

# Внутренний аудит

Третья Линия Защиты или Последний Рубеж

12+

Роман Гусельников

**Роман Гусельников**  
**Внутренний аудит.**  
**Третья линия защиты,**  
**или Последний рубеж**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=40816097](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=40816097)  
SelfPub; 2019*

**Аннотация**

В книге представлены практические рекомендации по организации системного подхода во внутреннем аудите. Вы познакомитесь с "практической теорией" системы внутреннего аудита: ее элементами, принципами, их системным толкованием; нормативным регулированием; организацией и проведением проверки, ее этапами и документальным оформлением. В книге содержатся образцы всех основных аудиторских документов, включая Карту рисков, Годовой План проверок, Приказы, а также порядок их разработки и формирования. Для приобретения навыков аудитора, а также просто, ради интереса, в книге имеется отдельная глава для самостоятельного разбора практических ситуаций.

# Содержание

Обращение автора к читателям	4
Благодарности	7
Предисловие	10
Глава 1. Системный подход во внутреннем аудите	14
Раздел 1.1. Внутренний аудит и его виды.	18
Основа контроля или последний рубеж	
Конец ознакомительного фрагмента.	19

# Обращение автора к читателям

Здравствуйтесь, уважаемый коллега.

Начну, пожалуй, с самого главного. Стимулом к написанию данной книги явилось мое желание поделиться с вами своим профессиональным опытом в сфере консалтинга и аудита. Книга, которую вы держите в руках, не является теоретическим или научным трудом. Она не преследует попыток анализа и оценки существующих подходов к контролю за деятельностью компании и поиска новых вариантов. Прежде всего, это мой личный опыт и практика реализации контрольных процедур, облеченные в текстовый формат.

В этой книге вам будут представлены основные подходы и методики аудита (мониторинга) хозяйственной деятельности компании: начиная от приема сотрудников на работу, заключения договоров на приобретение сырья и до момента распределения дивидендов.

Также вы познакомитесь с нюансами практического применения отдельных способов и процедур выявления (идентификации) финансовых рисков и фактов мошенничества в компании (группе компаний).

Чтобы сделать процесс чтения более увлекательным и пробудить в читателе еще больший интерес к теме аудита, консультирования и организации в компании системы контроля, я подробно описал несколько ситуации из сво-

ей собственной практики. Все ситуации касаются внутренних аудиторских проверок и сопряженных с ними контрольных процедур. По итогам описания каждой ситуации, вам будут представлены риски, обнаруженные в ходе проверок. Для устранения этих рисков я предлагаю вам самостоятельно сформировать собственные аудиторские рекомендации. Впоследствии, вы сможете их сравнить с реальными аудиторскими рекомендациями, предоставленными по итогам каждой такой проверки.

Отдельно в книге рассмотрен вопрос создания и функционирования в компании службы внутреннего аудита, как специальной независимой структурной единицы. Также в ней подробно раскрыт вопрос проведения внутренней аудиторской проверки и представлены примеры и образцы основных аудиторских документов, сопутствующих проверке.

Разумеется, что конечными целями системного контроля и мониторинга являются, прежде всего, устранение финансовых рисков и/или снижение их объемов до разумных пределов, а также предотвращение мошеннических действий – это «в идеале».

Организация в компании постоянно действующей специальной службы или периодическое проведение контрольных мероприятий с привлечением сторонних консультантов помогает сохранить финансовые ресурсы, путем предотвращения потерь, которые могут быть направлены на дальнейшее развитие компании или распределены в виде дивидендов.

В этом, кстати, и состоит главная мысль, которую я хочу донести до читателя и, прежде, всего до собственников компаний.

Все главы данной книги изложены простым, доступным для понимания неискушенного читателя языком.

Я уверен, что вам будет легко и интересно читать данную книгу. А применение на практике представленных в ней подходов, методик, процедур выявления и устранения корпоративных рисков, принесет вашей компании положительные финансовые результаты и поможет сделать вашу повседневную деятельность более эффективной.

# Благодарности

*Хочу поблагодарить всех моих коллег и друзей, вдохновивших меня на написание этой книги и, возможно, сами того не подозревавших – принявших участие в ее подготовке.*

*Также я благодарю коллектив интернет-издательства «Литрес: Самиздат» за помощь в доработке и распространении книги, в том числе и на просторах необъятной всемирной информационной компьютерной сети.*

*Отдельно хочу выразить благодарность Зуйковой Елене, Руководителю направления аудита компаний Группы НЛМК, Дирекции по аудиту ПАО «НЛМК» за качественную рецензию и профессиональный отзыв на данную книгу по результатам ее прочтения.*

*Впоследствии, некоторые моменты рукописи были мной пересмотрены: отдельные вопросы раскрыты более подробно, а «сложности перевода – с профессионального языка на человеческий» адаптированы для читателей, не являющихся экспертами в данной области и для начинающих специалистов.*

*Сотрудничество с Еленой оказалось весьма полезным и плодотворным. Благодарю.*

## **Отзыв на книгу от Зуйковой Елены:**

*«Сегодня построение Службы внутреннего аудита (СВА) на различных предприятиях значительно*

*отличается и зависит от уровня зрелости компании, отрасли, в которой она действует и пути эволюции, которую прошла СВА (от ревизоров, когда проводился постконтроль до стратегического партнера, когда акцент делается на превентивном подходе и стратегическом понимании бизнеса).*

*На начальном этапе зрелости предприятия такие службы как служба внутреннего контроля, служба управления рисками и СВА могут являться одним подразделением, на зрелом предприятии это будут уже независимые друг от друга службы, но работающие в тесном взаимодействии для достижения синергии.*

*Система внутреннего контроля создается Советом директоров компании, ее менеджментом и каждым сотрудником. СВА дает оценку существующей выстроенной системе внутреннего контроля (контрольной среде), эффективности управления рисками, тем самым способствуя совершенствованию деятельности компании, снижению рисков и способствует достижению целей компании.*

*Данная книга дает в сконцентрированном виде общее понятие о внутреннем аудите, изложенном простым, доступным языком, без применения академических, не всегда понятных не специалистам терминах. Я бы порекомендовала данный труд для неспециалистов в области внутреннего аудита для общего понимания о деятельности внутреннего аудита, его принципов, пользы для предприятия. Для тех, кто хочет получить более глубокое*

*понимание о деятельности внутреннего аудита, я бы порекомендовала дополнительно ознакомиться с Кодексом этики внутреннего аудитора, МПСВА и Практическими рекомендациями по их применению, Законом Сарбейнса-Оксли, моделью COSO, моделью «Трех линий защиты» и др.»*

*Зуйкова Елена*

*Руководитель направления аудита компаний Группы НЛМК  
Дирекции по аудиту ПАО «НЛМК».*

# **Предисловие**

## **Управление рисками – задача всех сотрудников компании**

### **Модель трех линий защиты**

В большинстве крупных компаний в целях обнаружения и управления рисками используется Модель трех линий защиты. Данная модель представляет собой три фильтра или барьера для всех входящих в компанию рисков.

Данная модель позволяет не только эффективно функционировать каждой отдельной линии защиты на своем уровне, но и помогает четко сформулировать и разграничить цели и функции всех трех линий защиты, а также помогает им работать в едином системном и эффективном взаимодействии друг с другом.

На рисунке 1 схематично изображена данная модель. Подробнее ознакомиться с данной моделью (с описанием всех характеристик, присущих каждой линии защиты) вы можете в приложении № 1.

Регуляторы		Контролирующие органы		Линии защиты	Ответственные лица/подразделения
Совет Директоров (СД)/ Наблюдательный Совет (НС)	Г.Д. Президент функционально подчинены СД и НС	Генеральный директор (ГД)/ Президент (Высшее руководство (ВР) - руководители направлений деятельности, департаментов, отделов)	1 и 2 Линии защиты функционально подчинены Г.Д. Президенту (ВР)	1 Линия Защиты	Руководители отделов, ответственные за исполнение бизнес-процессов (владельцы рисков)
				1 Линия Защиты + 2 Линия Защиты = Система Внутреннего Контроля (СВК)	
КА подотчетен СД и НС		ВА административно подчинен Г.Д. Президенту			
Комитет по аудиту (КА)			ВА функционально подчинен КА	3 Линия Защиты	Управление по внутреннему аудиту (ВА)

*Рисунок 1. Модель трех линий защиты*

Первую линию защиты представляют руководители отделов, ответственные за исполнение бизнес-процессов (так называемые, владельцы рисков). Они стараются эффективно исполнять свои ежедневные задачи, а также управлять рисками, как до начала осуществления бизнес-процессов, так и

во время их исполнения. Это первая преграда для рисков.

На второй линии защиты представлены методологический и консультационный отделы, а также отделы по управлению рисками, внутреннего контроля, комплаенса и служба безопасности. Вторая линия обнаруживает и управляет рисками. Перечисленные выше структурные единицы (отделы) контролируют процесс эффективного и безрискового выполнения функций первой линии. И это второй барьер на пути входящих рисков.

Отмечу, что по существу, первые две линии защиты могут рассматриваться, как полноценная система внутреннего контроля (на практике принято использовать аббревиатуру – СВК).

Третья линия защиты или последний рубеж – это департамент по внутреннему аудиту. Данное подразделение проверяет эффективность работы всей СВК в целом (первой и второй линий защиты) и дает высшему руководству независимое заключение о том, что организация управляет рисками должным образом и ее система управления рисками и система внутреннего контроля являются эффективными.

Как мы видим, следует четко разграничивать внутренний контроль и внутренний аудит. При этом СВК выстраивает управление компанией: выполнение бизнес-процессов и работу с рисками, а СВА, в свою очередь, дает оценку: как и насколько эффективно работает СВК.

В этой связи обращаю ваше внимание, что в данной кни-

ге я постарался раскрыть основные составляющие эффективного функционирования именно третьей Линии защиты: внутреннего аудита (ВА). Данный вопрос представлен в книге в системном аспекте. Системность внутреннего аудита заключается во взаимодействии всех его элементов, которое принято называть системой внутреннего аудита или СВА.

Практика применения первой и второй линий защиты будут рассмотрены в последующих изданиях.

# Глава 1. Системный подход во внутреннем аудите



Системный подход к контролю за компанией представляет собой совокупность методов и способов, необходимых для выполнения определенных задач и достижения поставленных целей. Данный подход к мониторингу деятельности формируется индивидуально под каждую компанию, в зависимости от потребностей и требований, которые ставят перед ним собственники.

В системном подходе к контролю (мониторингу) за хозяйственной деятельностью компании, именно внутренний аудит, по сравнению с другими видами контрольных процедур, такими как обязательный аудит, инициативный аудит, комплаенс, дью-диллидженс и прочие, занимает главенствующее положение.

Дело в том, что по отношению к внутреннему аудиту, остальные виды контрольных мероприятий, как показывает практика, являются «специальными». При этом они могут существовать как отдельно, так и в составе процедур внутреннего аудита, являясь его элементами.

Внутренний аудит, в свою очередь, представляет собой комплекс мероприятий, направленных на всесторонний и всеобъемлющий контроль за деятельностью компании (группы компаний). Причем эти мероприятия реализуются, как правило, силами специалистов, состоящих в штате компании и находящихся в постоянном взаимодействии с ее остальным персоналом.

Учитывая данное обстоятельство, именно штатные внутренние аудиторы более глубоко, по сравнению с внешними консультантами, понимают особенности деятельности их компании, что позволяет в большинстве случаев быть более эффективными в своей профессиональной деятельности.

Однако есть и обратная сторона медали: в ходе внутренней проверки между штатным внутренним аудитором и лицом, ответственным за объект контроля, не исключен кон-

фликт интересов. Этот конфликт может вылиться, например, в скрытое или явное противостояние сторон. Аудитору в такой ситуации важно придерживаться принципа независимости профессионального суждения и помнить, что он действует в интересах собственников, а не нанятых ими для управления компанией менеджеров.

Тем не менее, штатный внутренний аудитор и лицо, ответственное за объект проверки трудятся у одного работодателя. Это значит, что они пересекаются по рабочим вопросам, ведут переписку, телефонные разговоры, ходят на деловые встречи, посещают корпоративные мероприятия, т. е. так или иначе – взаимодействуют друг с другом.

При таких обстоятельствах, нельзя исключать, что аудитор попадет под влияние лица, ответственное за объект проверки и важность внутрикорпоративных отношений окажется для аудитора более значимой и ценной, в сравнении и выражением полного и независимого профессионального мнения.

Например, при обнаружении замечаний штатный аудитор, не желая ссориться с лицом, ответственным за объект контроля, может предоставить искаженное профессиональное мнение в пользу проверяемого.

Как мы видим, внутрикорпоративные отношения могут негативно повлиять на профессиональное суждение аудитора. Чтобы этого не произошло, собственникам компании следует выстроить структуру подчиненности таким образом,

чтобы внутренние аудиторы были подотчетны только Комитету по аудиту. Да и самим аудиторам рекомендуется избегать неформального общения с проверяемыми лицами вне контрольных процедур, а также помнить об Этике аудитора и, наверное, главном принципе в аудите – независимости профессионального суждения.

Внешний же аудитор или консультант, напротив: не стеснен необходимостью сохранения «добрососедских» отношений с персоналом компании. Одновременно с этим, он не вступает в соперничество с лицами, ответственными за объект контроля. Он беспристрастен и просто выражает свое независимое мнение. Влияние персонала компании на его профессиональное суждение минимальное, хотя возможны варианты...

# **Раздел 1.1. Внутренний аудит и его виды. Основа контроля или последний рубеж**

В этой главе, мы рассмотрим виды внутреннего аудита, в качестве его составных элементов; проанализируем порядок нормативного регулирования внутреннего аудита; перечислим его основные принципы и разберемся с их толкованием.

Сразу хочу обратить ваше внимание, что единого подхода к определению того или иного вида аудита, раскрытию целей и задач и однозначного их понимания и толкования на практике не сложилось. Фактически, в каждой компании, в штате которой имеется хотя бы один внутренний аудитор, разработаны свои собственные процедуры контроля, адаптированные под нужды данной организации.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.