

АНАЛИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В КОРПОРАТИВНОМ СЕКТОРЕ

ANALYSIS OF METHODS FOR MANAGING INTERNAL AUDIT RESULTS IN THE CORPORATE SECTOR

**A. Novikova
O. Romashkova**

Summary. The article examines methods for improving the efficiency of internal audit in the corporate sector. Based on the analysis of modern approaches, including the Three Lines of Defense model and COSO standards, recommendations are proposed for integrating automated solutions (Big Data, AI, RPA) into control systems. The results emphasize the importance of adapting international practices to non-financial organizations and demonstrate the potential of technologies for risk mitigation and process optimization.

Keywords: internal audit, three lines of defense model, COSO, Big Data, artificial intelligence, risk management.

Новикова Алина Сергеевна

Аспирант, ГАОУ ВО «Московский городской педагогический университет (МГПУ)»
Alinanov.s@yandex.ru

Ромашкова Оксана Николаевна

Доктор технических наук, профессор, профессор,
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ
(РАНХиГС)» г. Москва
ox-rom@yandex.ru

Аннотация. Статья посвящена исследованию методов повышения эффективности внутреннего аудита в корпоративном секторе. На основе анализа современных подходов, включая модель «трех линий защиты» и стандарты COSO, предложены рекомендации по интеграции автоматизированных решений (Big Data, AI, RPA) в систему контроля. Результаты исследования подчеркивают важность адаптации международных практик к специфике нефинансовых организаций и демонстрируют потенциал технологий для минимизации рисков и оптимизации управленческих процессов.

Ключевые слова: внутренний аудит, модель «трех линий защиты», COSO, Big Data, искусственный интеллект, риск-менеджмент.

Введение

В условиях глобализации и цифровизации бизнеса внутренний аудит трансформируется из инструмента контроля в стратегический ресурс управления. Его задача — не только выявление нарушений, но и прогнозирование рисков, поддержка решений собственников и повышение устойчивости компании [1]. Однако, как показало исследование PwC (2022) [2], 45 % организаций сталкиваются с нехваткой компетенций для внедрения современных аудиторских практик, а 32 % указывают на недостаточную методическую базу.

Цель статьи — анализ методов управления результатами внутреннего аудита, включая адаптацию модели «трех линий защиты», а также выявление возможностей автоматизации процессов управления. Научная новизна работы заключается в разработке структурно-логической модели, объединяющей стандарты COSO [3] с инструментами анализа данных, и в доказательстве их эффективности для торговых предприятий.

Эволюция роли внутреннего аудита в системе корпоративного управления

Современный внутренний аудит выполняет три ключевые функции:

1. Контрольная — оценка надежности системы внутреннего контроля (СВК).
2. Консультативная — поддержка руководства в управлении рисками.
3. Прогностическая — идентификация угроз на ранних стадиях.

По данным Ernst & Young (2016), 83 % компаний используют внутренний аудит для оценки СВК, 81 % — для консультирования руководства, а 78 % — для мониторинга устранения недостатков. При этом 80 % респондентов отмечают необходимость вовлечения аудита в стратегическое планирование. Это свидетельствует о переходе от реактивного к проактивному подходу.

В ходе исследования выявляют 3 основные проблемы традиционных методов:

1. Запоздывание в выявлении рисков из-за ручного сбора данных.
2. Ограниченный охват факторов влияния (внешних и внутренних).
3. Низкая скорость реагирования на изменения рынка.

Модель «трех линий защиты»: теория и практика применения

Модель «трех линий защиты» является ключевым принципом, рекомендованным Базельским комитетом

по банковскому надзору в 2011 году для эффективного управления операционными рисками. Согласно методическим рекомендациям по организации корпоративного управления в банках РФ, эффективная система внутреннего контроля обеспечивает надлежащее функционирование модели «трех линий защиты», с четко определенными зонами ответственности за управление рисками: на уровне бизнес-единиц банка, отдела управления рисками и отдела комплаенс, и на уровне подразделения внутреннего аудита.

Зарубежные исследования показывают, что модель «трех линий защиты» может быть применима не только в финансовом, но и в корпоративном секторе. Д. Андерсон и Дж. Юбэнкс отмечают [4], что в зависимости от размера, объема и сложности экономической деятельности предприятия модель «трех линий защиты» определяет распределение и координацию обязанностей, связанных с риском и контролем. Целесообразно сочетать эту модель с компонентами модели COSO, предложенной Комитетом COSO, созданным в 1985 году в США. Теперь

рассмотрим конкретные методы управления результатами внутреннего аудита. Для эффективного управления результатами внутреннего аудита используется несколько методов. И наконец, анализ эффективности: периодическая оценка эффективности внутренних контрольных систем позволяет вносить необходимые коррективы и улучшения. Модель COSO определяет инструменты и применяемые решения в зависимости от актуальных целей внутреннего контроля (эффективность управления, достоверность отчетности, комплаенс) и в сферах инспекций (бизнес-уровень и уровень процессов) и представлена в виде уровней «куба COSO». Структурно-логическая модель использования инструментов куба COSO в модели «трех линий обороны» представлена на рисунке 1.

В разработанной структурно-логической модели каждое из трех направлений играет четкую роль в рамках более широкой структуры управления, что обеспечит успех предприятия в достижении его общих целей.

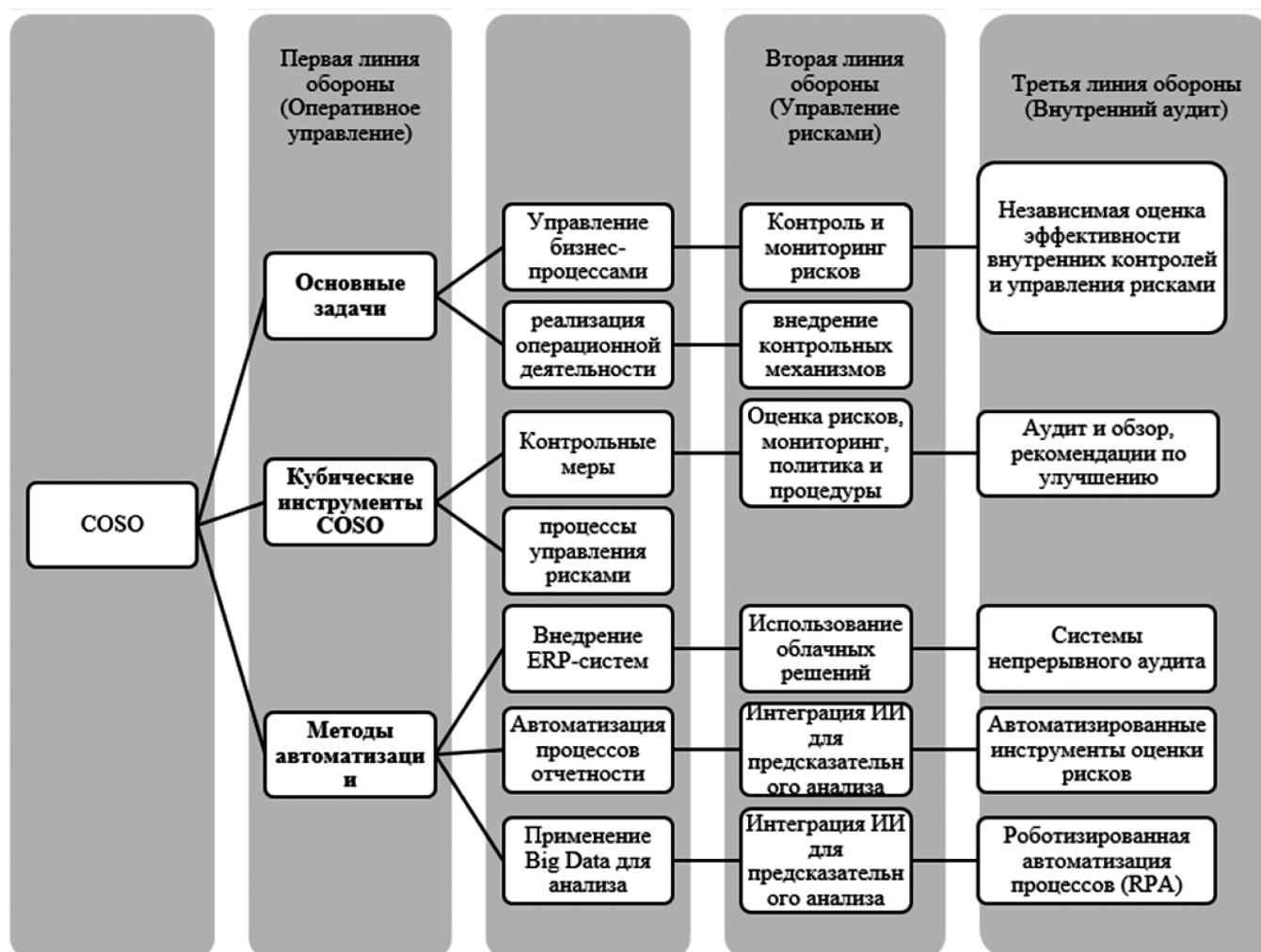


Рис. 1. Структурно-логическая модель использования кубических инструментов COSO в модели «трех линий обороны» для разных методов автоматизации внутреннего аудита

Модель, предложенная Базельским комитетом [5], распределяет зоны ответственности:

1. Первая линия — операционные менеджеры, управляющие рисками в реальном времени.
2. Вторая линия — риск-менеджеры и compliance-отделы, разрабатывающие политики.
3. Третья линия — внутренний аудит, обеспечивающий независимую оценку.

Факторы, влияющие на систему внутреннего аудита

Для анализа влияния факторов на систему внутреннего аудита мы сосредоточимся на тех, которые могут измениться в результате управленческого воздействия, исключая те, которые не поддаются контролю со стороны менеджмента компании. К факторам, неподконтрольным менеджменту, относятся нормативно-правовое обеспечение, состояние экономики, уровень развития общества, политическая стабильность, международные финансово-кредитные отношения, финансово-кредитная политика государства и культурно-образовательная среда [6]. Все эти факторы являются внешними. Также существуют внутренние факторы, на которые система внутреннего аудита не оказывает влияния, такие как форма собственности и организационно-правовая форма предприятия, решения по которым принимаются на уровне высшего руководства компании. Остальные

факторы (таблица 1) систематизированы по отношению к системе внутреннего аудита (внешние и внутренние) и по вектору влияния на систему внутреннего аудита (положительные, негативно влияющие и имеющие смешанный характер).

Таким образом, формирование эффективной системы внутреннего аудита как третьей линии защиты предприятия невозможно без акцентирования внимания на факторах, существенно влияющих на функционирование предприятия и результаты его деятельности. Внутренний аудит является промежуточным звеном между операционным управлением и внешней аудиторской оценкой деятельности компании. Поэтому при изучении особенностей функционирования подразделения внутреннего аудита необходимо учитывать всю совокупность как внешних, так и внутренних факторов, влияющих на систему контроля.

Это позволит эффективно реагировать на негативные события и усиливать положительные эффекты за счет принятия корректирующих действий и принятия взвешенных управленческих решений.

Управление факторами через автоматизацию

Эффективное процессно-ориентированное управление торговыми предприятиями требует разработки

Таблица 1.

Факторы, влияющие на среду управления предприятием

Типы	Факторы	Методы автоматизации	Риски	Механизмы управления
Внешние факторы	Нормативно-правовое обеспечение, состояние экономики, политическая стабильность, уровень развития общества, особенности международных финансово-кредитных отношений, финансово-кредитная политика государства, состояние культурно-образовательной среды	ERP-системы, облачные решения, Big Data, IoT	Экономическая нестабильность, политические риски	Внедрение регулирующих стандартов и процедур
Внутренние факторы	Форма собственности, организационно-правовая форма предприятия, масштабы деятельности, корпоративная культура	Искусственный интеллект, машинное обучение, RPA	Риски несоответствия нормативным требованиям	Внутренние политики, контрольные меры, обучение сотрудников
Положительные факторы	Эффективность управления рисками, улучшение качества данных	Программное обеспечение для управления аудитом, непрерывный аудит	Недостаток данных для принятия решений, устаревшие методы	Системы мониторинга, периодические проверки
Негативные факторы	Неэффективные внутренние процессы, высокая стоимость внедрения	Автоматизированные инструменты оценки рисков	Ошибки в автоматизации, нарушение процессов	Регулярные аудиторские проверки, корректировка процессов
Смешанные факторы	Воздействие технологических изменений, адаптация к новым условиям	Использование блокчейн для прозрачности, предсказательный анализ	Технологическая неопределенность, недостаток компетенций	Обучение и развитие сотрудников, адаптация технологий

специализированного информационного обеспечения (ИО), основанного на методически обоснованных подходах [7]. Ключевым аспектом является формирование универсальных рекомендаций по организации информационных процессов и стандартов обработки данных, адаптированных к специфике отрасли [8].

Предложенная структура ИО включает четыре иерархических уровня (рисунок 2):

1. Теоретико-методологический — объединяет базовые теории (системный подход, теория коммуникаций, экономико-математическое моделирование) и методологии, задающие основу для разработки инструментов.
2. Методический — конкретизирует методы и подходы реализации ИО.
3. Методико-инструментальный — определяет инструменты для решения задач ИО.
4. Организационно-практический — обеспечивает внедрение концепции через практические механизмы.

Данная модель систематизирует процессы разработки ИО, повышая управленческую эффективность.

Внутренний аудит: этапы и взаимосвязи

Для внутреннего аудита торговых операций предложена организационная модель, интегрирующая этапы проверки с элементами торгово-технологического процесса (рисунок 3).

Следует отметить, что выбор методов автоматизации обеспечения внутреннего аудита товарных сделок напрямую зависят от цикличности бизнеса. Поэтому для разработки эффективных мер по предотвращению кризисов и преодолению их последствий в системе внутреннего аудита целесообразно выделять четыре фазы кризиса (потенциальную, скрытую, активную и углубленную) и сравнивать их со стадиями жизненного цикла предприятия [9]. Это связано с тем, что каждая стадия жизненного цикла, как и каждая фаза кризиса, имеет свой набор типичных критических рисков, кроме того, развертывание каждой фазы кризиса и его последствий будет разным на каждой стадии жизненного цикла организации.

Ключевые этапы включают:

- Анализ предыдущих аудиторских заключений и регуляторных проверок.
- Выбор методов аудита с учетом цикличности бизнеса.
- Оценку информационной инфраструктуры (техническое состояние, ПО, безопасность).

Управление кризисными фазами через аудит

Эффективность аудита усиливается при учете стадий жизненного цикла предприятия и фаз кризиса (потен-

циальная, скрытая, активная, углубленная). Каждая фаза коррелирует с типичными рисками, что требует адаптации функций аудита. Например, на этапе восстановления платежеспособности аудит фокусируется на систематизации критических рисков текущей стадии жизненного цикла [10].

Контрольно-консультационные системы аудита

Основой формирования систем контроля и консультативного аудита является определение специфики учетных информационных систем, организационной структуры торгового предприятия, уровня централизации обработки данных (использование локальных компьютеров или объединение в единую сеть), чаяний и ожиданий заинтересованных сторон. В соответствии с общими аспектами построения организационно-экономических систем системы аудита должны включать в себя обязательные компоненты, образующие единую систему. Контрольно-рекомендательные системы аудита состоят из двух частей — контрольной и консультативной, общим аспектам и характерным особенностям которых уделяется повышенное внимание. Контроллинговая часть состоит из двух объединенных программных модулей, один из которых предназначен для формирования и настройки базы данных, справочных файлов, а другой — для проведения аудита. При этом информационное обеспечение внутреннего аудита создается в виде базы оперативных данных, которая состоит из нескольких файлов, содержащих информацию за разные периоды. Кроме того, помимо оперативной базы данных, используется справочная информация из контроллинговой части систем контроля и консультационного аудита. Принципы построения контрольно-консультационных систем внутреннего аудита должны обеспечивать достижение различных задач на этапе формирования общесистемной, контроллинговой и консультационной частей автоматизированной системы внутреннего аудита (рисунок 4).

Учитывая значительное влияние информационных технологий на все стороны деятельности сетевого торгового предприятия, большое внимание сегодня следует уделять методам и средствам обеспечения сохранности баз данных и информационной безопасности.

Система внутреннего аудита для проверки эффективности и защищенности информационной системы торгового предприятия не ограничивается оценкой ее текущего состояния, а проверкой информационно-технологической инфраструктуры (технического состояния информационной системы и программного обеспечения), а также контролем информационной безопасности.

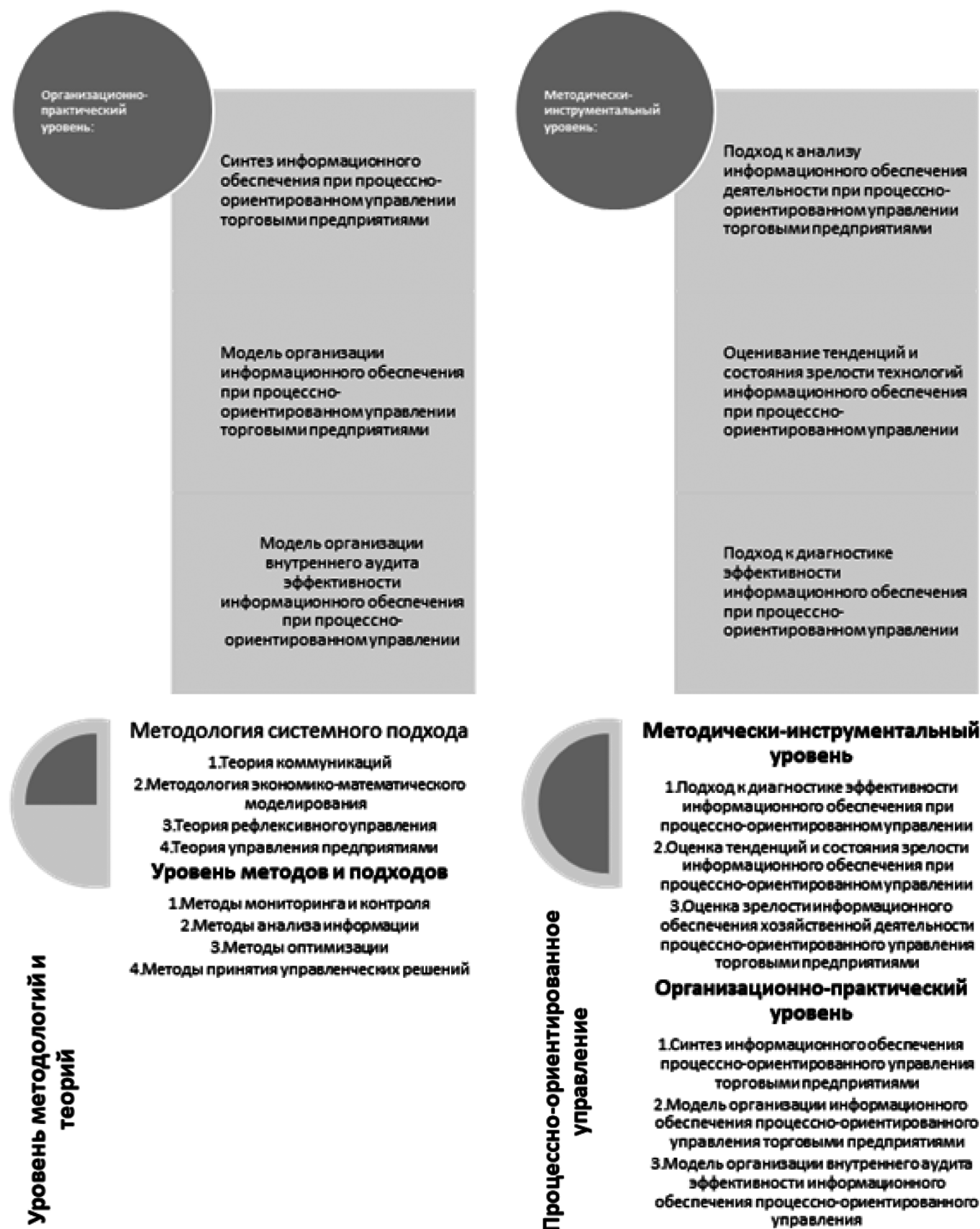


Рис. 2. Схема взаимосвязей элементов концептуальных основ информационного обеспечения при процессно-ориентированном управлении торговыми предприятиями (разработано автором)

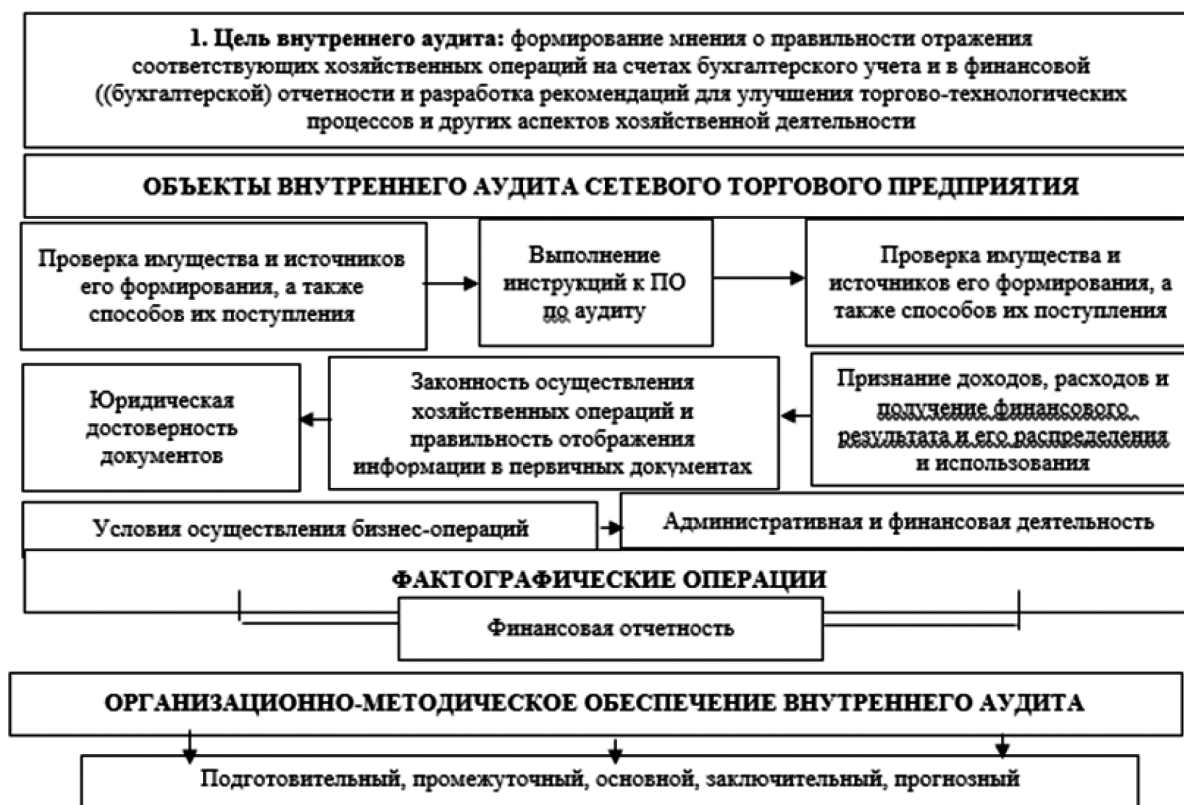


Рис. 3. Организационная модель внутреннего аудита хозяйственных операций торгового предприятия

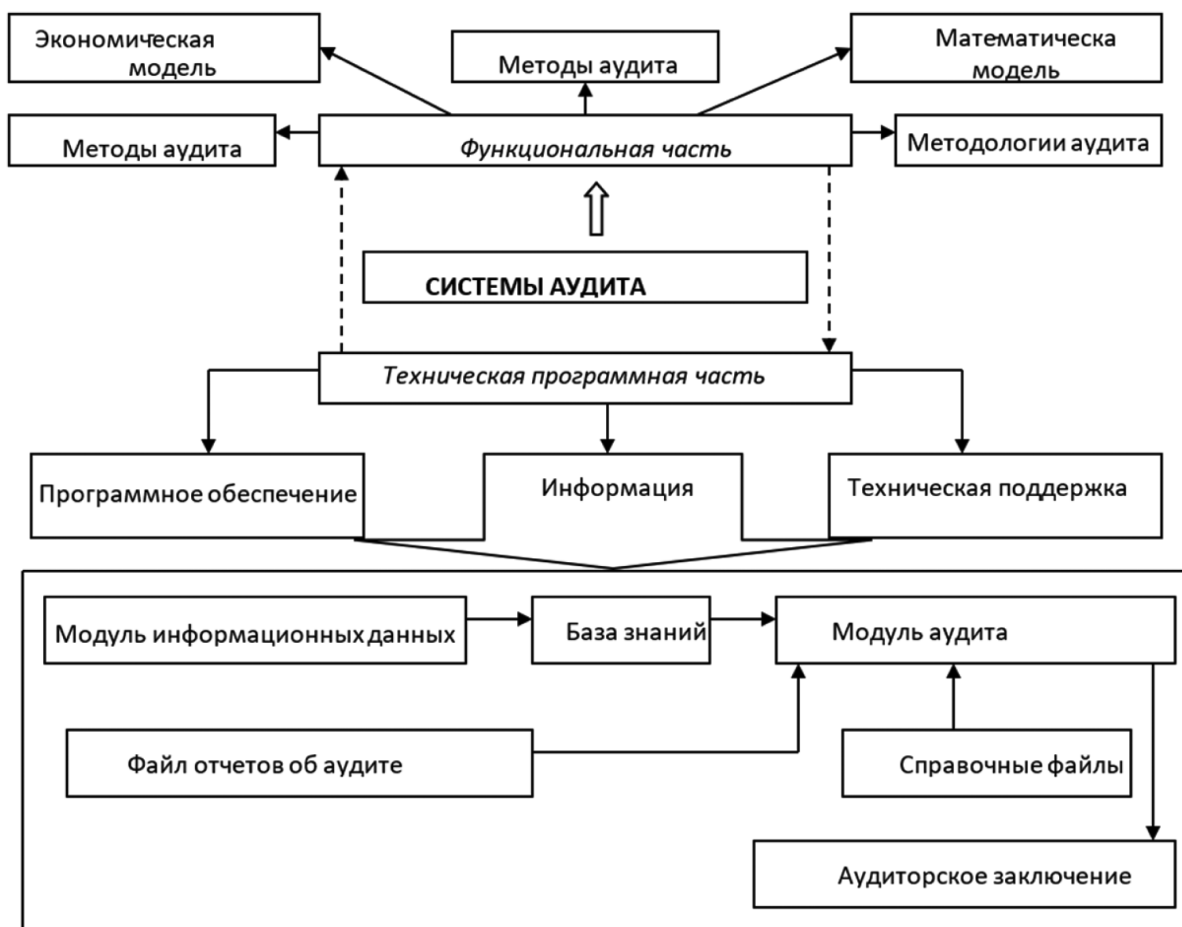


Рис. 4. Составляющие систем контроля и консультативного аудита

Заключение

Эффективное ИО в процессно-ориентированном управлении торговлей требует не только внедрения передовых технологий, но и глубокого понимания отраслевой специфики. Интеграция Big Data, ИИ и мобильных

решений позволяет не только автоматизировать рутину, но и создавать конкурентные преимущества через персонализацию и скорость принятия решений. Ключевой успех в балансе между стандартизацией и гибкостью, что особенно актуально для сетевых предприятий с распределенной структурой.

ЛИТЕРАТУРА

1. Новикова А.С., Ромашкова О.Н. Интеграция нейросетей в информационные системы розничных торговых сетей: прогнозирование и управление распределением ресурсов // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Естественные и технические науки. 2024. № 1-2. С. 49–52.
2. PwC. State of the Internal Audit Profession Study — London: PricewaterhouseCoopers, 2022. — 32 p.
3. COSO. Internal Control — Integrated Framework — New Jersey: Committee of Sponsoring Organizations, 2013. — 216 p.
4. Anderson D., Eubanks J. Risk Management in Corporate Governance — Boston: Harvard Business Press, 2020. — 180 p.
5. International Organization for Standardization. ISO 27001: Information Security Management — Geneva: ISO, 2022. — 98 p.
6. Ромашкова О.Н., Каптерев А.И. Анализ угроз и рисков информационной безопасности в вузе // Вестник МГПУ. Серия: Информатика и информатизация образования. 2023. № 1 (63). С. 37–47.
7. Abrahamson M. Three Lines of Defense in Non-Financial Sectors — Journal of Corporate Governance, 2017. — Vol. 45. — No. 3. — P. 112–125.
8. Михеева Е.О., Ромашкова О.Н. Гибкие методы и алгоритмы управления инновационными проектами для предприятий информатизации // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2022. № 10. С. 63–70.
9. Заболотникова В.С., Ромашкова О.Н. Анализ методов кластеризации для эффективного управления процессами в налоговой службе // Фундаментальные исследования. 2017. № 9–2. С. 303–307.
10. Павличева Е.Н., Ромашкова О.Н. Информационные процессы поддержки принятия решений в многоуровневых образовательных системах /Москва, 2022.

© Новикова Алина Сергеевна (Alinanov.s@yandex.ru); Ромашкова Оксана Николаевна (ox-rom@yandex.ru)
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»