рекомендации направлены на выявление несоответствия между дизайном контроля и его фактическим осуществлением.

Результатом выполнения данных рекомендаций является актуализация нормативных документов и сопроводительной документации с учетом выявленных неточностей и нарушений.

2. Описание бизнес-процессов АО «НСПК»: сотрудниками ДВА в рамках процедур внутреннего аудита проводится анализ бизнес-процессов. В некоторых случаях процессы в проверяемых подразделениях выстроены, но не описаны.

ДВА проводит интервью с владельцами и другими участниками бизнес-процессов, в результате которых готовит проект модели процесса, что дает возможность объектам аудита провести реинжиниринг бизнес-процессов.

3. Оценка эффективности деятельности финансовых моделей (например, оценка и расчет совокупной стоимости владения ИТ-проектов): в рамках аудиторских проверок сотрудники ДВА производят расчет совокупной стоимости владения программного обеспечения для оценки и информирования руководства о фактических затратах, а также отклонениях от показателей действующих моделей.

По результатам предоставленных расчетов бизнес и технические владельцы систем получают общую картину вложенных инвестиций в развитие и содержание ИТ-проектов, а также рекомендации по их оптимизации.

4. Совершенствование процессов АО «НСПК» в следующих областях:

4.1. Идентификация, оценка и реагирование на бизнес-риски: внутренним аудитом были выявлены недостатки по отдельным процессам, в том числе в части архитектуры риска менеджмента на уровне структурных подразделений. Указанное, в свою очередь, приводит к снижению эффективности общей системы управления рисками. Результатом процедуры внутреннего аудита стало формирование рекомендаций, направленных на развитие и оптимизацию системы управления рисками.

4.2. Эффективность кадровой политики: в рамках исполнения рекомендаций подразделения внутреннего аудита в АО «НСПК» проводится комплексная работа по актуализации документов, регламентирующих функционирование как отдельных подразделений, так и работников в частности, а также по совершенствованию существующих процессов, связанных с подбором, наймом персонала и совершенствованием организационной структуры.

4.3. Управление инцидентами: по результатам процедур внутреннего аудита были сформированы рекомендации в части создания новых триггеров для мониторинга, потенциально предотвратившие появление инцидентов, которые могли бы повлечь реализацию финансовых и репутационных рисков.

5. Совершенствование отчетных документов коллегиальных органов и комиссий АО «НСПК»: рекомендации направлены на повышение прозрачности работы коллегиальных органов и комиссий АО «НСПК».

Команда аудиторов и ответственные сотрудники подразделения работают в общем пространстве, выделенном для целей отслеживания исполнения рекомендаций. Такая работа позволяет в режиме реального времени отслеживать работу подразделения по рекомендации и при необходимости комментировать ход работ. Кроме того, аудиторы имеют возможность формировать отчетные материалы по исполнению рекомендаций для коллегиальных органов без дополнительных запросов в подразделение, что повышает эффективность работы.

Все вышеперечисленное показывает, что рекомендации внутреннего аудита направлены не только на устранение выявленных нарушений в ходе проверок, но и способствуют совершенствованию бизнеса.

Список источников

1. Международный институт внутренних аудиторов. Международные стандарты внутреннего аудита, 2024. 128 с.
2. Национальная платежная система: [сайт]. URL: <https://cbr.ru/PSystem/> (дата обращения: 06.08.2025).
3. Национальная система платежных карт: [сайт]. URL: <https://www.nsck.ru/> (дата обращения: 06.08.2025).

[Ознакомиться с презентацией](#)



О.В. ЧИСТИКОВ
Руководитель Службы внутреннего
аудита ПАО Сбербанк

АУДИТ БЕЗ РЕКОМЕНДАЦИЙ

Аннотация

Методология Agile широко применяется компаниями, занимающимися разработкой программного обеспечения. Наряду с технологическими компаниями банки также стали внедрять Agile в своей работе. Служба внутреннего аудита Сбера, столкнувшись с новыми вызовами в условиях Agile, трансформировала свои процессы проведения контрольных мероприятий и перешла к модели «аудита без рекомендаций».

Ключевые слова: Agile, внутренний аудит, внутренний контроль, рекомендации.

Коды JEL: M22, O30.

Принципы Agile

Agile-методология – это гибкий подход к управлению проектами, направленный на повышение эффективности командной работы, адаптивность к изменениям и удовлетворение потребностей клиентов.

Первым официальным документом, закрепившим принципы Agile, стал «Манифест Agile-разработки программного обеспечения» (опубликован в феврале 2001 г.), в котором сформулированы общие ценности и принципы нового подхода к проектированию и созданию ИТ-продуктов, а именно:

1. Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов.
2. Работающий продукт важнее исчерпывающей документации.
3. Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта.
4. Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

Среди первых компаний, которые начали активно применять Agile-подход, выделяются Microsoft, IBM, Google, Spotify, Netflix.

Agile в банках: новые вызовы для внутреннего аудита

Agile возник в сфере разработки программного обеспечения, однако цифровая трансформация заставляет банки также внедрять Agile, чтобы быстрее адаптироваться к изменениям, улучшать клиентский опыт и конкурировать с финтехами.

Учитывая мировую практику, Сбер начал переход к Agile-методологии около 10 лет назад. Сегодня в Сбере 5 тыс. Agile-команд, а скорость внедрения изменений возросла в 7 раз.

Применение Agile-методологии в банках имеет свою специфику – это не «полный отказ от правил», а баланс между гибкостью и регуляторикой.

Внутренний аудит в Agile-среде сталкивается с новыми вызовами, так как классический подход с предоставлением рекомендаций по итогам аудиторских проверок не работает. Agile-команды сфокусированы на задачах бэклога и реализуют их в рамках краткосрочных спринтов (подобно участникам командной эстафеты в забеге, где каждый должен максимально быстро пробежать свой отрезок дистанции и передать палочку следующему участнику). Вклинившись с рекомендациями в этот забег крайне проблематично.

Работающей альтернативой классическому «аудиту с рекомендациями» являются прямые поручения руководства банка, которые безусловны к исполнению и имеют жесткий контроль сроков.

В связи с этим Служба внутреннего аудита Сбера трансформировала свои процессы проведения контрольных мероприятий. Конечная цель аудиторской проверки – инициирование поручений руководства банка по решению проблем, выявленных в процессах банка.

Для конвертации рекомендаций в прямые поручения руководства необходимо:

1. Согласовать с владельцем процесса факт наличия проблемы.

Итоговый отчет для руководства банка в обязательном порядке включает позицию владельца процесса, подтверждающую наличие выявленной аудиторами проблемы.

2. Доказать статистически масштаб проблемы (100%-ная выборка).

Масштаб проблемы подтверждается статистически на основе анализа всей совокупности экземпляров процесса за весь аудируемый период с применением современных цифровых инструментов анализа данных. Кроме того, для принятия решения руководство банка заинтересовано получать комплексную информацию по проблеме, включая ее влияние на финансовый результат деятельности банка (недополученные доходы / нерациональные расходы).

Основное отличие поручений руководства банка от рекомендаций заключается в том, что поручение содержит формулировку: «решить проблему... в срок до...», а способ решения проблемы – это зона ответственности владельца процесса, который обладает глубокой экспертизой и знанием специфики по своему направлению деятельности.

В рамках «аудита без рекомендаций» Службой внутреннего аудита по итогам 2024 г. было улучшено 363 процесса, в том числе выявлена возможность улучшить финансовый результат банка на общую сумму 20,2 млрд рублей.

Заключение

Применение модели «аудита без рекомендаций» также позволяет достигать поставленную перед внутренним аудитом цель – содействие органам управления банка в достижении поставленных целей, обеспечении эффективности и результативности деятельности банка.

Список источников

1. Манифест Agile-разработки программного обеспечения (Manifesto for Agile Software Development). Опубликован в феврале 2001 года. Доступен на официальном сайте: agilemanifesto.org.
2. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «Об акционерных обществах».
3. Положение Банка России от 16.12.2003 № 242-П (ред. от 15.11.2023) «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах».

[Ознакомиться с презентацией](#)



Г.Ю. ДЕЛЬВИГ
Начальник Департамента
внутреннего аудита
ПАО «Газпром нефть»

ИННОВАЦИОННЫЙ АУДИТ: КАК ПРЕВРАТИТЬ РЕКОМЕНДАЦИИ В КАТАЛИЗАТОР БИЗНЕС-УЛУЧШЕНИЙ

Аннотация

Статья посвящена современному инновационному подходу к внутреннему аудиту, основанному на непрерывном мониторинге, использовании цифровых технологий, процесс-майнинга, предиктивной аналитики и искусственного интеллекта. Автор показывает, как аудит становится не ретроспективной функцией контроля, а полноценным элементом развития бизнеса. Описаны этапы внедрения инновационного аудита, подходы к работе с данными, роль модерации риск-сессий, формирование новых метрик и ключевых индикаторов эффективности. Делается вывод о том, что инновационный аудит обеспечивает устойчивый рост эффективности и формирует среду постоянного совершенствования.

Ключевые слова: инновационный аудит, процесс-майнинг, ИИ, предиктивная аналитика, цифровизация, непрерывный мониторинг, эффективность.

Коды JEL: O32, O33, M42, L71.

Сегодня любой бизнес существует в условиях глобальной конкуренции и быстро меняющейся экономической среды. Это задает темп изменений не только бизнес-процессам. Традиционные подходы к внутреннему аудиту уже не всегда могут обеспечить необходимый уровень эффективности и оперативности в выявлении точек роста компании. Наряду с изменениями бизнес-процессов, трансформируется и внутренний аудит, становясь надежной опорой для развития бизнеса вне зависимости от его отраслевой направленности.

Традиционный аудит, основанный на проведении периодических проверок постепенно уступает место подходу, где аудит запускает цикл непрерывного совершенствования бизнес-процессов и экспертной поддержки бизнеса на каждом из этапов становления непрерывного мониторинга. Так, формируется новая философия внутреннего аудита, которая позволяет совершенно по-новому взглянуть на его ценность.

Классический цикл работы с рекомендациями, включающий проведение проверки, формулировку самих рекомендаций и их передачу в бизнес с последующим мониторингом внедрения мероприятий, сегодня меняется, чему есть сразу несколько весомых причин:

1. Ретроспективный анализ.

Бизнес-процессы сегодня быстро претерпевают изменения и к моменту внедрения рекомендаций проблема уже может эволюционировать.

2. Фрагментарность.

Традиционный подход, как правило, не подразумевает комплексного рассмотрения и анализа динамики изменений, из-за чего не представляется возможным объективно оценить сообразность и результат внедрения мероприятий.

3. Зависимость от ручной оценки.

В эпоху стремительной цифровой трансформации влечет за собой рост трудозатрат на проведение проверок, при этом повышает вероятность рисков человеческого фактора.

4. Риски «формального соответствия».

Традиционный подход не обеспечивает прозрачности контроля, что может приводить к неисполнению мероприятий и появлению новых уязвимых мест бизнес-процесса.

Задавшись целью повышения ценности рекомендаций внутреннего аудита, компании прибегают к самым разным мерам, но все они так или иначе сводятся к переосмыслению действующих подходов и развитию технологий. Основные изменения в классической парадигме можно коротко сформулировать как трансформацию реактивного подхода в прогнозирующий, переход от эпизодических проверок к постоянному мониторингу, от выявления проблем к поиску решений. Иными словами, от контроля к совместному развитию.

Как и в любом процессе, большие изменения начинаются с тех, кто эти изменения внедряет, – с людей. Новая философия аудита начинается с формирования нового образа аудитора, который приоритетом считает доверительное и надежное партнерство. Это аналитик, стратег и бизнес-партнер, который вовлекает ключевых стейкхолдеров с ранних этапов проверки начиная с планирования. Так, рекомендация аудитора воспринимается как совет партнера или эксперта, а не как замечание. Во многом это проявляется и на следующих этапах, когда бизнес незамедлительно видит влияние мероприятий на бизнес-эффекты: снижение затрат, повышение эффективности, укрепление устойчивости.

Сотрудничество

Успех новой философии аудита также во многом зависит от взаимодействия с бизнес-подразделениями. Совместная работа аудиторов и специалистов различных направлений позволяет находить оптимальные решения и обмениваться лучшими практиками. Характер кроссфункциональных коммуникаций в том числе способствует формированию культуры постоянного совершенствования и развития.

При этом важно понимать: будущее не за обменом бумажными отчетами, а за совместной работой с интерактивными аналитическими витринами, обеспечивающими обмен информацией и статусами в режиме онлайн. Такое взаимодействие позволяет выявлять необходимости получения дополнительных компетенций, как цифровых, так и узкоспециальных. Растет экспертиза аудита – увеличивается вовлеченность специалистов со стороны бизнеса. Теперь мы не только говорим на одном языке – мы мыслим схожим образом и совместно ставим цели. Так формируется единое информационное пространство, в котором реализуется внедрение непрерывного мониторинга ключевых метрик бизнес-процессов.

Новые технологии инновационного аудита

Современный внутренний аудит базируется на комплексном подходе к оценке и улучшению бизнес-процессов. Цифровая трансформация аудита открывает новые возможности

для развития. Автоматизация процессов становится неотъемлемой частью работы аудиторов. Аудит разрабатывает, подбирает и при необходимости адаптирует инструменты мониторинга в соответствии с уровнем развития ИТ-ландшафта бизнеса. Большое преимущество здесь получают те компании, которые обладают высоким уровнем автоматизации и за счет этого способны добиться качественной аналитики, органично встроенной в бизнес-процессы.

Внедрение современных технологических решений становится ключевым фактором успеха инновационного аудита. Системы продвинутой бизнес-аналитики на базе технологии процесс майнинг не только дают возможность выявлять риски бизнес-процессов, но и обеспечивают непрерывный мониторинг их ключевых показателей эффективности. Сегодня данная технология становится ценным инструментом не только для аудита, но и для бизнеса, интерес которого к повышению прозрачности даже самых сложных бизнес-процессов неуклонно растет. Процесс-майнинг – незаменимая «оптика», позволяющая с необходимой близостью рассматривать бизнес-процессы вплоть до отдельных операций и исследовать возможности оптимизации на разных уровнях.

В то же время нельзя не отметить эффективность внедрения искусственного интеллекта и инструментов с применением машинного обучения, которые сегодня позволяют полностью автоматизировать анализ данных, поиск скрытых закономерностей в них и выявление аномалии, а также прогнозирование рисков. Предиктивные модели рисков помогают предвидеть возможные проблемы и принимать превентивные меры. Роботизированные алгоритмы автоматизируют рутинные операции, повышая покрытие и эффективность процедур и освобождая время специалистов для более сложных задач, требующих нестандартных решений и дополнительных коммуникаций с непосредственными участниками бизнес-процессов. Таким образом, разработка собственных и интеграция доступных на отечественном рынке ИТ-решений создают единую экосистему, где все компоненты работают слаженно и эффективно.

Внедрение новых подходов

Проведение инновационного аудита требует системного подхода и последовательной реализации нескольких этапов. На первом этапе проводится тщательный анализ текущего состояния процессов, выявляются узкие места и определяется потенциал для улучшения. Далее проводятся риск-сессии и самооценки рисков, в которые вовлекаются все заинтересованные в процессе стороны, а аудиторы выступают в роли модераторов. На третьем этапе проводится аудит, включающий в себя полный перечень процедур, тестирование контролей и оценку рисков, в которой учитываются результаты самооценки бизнеса.

После проведения стандартных аналитических процедур, присущих аудиторским проверкам, происходит проработка алгоритмов и пороговых значений рисков с учетом риск-аппетита. В тесном сотрудничестве с бизнесом аудит определяет ключевые индикаторы/метрики для дальнейшего мониторинга.

После этого начинается этап практической реализации, включающий выбор и интеграцию необходимых ИТ-решений, обучение персонала и настройку мониторинга. Когда непрерывный поток данных из ИТ-систем бизнеса настроен и завершено тестирование алгоритмов, цикл мониторинга можно считать запущенным. При этом, сам процесс от фазы активного включения аудита переходит к экспертной поддержке, которая подразумевает проверку достаточности мониторинга, актуальности индикаторов и эффективности действий менеджмента.

Преимущества инновационного аудита

Внедрение современного подхода к аудиту приносит компаниям множество преимуществ. Оперативность реагирования на возникающие риски позволяет минимизировать их негативное влияние на бизнес. Повышение эффективности бизнес-процессов достигается за счет автоматизации рутинных операций и оптимизации рабочих процедур.

Инновационный аудит позволяет выявлять конкретные метрики эффективности высокотехнологичных процессов, что позволяет объективно оценивать результативность внедряемых изменений, будь то развитие ИТ-ландшафта или технологические новшества производственных активов. Все это позволяет анализировать вектор развития бизнеса, точно определять существующие барьеры на пути его совершенствования и сформировать конкретные рекомендации по их устранению. А сам непрерывный мониторинг становится основой для разработки стратегии прогрессивных изменений, учитывающей как текущие возможности организации, так и потенциал ее дальнейшего развития.

Улучшение качества принимаемых решений обеспечивается за счет более глубокого анализа данных и использования предиктивной аналитики. В результате компания наращивает темп достижения планируемых результатов и получает существенное повышение своей конкурентоспособности.

Вызовы и новые возможности

Несмотря на очевидные преимущества, внедрение новых подходов и принципов аудита сопряжено с определенными вызовами. Сопротивление изменениям со стороны персонала требует тщательной работы по формированию новой культуры и мотивации сотрудников. При этом практика непрерывного мониторинга становится катализатором для повышения цифровизации бизнес-процессов. Низкий уровень автоматизации процессов и разрозненность ИТ-систем могут стать серьезными барьерами для некоторых компаний. И главное здесь – открытость к изменениям и готовность для перехода «в цифру».

Сложность интеграции существующих систем требует привлечения высококвалифицированных специалистов и тщательного планирования процесса внедрения. Потребность в квалифицированных кадрах, способных работать с современными технологиями, также представляет собой существенный вызов и открывает новые возможности для развития цифровых компетенций уже имеющихся экспертов в области внутреннего аудита.

Заключение

Инновационный аудит представляет собой не просто новый подход к проверкам, а ценностную систему непрерывного совершенствования бизнеса. Превращение рекомендаций аудиторов в катализатор улучшений становится возможным благодаря интеграции современных технологий, развитию культуры постоянного совершенствования и формированию коллaborативного подхода.

В условиях цифровой трансформации экономики технологичный аудит, направленный на совершенствование бизнеса, становится одним из ключевых факторов успеха для крупнейших компаний. Он позволяет не только сохранять, но и усиливать конкурентные преимущества, обеспечивая устойчивое развитие и рост эффективности. Успешная реализация современных практик аудита требует системного подхода, вовлеченности всех уровней управления и готовности к постоянным изменениям. Однако результаты такого подхода полностью оправдывают вложенные усилия, открывая новые горизонты для развития бизнеса.

Сегодня аудит помогает бизнесу быть более открытым к инновациям и мыслить более системно. Сложившийся таким образом характер взаимодействия позволяет аудиту не фиксировать и наблюдать за развитием бизнеса, а быть всегда непосредственным участником событий, надежным союзником, который постепенно, по отдельным кирпичикам помогает создавать устойчивые и эффективные бизнес-процессы.

[Ознакомиться с презентацией](#)