УДК 657.6 DOI: 10.14451/1.252.76

Интеграция ERM (COSO) и внутреннего аудита в целях повышения качества внешней оценки рисков: практические барьеры и механизмы взаимодействия

© 2025 **Артемова Алеся Юрьевна**
Магистр 2 курса по направлению Аудит корпоративной безопасности. Финансового университета при Правительстве РФ, Россия, Москва.
E-mail: 231851@edu.fa.ru

© 2025 **Сувакпит Анастасия Аяновна**
Магистр 2 курса по направлению Аудит корпоративной безопасности. Финансового университета при Правительстве РФ, Россия, Москва.
E-mail: 235281@edu.fa.ru

© 2025 **Мощенко Оксана Викторовна**
Кандидат экономических наук, доцент кафедры Аудита и корпоративной отчетности Финансового университета при Правительстве РФ, Россия, Москва.
E-mail: OVMoshchenko.fa.ru

Ключевые слова: управление рисками, внутренний аудит, COSO ERM, интеграция, корпоративное управление, риск-ориентированный подход, устойчивость бизнеса.

В современной бизнес-среде, характеризующейся повышенной нестабильностью и цифровой трансформацией, эффективное управление рисками приобретает критическое значение для обеспечения устойчивости компаний. Однако наблюдается парадоксальная ситуация: даже при формальном внедрении современных стандартов риск-менеджмента и наличии структур внутреннего аудита, качество оценки рисков для внешних стейкхолдеров часто остается неудовлетворительным. Анализ существующей практики позволил идентифицировать ключевые проблемы. В качестве решения предлагаются практические механизмы взаимодействия, такие как совместное риск-ориентированное планирование, создание сквозных рабочих групп по критическим рискам, которые способны преобразовать формальное сосуществование функций в эффективную систему обеспечения устойчивости компании.

Управление рисками превращается сегодня в ключевой элемент корпоративного управления, приобретая особую значимость в контексте нарастающих мировых неопределённостей, усугубляющейся геополитической турбулентности и быстрого перехода компаний к цифровой экономике. Последнее десятилетие ознаменовалось существенным ростом внимания к вопросам управления рисками со стороны контролирующих органов и организаций, занимающихся разработкой стандартов финансовой отчётности. Современные требования предписывают компаниям обеспечивать максимальную открытость и ясность всех процедур, направленных на выявление, оценку и контроль рисков.

Одной из центральных задач является создание прозрачной системы внутреннего мониторинга и оценки риска, поскольку именно от её эффективности зависит доверие ключевых участников рынка — акционеров, партнёров, клиентов и государственных структур. Именно внутренняя система позволяет своевременно выявлять потенциальные угрозы и оперативно реагировать на изменения внешней среды [7].

В данный момент времени мы все являемся свидетелями парадокса: при формальном внедрении передовых стандартов, таких как COSO ERM, и наличии в структуре мощной функции внутреннего аудита качество оценки рисков особенно для внешних стейкхолдеров зачастую остается поверхностным, ретроспективным и не вызывающим достаточного доверия. Актуальность этой проблемы сложно переоценить в мире, где риски из категории управляемых переменных стремительно трансформируются в непредсказуемые константы новой бизнес-реальности. Регуляторы и инвесторы требуют не красивых карт рисков, а глубокого, объективного и, что главное, проверенного понимания устойчивости бизнес-модели. И здесь возникает фундаментальный вопрос: почему два ключевых института, призванные обеспечивать эту самую устойчивость — ERM и внутренний аудит — в реальной корпоративной практике зачастую напоминают два корабля, плывущих в одном направлении, но не обменивающихся ни сигналами, ни координатами [1]?

Цель данного исследования состоит в детальном изучении существующих практических трудностей и барьеров, препятствующих эффективному взаимодействию системы управления рисками предприятия (ERM), с внутренними подразделениями аудиторского контроля предприятий. Это взаимодействие играет ключевую роль в обеспечении качественной независимой оценки уровня риска организации внешним окружением.

Анализ опыта российских компаний позволяет выявить целый ряд существенных препятствий, существенно осложняющих процесс успешной интеграции системы Enterprise Risk Management (ERM) и службы внутреннего аудита. Рассмотрим каждую проблему подробно:

Наиболее распространенной проблемой является недостаточное понимание высшим руководством компании ключевой роли сотрудничества между подразделением, ответственным за управление рисками, и службой внутреннего аудита. Руководители часто недооценивают важность тесного взаимодействия этих подразделений и необходимость координации усилий для эффективного выявления и минимизации потенциальных угроз. Нехватка общего подхода и согласованной стратегии ведет к фрагментации усилий и неэффективному распределению ресурсов. Это проявляется в отсутствии единых целей, конкретных показателей эффективности и общей программы действий. Часто отсутствует единый центр, который бы координировал взаимодействие указанных направлений, осуществлял контроль за исполнением решений и обеспечивал обмен информацией между ними.

Другим серьезным препятствием выступает низкий уровень автоматизации ключевых бизнес-процессов управления рисками и проведения внутренних проверок. Современные технологии позволяют значительно повысить качество анализа рисков и сделать работу аудиторов более эффективной, однако многие российские

компании используют устаревшие инструменты либо вовсе обходятся ручными методами обработки данных. Разрозненность используемого ПО создает дополнительные трудности: подразделения работают с разными системами учета, аналитики, отчетности, что серьезно ограничивает возможности интегрированного мониторинга и контроля рисков. Отсутствует единая система хранения данных и их корректного представления руководству компании, что ухудшает качество принимаемых управленческих решений.

Проблема отсутствия ясного распределения функций и полномочий также негативно влияет на процесс интеграции ERM и внутреннего аудита. Нередко возникают конфликты компетенции, когда ответственность за выполнение тех или иных операций дублируется или распределяется неравномерно. Подобная ситуация приводит к нарушению принципов разделения обязанностей, а также увеличивает вероятность ошибок и потери управляемости. Процесс делегирования полномочий слабо формализован, отсутствуют четкие регламенты передачи полномочий от одних структурных единиц другим, что препятствует своевременному реагированию на изменения ситуации внутри организации [8].

Четвертый барьер — это барьер «разных часовых поясов». Идеальный ERM по определению проактивен, он смотрит в завтрашний день, пытаясь предвидеть и подготовиться. Классический же внутренний аудит по своей методологии ретроспективен: он проверяет события и решения, уже состоявшиеся в прошлом. Эта временная пропасть создает онтологическое несоответствие. Пока аудит готовит отчет о вчерашних рисках, бизнес уже столкнулся с новыми, о которых в тех отчетах нет ни слова. Аудитор вечно опаздывает, и его выводы рискуют оказаться неактуальными в момент публикации.

Наконец, одной из наиболее острых проблем является нехватка квалифицированных кадров, обладающих необходимыми компетенциями в сфере современного управления рисками и внутреннего аудита. Многие сотрудники недостаточно подготовлены к работе с современными технологиями, плохо ориентируются в новых методиках анализа рисков и недостаточно владеют инструментами качественной оценки надежности бизнес-процессов. Обучение и повышение квалификации работников требуют больших финансовых вложений и занимают значительное количество времени, что дополнительно тормозит реализацию проектов по внедрению интегрированной системы управления рисками и внутренним аудитом [1].

Преодоление этих барьеров требует не косметических изменений, а пересмотра самой философии взаимодействия. Мы должны создать не просто каналы коммуникации, а точки смыслового соприкосновения. Первым и фундаментальным механизмом является внедрение практики совместного риск-ориентированного планирования. Вместо того чтобы внутренний аудит составлял свой годовой план в относительной изоляции, а затем представлял его на утверждение Совету директоров, необходимо создание совместной рабочей группы с участием ключевых руководителей ERM и ведущих аудиторов. В рамках этой группы происходит не просто согласование, а глубокая совместная оценка риск-ландшафта компании. Риск-менеджеры делятся своим видением о возникающих рисках и результатов стресс-тестирования, а аудиторы — данными предыдущих проверок и своими гипотезами об уязвимостях. Итогом такого взаимодействия становится единый, обоснованный перечень аудиторских тем, который отражает не исторические аномалии, а реальные, актуальные точки напряжения в системе управления компанией. Это превращает план аудита из формального документа в стратегический инструмент управления устойчивостью [6].

Второй механизм — создание сквозных рабочих групп по критическим рискам. Для наиболее значимых и сложных рисков, таких как кибербезопасность, устойчивость цепочек поставок или репутационные риски, должны создаваться постоянные межфункциональные команды. В их состав должны входить владелец риска из бизнеса, руководитель соответствующего направления

в ERM и профильный менеджер из внутреннего аудита. Задача такой группы — не ликвидация последствий, а проактивный мониторинг и опережающее управление. Аудитор в этой модели выступает не как контролер, а как консультант, который в режиме реального времени помогает выявлять слабые сигналы и «слепые зоны» в системе контроля. Его последующий аудит становится не внезапной ревизией, а логическим завершением совместной работы, фокусируясь не на поиске виновных, а на оценке эффективности принятых мер и выработке рекомендаций по их усилению.

Третий, возможно, самый инновационный механизм — это разработка и совместное использование единой «Цифровой панели управления рисками» (Risk Dashboard). Речь идет не просто об общей базе данных, а о создании динамической аналитической платформы, которая агрегирует данные из систем ERM (карты рисков, KRI, результаты самооценки контроля) и внутреннего аудита (рейтинги контроля, результаты проверок, открытые находки). Ключевой принцип — двустороннее наполнение и использование. Риск-менеджеры загружают в систему свои прогнозы и метрики, а аудиторы — свои оценки и наблюдения. Алгоритмы платформы позволяют выявлять корреляции: например, как рост определенного KRI связан с учащением контрольных находок в определенном процессе. Это позволяет перейти от реагирования на инциденты к прогнозированию точек сбоя. Для внешнего оценщика такая панель становится исчерпывающим источником объективных доказательств зрелости системы управления.

Четвертый механизм лежит в методологической плоскости и заключается в гармонизации языка и подходов. Зачастую ERM и внутренний аудит используют разную терминологию для описания одних и тех же явлений, что порождает непонимание и подрывает доверие. Необходима разработка единого глоссария и, что важнее, согласованных шкал для оценки. Например, шкала оценки вероятности и воздействия риска, используемая в ERM, должна быть сопоставима со шкалой оценки существенности, применяемой внутренним аудитом. Такая гармонизация позволяет не только наладить эффективную коммуникацию, но и обеспечить сопоставимость данных, что критически важно для формирования целостной картины для руководства и внешних стейкхолдеров [5].

Что в итоге получает внешний оценщик — будь то аудиторская компания, регулятор или инвестор — от такой глубинной интеграции? Он получает не два разрозненных, а порой и противоречащих друг другу документа, а целостную, непротиворечивую и, что критически важно, проверенную изнутри систему доказательств. Он видит, что идентификация и оценка ключевых рисков — это не мнение одного менеджера, а результат работы слаженного механизма, прошедшего верификацию независимой и компетентной внутренней инстанции. Такой подход снимает с внешнего аудитора непосильную ноту — необходимость за несколько недель разобраться в сложнейшей риск-архитектуре компании и сделать по ней поверхностные выводы. Вместо этого он может опереться на надежную, качественную работу внутренних институтов, перепроверив лишь выборочные элементы, и сосредоточиться на самых сложных и субъективных областях суждений. Таким образом, интеграция ERM и внутреннего аудита — это стратегическая инвестиция не просто в эффективность, а в доверие. Доверие менеджмента к собственным системам, доверие совета директоров к менеджменту и, что важнее всего, доверие внешнего мира к компании как к надежному и прозрачному партнеру. Это сложный путь, требующий ломки стереотипов и изменения корпоративной ДНК, но именно он ведет к подлинной зрелости системы управления и устойчивости в условиях перманентной турбулентности.

Библиографический список

1. *Вилисов В. Я.* Инструменты внутреннего контроля : монография. — М. : РИОР, 2024. — 262 с.
2. *Петрова О. А.* Применение нейросетевого моделирования для анализа эффективности принятия бизнес-решений // Russian Journal of Management. — 2024. — Т. 12, № 3. — С. 323—329. — DOI: 10.29039/2409-6024-2024-12-3-323-329. — EDN EUBWUC.
3. *Петрова О. А.* Проблемы устойчивого развития моногородов в России // Экономические науки. — 2023. — № 219. — С. 126—128. — DOI: 10.14451/1.219.126. — EDN HRRUZS.
4. *Петрова О. А.* Пути повышения транспарентности информации в условиях цифровизации общества // Экономические науки. — 2022. — № 208. — С. 289—292. — DOI: 10.14451/1.208.289. — EDN KSGNNB.
5. *Порфирьева А. В.*, *Серебрякова Т. Ю.* Внутренний контроль. Методология сквозного контроля автономных учреждений. — М. : Инфра-М, 2022. — 152 с.
6. *Прусова В. И.*, *Жидкова М. А.*, *Усману Б. М.* Интегрированная модель управления рисками (ERM) и ее адаптация к современным условиям деятельности хозяйствующих субъектов // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2024. — 3—2 (109). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/integrirovannaya-model-upravleniya-riskami-erm-i-ee-adaptatsiya-k-sovremennym-usloviyam-deyatelnosti-hozyaystvuyuschih-subektov.
7. Федеральный закон от 30.12.2008 № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности».
8. *Фомина Л. П.* Система внутреннего контроля организации и внутренний аудит: разделение компетенции, роли и задачи // Вестник Московского университета МВД России. — 2011. — № 6. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-vnutrennego-kontrolya-organizatsii-i-vnutrenniy-audit-razdelenie-kompetentsii-roli-i-zadachi.
9. *Aleksina S.*, *Otcheskiy I.*, *Petrova O.* Impact of tax approaches, standards, and rules on the parameters of tax policy in EU member states // Relações Internacionais do Mundo Atual. — 2024. — Vol. 3, no. 45. — P. 687–698. — DOI: 10.21902/Revrima.v3i45.7075. — EDN IBGTYN.
10. *Tolmachev M.*, *Petrova O.* Implementaciones de medidas para el desarrollo del potencial económico de la infraestructura de la zona ártica // Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas. — 2022. — Vol. 10, no. 20. — P. 115–128. — DOI: 10.5377/reice.v10i20.16030. — EDN VOKDLY.