

Бутенко А.А.,

студент,

2 курс магистратуры, факультет «Институт магистратуры»

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический

университет»

Россия, г. Санкт-Петербург

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ВНУТРЕННЕМУ АУДИТУ КАК ИНСТРУМЕНТУ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: В статье исследуются современные подходы к внутреннему аудиту как инструменту повышения эффективности деятельности организации. Показана эволюция внутреннего аудита от преимущественно контрольной функции к независимому элементу корпоративного управления, ориентированному на оценку рисков, бизнес-процессов и качества управленческих решений. Рассмотрены различия между внутренним аудитом и внутренним контролем, раскрыты риск-ориентированный и процессный подходы, значение цифровизации и аналитики данных. Обосновано, что современный внутренний аудит повышает прозрачность, снижает потери, способствует совершенствованию процессов и поддерживает достижение стратегических целей организации.

Ключевые слова: внутренний аудит, внутренний контроль, риск-ориентированный подход, корпоративное управление, бизнес-процессы, эффективность организации, аналитика данных, цифровизация.

Abstract: The article examines contemporary approaches to internal audit as a tool for improving organizational performance. It shows the evolution of internal audit from a predominantly control-oriented function to an independent element of

corporate governance focused on risk assessment, business process evaluation, and the quality of managerial decision-making. The study distinguishes internal audit from internal control, considers risk-based and process approaches, and highlights the significance of digitalization and data analytics. It is argued that modern internal audit enhances transparency, reduces losses, improves processes, and supports the achievement of strategic objectives.

Keywords: *internal audit, internal control, risk-based approach, corporate governance, business processes, organizational effectiveness, data analytics, digitalization.*

Введение.

В современных условиях деятельность организации осуществляется в среде, для которой характерны усложнение бизнес-процессов, ускорение цифровой трансформации, расширение объёма регуляторных требований, рост операционных и информационных рисков, а также повышение требований собственников и иных заинтересованных сторон к прозрачности управления. В такой ситуации внутренний аудит постепенно перестаёт восприниматься как вспомогательная функция, ориентированная только на выявление нарушений после их совершения. Современные профессиональные подходы рассматривают его как независимую деятельность, создающую ценность для организации посредством оценки и совершенствования процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления [1], [2]. Это означает, что внутренний аудит всё в большей степени вовлекается в анализ причин неэффективности, диагностику уязвимых участков бизнес-процессов и выработку рекомендаций, способствующих достижению стратегических целей организации [1], [2], [5].

Актуальность темы усиливается и российским контекстом. Нормативная база требует от экономического субъекта выстраивания внутреннего контроля, а методические материалы Минфина России конкретизируют его элементы и

организационные основания [3], [4]. Вместе с тем в практике многих организаций по-прежнему сохраняется смешение понятий внутреннего контроля и внутреннего аудита, вследствие чего потенциал аудиторской функции используется ограниченно. Это приводит к формализации проверок, слабой связи аудита с управлением рисками и недостаточному использованию данных для поддержки управленческих решений. В связи с этим научный анализ современных подходов к внутреннему аудиту приобретает не только теоретическое, но и выраженное практическое значение [3], [4], [5].

Основная

часть.

Современное понимание внутреннего аудита основано на его независимом и объективном характере. Согласно официальной позиции ПА, внутренний аудит помогает организации улучшать то, как она функционирует, а также достигать целей за счёт оценки рисков, контроля и корпоративного управления [1], [2]. Новые Global Internal Audit Standards закрепляют, что функция внутреннего аудита должна быть институционально оформлена, независима по положению, поднадзорна совету и интегрирована в общую систему управления организацией [1]. В этом проявляется важное отличие современного внутреннего аудита от прежнего узкого представления о нём как о проверке отдельных хозяйственных операций. Его назначение в настоящее время заключается в том, чтобы обеспечивать руководство и совет директоров достоверной оценкой качества ключевых управленческих процессов, а также давать рекомендации по повышению устойчивости и результативности организации [1], [2].

Необходимо различать внутренний аудит, внутренний контроль и внешний аудит. Внутренний контроль в российском правовом поле обязателен для экономического субъекта и выступает как совокупность процедур и мер, встроенных в текущую деятельность организации [3], [4]. Он является частью операционной системы управления и реализуется самими подразделениями и должностными лицами в процессе выполнения ими функций. Внутренний

аудит занимает иное место: он не подменяет владельцев процессов и не должен принимать на себя ответственность за исполнение контрольных процедур, которые подлежат его оценке. Его задача состоит в независимой проверке того, насколько эффективно выстроены процессы управления рисками, контроля и корпоративного управления [1], [4], [6], [7]. Внешний аудит, в отличие от внутреннего, ориентирован преимущественно на внешних пользователей и на выражение независимого мнения о финансовой отчётности, тогда как внутренний аудит обслуживает внутренние управленческие потребности и в большей мере сосредоточен на совершенствовании деятельности организации [2], [8].

Эволюция внутреннего аудита наиболее заметно проявляется в переходе от традиционного контрольного подхода к риск-ориентированному и процессному. Риск-ориентированный подход предполагает формирование аудиторского плана не по принципу формальной периодичности или проверки «всего подряд», а на основе оценки существенности рисков, их вероятности, возможного ущерба и влияния на достижение целей организации [1], [6], [7]. В такой логике внутренний аудит сосредоточивается на областях, где организационные потери, сбои или управленческие ошибки могут иметь наибольшие последствия. Процессный подход, в свою очередь, смещает внимание аудитора с отдельных документов и операций на логику прохождения бизнес-процесса в целом: от постановки цели и распределения полномочий до результата, контрольных точек и информационных потоков. Подобное сочетание позволяет не просто фиксировать нарушения, а выявлять системные причины неэффективности, в том числе дублирование функций, необоснованные согласования, слабые контрольные процедуры и информационные разрывы [1], [6], [7].

В системе корпоративного управления внутренний аудит выполняет роль независимого источника уверенности для совета директоров и высшего руководства. Кодекс корпоративного управления подчёркивает значение

контрольной среды, подотчётности органов управления и независимых механизмов оценки процессов, а новые стандарты ПА отдельно выделяют домен, посвящённый управлению самой функцией внутреннего аудита и её связи с советом [1], [5]. Это означает, что внутренний аудит сегодня должен оценивать не только отдельные контрольные процедуры, но и качество управленческой архитектуры в целом: распределение ответственности, полноту информации для принятия решений, соблюдение принципа независимости, наличие механизма обратной связи и контроля исполнения рекомендаций. В этом смысле внутренний аудит напрямую связан с повышением прозрачности управления и снижением агентских издержек внутри организации [1], [5].

Практическая значимость внутреннего аудита для повышения эффективности деятельности организации проявляется по нескольким направлениям. Во-первых, внутренний аудит способствует снижению потерь за счёт своевременного выявления неэффективных операций, слабых контрольных процедур и рисков нарушений. Во-вторых, он помогает улучшать качество управленческих решений, поскольку предоставляет руководству не только информацию о проблемах, но и аналитически обоснованные рекомендации. В-третьих, аудит бизнес-процессов позволяет выявлять избыточные издержки, неоптимальные маршруты согласования, низкую дисциплину исполнения и дублирование функций. В-четвёртых, качественно выстроенный внутренний аудит укрепляет доверие заинтересованных сторон, так как повышает прозрачность процессов и демонстрирует способность организации к самооценке и саморазвитию [1], [2], [5], [7]. Эффект особенно заметен в тех случаях, когда результаты аудита используются не как формальная отчётность, а как материал для изменения регламентов, KPI, распределения полномочий и контрольной среды [1], [2].

Современные методы внутреннего аудита всё больше ориентируются на риск-ориентированное планирование, анализ бизнес-процессов, непрерывный

мониторинг и использование данных. Риск-ориентированное планирование предполагает периодический пересмотр аудиторской карты с учётом изменяющегося профиля рисков организации. Оценка бизнес-процессов включает анализ входов и выходов процесса, роли участников, контрольных точек, цифровых следов и критериев результативности. Мониторинг контрольных процедур позволяет перейти от редких разовых проверок к наблюдению за состоянием контроля в течение года. Наконец, применение аналитики данных и элементов автоматизации делает возможным тестирование больших массивов операций, выявление аномалий, отклонений и нетипичных транзакций, а также более быстрое формирование выводов [1], [6], [7]. Значимость цифровой составляющей усиливается по мере того, как бизнес-процессы организаций переводятся в цифровую среду, а объём как финансовой, так и нефинансовой отчётности возрастает [11], [12], [13], [14]. В этом случае внутренний аудит становится не только проверяющей, но и интерпретирующей функцией, способной работать с данными как с ресурсом управленческой диагностики [1], [11], [12], [13], [14].

Риск-ориентированная логика особенно значима применительно к оценке устойчивости организации. Современная российская профессиональная периодика показывает заметный интерес к вопросам непрерывности деятельности, бизнес-рисков и качества корпоративной отчётности. Так, в журнале *Аудитор* в 2025 году опубликованы материалы, посвящённые оценке рисков непрерывности деятельности общественно значимых компаний и использованию системы сбалансированных показателей для повышения эффективности управления бизнес-рисками [9], [10]. Эти публикации примечательны тем, что показывают: в актуальной российской научно-практической повестке аудит всё теснее сближается с задачами устойчивости, аналитики и стратегического управления, а не ограничивается подтверждением корректности учётных данных [9], [10]. Для внутреннего аудита это означает усиление внимания к факторам, влияющим на достижение

целей в средне- и долгосрочной перспективе, включая сценарные риски, зависимость от цифровой инфраструктуры, прозрачность корпоративной отчётности и качество управленческих метрик [9], [10], [14].

Отдельного внимания заслуживает консультационная функция внутреннего аудита. Современные стандарты ПА не сводят аудитора к роли формального контролёра; напротив, внутренний аудит должен коммуницировать со стейкхолдерами, содействовать выработке корректирующих мероприятий и отслеживать реализацию планов действий [1]. Такая модель не отменяет независимости, но меняет характер взаимодействия с менеджментом: внутренний аудит не только фиксирует отклонения, но и участвует в поиске управленчески состоятельных решений. При этом принципиально важно соблюдать границу между консультированием и участием в принятии решений за владельца процесса. Если эта граница размывается, аудиторская функция теряет способность к объективной оценке [1], [2], [6]. Следовательно, современный внутренний аудит наиболее эффективен там, где сочетаются независимость статуса, профессиональная компетентность, доступ к данным и готовность переводить результаты проверок в конкретные улучшения процессов [1], [2].

В российских организациях внедрение современных подходов к внутреннему аудиту сталкивается с рядом проблем. Среди них можно выделить формальное отношение к аудиту как к проверке соблюдения регламентов, недостаточную институциональную независимость службы, дефицит компетенций в аналитике данных и управлении рисками, слабую цифровую оснащённость, а также отсутствие устойчивой связи между результатами аудита и реальными управленческими изменениями. Кроме того, внутренний аудит нередко смешивается с ревизионной или контрольной функцией, что сужает его потенциал и переводит акцент на ретроспективное выявление нарушений. Публикации последних лет о развитии аудиторской профессии, совершенствовании корпоративной отчётности и бизнес-риск-

менеджмента показывают, что профессиональная среда уже осознаёт необходимость методологического обновления аудита и усиления его аналитической роли [14], [15]. Однако практический переход к такой модели требует не одного локального изменения, а системной перестройки организационного подхода к контролю и управлению [14], [15].

Направления совершенствования внутреннего аудита в российских организациях связаны прежде всего с институциональным укреплением его статуса и модернизацией инструментария. Представляется целесообразным обеспечить подотчётность функции внутреннего аудита совету директоров или аудиторскому комитету, закрепить риск-ориентированный порядок планирования, шире применять аналитику данных и автоматизированный мониторинг, развивать компетенции аудиторов в сфере цифровых бизнес-процессов, нефинансовой отчётности и оценки устойчивости организации. Не менее важно наладить контроль исполнения рекомендаций и переходить от единичных аудиторских замечаний к оценке корневых причин повторяющихся проблем. Современный внутренний аудит должен быть встроен в контур управленческой диагностики: не только отвечать на вопрос о том, что нарушено, но и объяснять, почему это произошло, каковы системные последствия и какие изменения действительно повысят результативность деятельности [1], [5], [7], [11], [12], [15].

Заключение.

Таким образом, современный внутренний аудит следует рассматривать не как второстепенную вспомогательную проверку, а как полноценный инструмент повышения эффективности деятельности организации. Его ценность определяется не количеством выявленных нарушений, а способностью своевременно диагностировать риски, оценивать качество бизнес-процессов, выявлять причины потерь, повышать прозрачность управления и формировать practically oriented рекомендации для руководства. Эволюция внутреннего аудита от контрольной функции к риск-

ориентированному и консультативному инструменту соответствует общей логике развития корпоративного управления и требованиям к устойчивости организации в цифровой экономике [1], [2], [5], [6]. Следовательно, внутренний аудит, построенный на принципах независимости, профессионализма, процессного анализа и работы с данными, выступает важным фактором управленческой результативности, предупреждения рисков и достижения стратегических целей организации [1], [2], [6], [7], [9], [10].

Библиографический список:

1. Global Internal Audit Standards. 2024 Edition [Электронный ресурс]. – Lake Mary : The Institute of Internal Auditors, 2024. – URL: <https://www.theiia.org/en/content/standards/complete-global-internal-audit-standards/> (дата обращения: 29.05.2026).
2. Internal Audit | What is internal auditing? [Электронный ресурс] // The Institute of Internal Auditors : официальный сайт. – URL: <https://www.theiia.org/en/about-us/about-internal-audit/> (дата обращения: 29.05.2026).
3. О бухгалтерском учёте : федер. закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2011. – № 50. – Ст. 7344.
4. Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учёта и составления бухгалтерской (финансовой) отчётности : информация Минфина России № ПЗ-11/2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: справ.-правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 29.05.2026).
5. О Кодексе корпоративного управления : письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: справ.-правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения: 29.05.2026).

6. The IIA's Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense [Электронный ресурс]. – Lake Mary : The Institute of Internal Auditors, 2020. – Режим доступа: official website of The Institute of Internal Auditors. – (дата обращения: 29.05.2026).
7. Internal Control — Integrated Framework [Электронный ресурс]. – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013. – Режим доступа: official website of COSO. – (дата обращения: 29.05.2026.)
8. Глазкова Г. В. Особенности аудита консолидированной отчётности // Аудитор. 2025. Т. 11. № 4. С. 9–15. DOI: 10.12737/1998-0701-2025-11-4-9-15.
9. Казакова Н. А., Савин Е. В. Оценка рисков непрерывности деятельности общественно значимых компаний металлургической отрасли // Аудитор. 2025. Т. 11. № 2. С. 41–48. DOI: 10.12737/1998-0701-2025-11-2-41-48.
10. Казакова Н. А., Анучина Е. С. Система сбалансированных показателей как инструмент повышения эффективности управления бизнес-рисками // Аудитор. 2025. Т. 11. № 4. С. 39–47. DOI: 10.12737/1998-0701-2025-11-4-39-47.
11. Гаджиева П. Н. Современная концепция публикуемой нефинансовой отчётности в Российской Федерации // Аудитор. 2024. Т. 10. № 10. С. 16–21. DOI: 10.12737/1998-0701-2024-10-10-16-21.
12. Гафурова Д. А. Нефинансовая отчётность: сущность и классификация // Аудитор. 2026. Т. 12. № 1. С. 31–37. DOI: 10.12737/1998-0701-2026-12-1-31-37.
13. Болдычева А. Г. Применение искусственного интеллекта в службе поддержки клиентов авиакомпаний // Аудитор. 2024. Т. 10. № 10. С. 22–28. DOI: 10.12737/1998-0701-2024-10-10-22-28.
14. Гришкина С. Н., Ю К. Е. Новации в системе регулирования корпоративной отчётности на международном и национальном уровнях // Аудитор. 2025. Т. 11. № 4. С. 16–20. DOI: 10.12737/1998-0701-2025-11-4-16-20.

15. Арабян К. К. Стратегия СРО ААС по развитию аудиторской профессии до 2030 года: а так ли все радужно? // Аудитор. 2026. Т. 12. № 1. С. 3–12. DOI: 10.12737/1998-0701-2026-12-1-3-12.