

УДК 657.6 DOI: 10.14451/1.254.76

# Актуальные проблемы взаимодействия внешнего и внутреннего аудита

© 2026 **Болотаев Руслан Владиславович**

Студент. Владикавказский филиал Финансового университетп при Правительстве РФ.  
E-mail: bollati05@mail.ru

© 2026 **Каллагова Анна Хазбиевна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры Экономика и финансы. Владикавказский филиал Финансового университета при Правительстве РФ.  
E-mail: annakallagova@yandex.ru

**Ключевые слова:** внешний аудит, внутренний аудит, взаимодействие, проблемы, система внутреннего контроля, эффективность, координация, аудиторская деятельность.

В статье исследуются актуальные проблемы взаимодействия внешнего и внутреннего аудита в современных экономических условиях. Рассматриваются ключевые препятствия на пути к эффективному сотрудничеству, такие как дублирование функций, недостаточный уровень коммуникации и правовая неопределённость. Автор предлагает практические рекомендации по оптимизации совместной работы аудиторских служб для повышения надежности системы внутреннего и качества внешнего аудита.

В современных условиях корпоративное управление характеризуется сложностью бизнес-моделей, неустойчивостью рынков и усложнением требований со стороны государственных и налоговых органов, поэтому роль контрольных механизмов становится очень важной для обеспечения финансовой устойчивости и конкурентоспособности компании. Центральное место в системе контроля занимают два основных понятия – внутренний и внешний аудит. Система аудита в компании должна стать основой для принятия эффективных управленческих решений. На практике процедуры построения этой системы аудита связаны с конфликтами интересов и методологическими проблемами. Если в компании есть возможности для преодоления

этих проблем, то решение стратегических задач значительно.

Фундаментальное различие между внутренним и внешним аудитом лежит в плоскости их целеполагания и адресации. Внешний аудит, выполняемый независимой организацией, сфокусирован на выражении мнения о достоверности финансовой отчетности в соответствии с установленными стандартами (МСФО, РСБУ). Его главный бенефициар – внешние стейкхолдеры: акционеры, инвесторы, регуляторы. Внутренний аудит, будучи функцией внутри компании, подчиняется интересам самой организации и ее высшего руководства, концентрируясь на оценке эффективности системы управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного

управления. Именно это различие в «фокусе внимания» и является одновременно и потенциалом для синергии, и источником ключевых проблем.

Одной из наиболее острых проблем является нормативно-регламентный вакуум. Несмотря на то, что международные стандарты аудита (МСА) и федеральные стандарты (ФСАД) в России упоминают о необходимости взаимодействия с внутренними аудиторами, они не содержат детализированных и обязательных процедур. Это приводит к тому, что качество и глубина кооперации становятся заложниками субъективных факторов – личных отношений между руководителем службы внутреннего аудита (РИА) и партнером аудиторской фирмы. В такой ситуации процесс теряет системность и становится неустойчивым, легко разрушаясь при смене ключевых фигур. Более того, возникает латентный конфликт интересов, коренящийся в вопросах независимости и субординации. Внешний аудит, оплачиваемый собственниками через совет директоров, по умолчанию обладает более высоким статусом в глазах руководства. Это нередко приводит к ситуации, когда внутренние аудиторы воспринимаются не как равноправные партнеры, а как вспомогательный ресурс, чьи выводы могут быть проигнорированы или использованы выборочно. Наиболее ярко этот конфликт проявляется в модели аутсорсинга, когда одна и та же крупная аудиторская компания предоставляет услуги и по внешнему аудиту, и по организации функции внутреннего аудита. В этом случае возникает фундаментальное противоречие: компания, по сути, должна независимо оценивать работу, выполненную под своим же руководством, что ставит под сомнение объективность и той, и другой проверки.

С экономической точки зрения, текущая модель взаимодействия зачастую демонстрирует вопиющую неэффективность и дублирование функций. Вместо ожидаемой экономии средств наблюдается обратный эффект. Без четко скоординированных планов внутренние и внешние аудиторы вынуждены проводить параллельные и зачастую идентичные проверки на одних и тех же участках – инвентаризация материальных

запасов, проверка расчетов с контрагентами, оценка обесценения активов. Это приводит к колоссальным неоправданным трудозатратам как со стороны проверяющих, так и со стороны персонала проверяемой компании, который отвлекается от операционной деятельности. Внешние аудиторы, не имея законодательно закрепленной возможности в полной мере полагаться на работу коллег, вынуждены перепроверять их выводы, чтобы снизить свой аудиторский риск до приемлемого уровня. Таким образом, компания фактически оплачивает двойную работу, не получая при этом адекватной добавленной стоимости.

Не менее значимым препятствием являются коммуникационные барьеры и методологический диссонанс. Профессиональные языки внутренних и внешних аудиторов существенно различаются. Внешние аудиторы мыслят категориями существенности (*materiality*) и аудиторского риска (*audit risk*), жестко привязанными к статьям финансовой отчетности. Их цель – сформировать мнение о том, не содержат ли отчеты существенных искажений. Внутренние аудиторы оперируют понятиями операционных, стратегических и репутационных рисков, эффективности бизнес-процессов и соблюдения ключевых показателей эффективности (KPI). Их цель – улучшить работу компании. Этот концептуальный разрыв мешает взаимопониманию: то, что является критически важным для внутреннего аудитора (например, низкая культура *compliance* в подразделении), может быть проигнорировано внешним аудитором как не оказывающее прямого влияния на отчетность в текущем периоде. Усугубляет проблему недостаточное и несвоевременное информирование. Годовой план внутреннего аудита редко согласуется с планом внешней проверки, а отчеты с выявленными существенными недостатками внутреннего контроля могут передаваться внешним аудиторам с опозданием, лишая их ценного инструмента для фокусировки усилий на наиболее рискованных зонах.

Наконец, существует глубинная управленческая проблема, связанная с разным уровнем доверия

со стороны руководства и собственников. Совет директоров и топ-менеджмент, находясь под давлением рынка капитала, зачастую подсознательно придают больше веса мнению внешних аудиторов как независимых «арбитров». Выводы же внутреннего аудита могут восприниматься как менее значимые, «внутренние» разборы. Эта управленческая установка демотивирует сотрудников службы внутреннего аудита, снижает их авторитет внутри компании и создает порочный круг: низкий статус приводит к тому, что лучшие кадры не стремятся в эту функцию, что, в свою очередь, снижает качество ее работы и оправдывает изначально низкий уровень доверия к ней.

Помимо прямых потерь от дублирования процедур, существуют скрытые, но гораздо более значимые экономические издержки. Во-первых, это упущенная выгода от несвоевременно выявленных рисков. Служба внутреннего аудита, проводя плановые и внеплановые проверки в течение года, первой сталкивается с симптомами *nascent risks* – зарождающихся рисков, будь то мошеннические схемы, неэффективные закупочные процедуры или сбои в IT-системах. Если этот «сигнал» не передается мгновенно и структурно внешним аудиторам, последние могут не успеть адекватно оценить их влияние на годовую отчетность. В результате компания и ее акционеры получают «запоздалый» аудиторский отчет, в то время как пробелы в контроле уже нанесли финансовый и репутационный ущерб.

Во-вторых, возникает эффект «размывания ответственности». Когда два контрольных органа работают разрозненно, у руководства компании появляется возможность манипулировать их выводами или игнорировать замечания одного из них, апеллируя к мнению другого. Это снижает общую подотчетность менеджмента и создает питательную среду для злоупотреблений. С экономической точки зрения, это прямая угроза стоимости компании, так как инвесторы закладывают в цену акций «премию за риск» некачественного корпоративного управления.

Цифровая трансформация бизнеса создает как новые вызовы, так и беспрецедентные возможности для кооперации аудиторов. Со стороны вызовов возникает проблема «цифрового разрыва» в компетенциях. Внешние аудиторы, как правило, обладают глубокими знаниями в области аудита IT-общих контролей и кибербезопасности в рамках своих стандартов (например, с использованием методологии ISAE 3402). Внутренние аудиторы могут лучше разбираться в специфических бизнес-приложениях и цифровых процессах именно своей компании. Несоответствие их «цифровых языков» может привести к тому, что критически важные риски, связанные с алгоритмическими ошибками, целостностью больших данных или работой нейросетей, останутся без должного внимания [1, с. 23].

Одновременно технологии предлагают инструменты для прорыва. Внедрение единых аналитических платформ и средств непрерывного мониторинга (Continuous Monitoring) позволяет создать общее цифровое пространство для аудиторов. Внутренний аудит может настраивать дашборды и системы «красных флагов», отслеживающие аномалии в операционных данных в реальном времени. Внешние аудиторы, при наличии должного регламента и соблюдения конфиденциальности, могут получать доступ к этим аналитическим панелям, не дожидаясь конца отчетного периода. Это позволяет перенести фокус с ретроспективного аудита «по снимку» на проактивный анализ «потока данных», кардинально повышая ценность обеих функций.

Никакие, даже самые совершенные регламенты, не будут работать без учета человеческого фактора. Ключевым препятствием часто является различие в мотивации и карьерных траекторий. Сотрудники внешнего аудита, как правило, ориентированы на карьеру в крупной международной сети, их KPI часто привязаны к эффективности аудита и соблюдению стандартов. Сотрудники внутреннего аудита строят карьеру внутри компании, и их успех измеряется вкладом в улучшение бизнес-процессов. Это различие может порождать непонимание и профессиональное снисхождение.

Для преодоления этого барьера необходима целенаправленная работа по формированию культуры «единого фронта контроля». Топ-менеджмент и Комитет по аудиту должны публично и последовательно транслировать идею о том, что внутренний и внешний аудит – это равноправные партнеры в достижении общей цели. Эффективной практикой является организация ротации кадров: приглашение бывших внешних аудиторов на должность РИА или, наоборот, уход сотрудников внутреннего аудита в аудиторские фирмы. Это способствует взаимопониманию культур и лучшему пониманию взаимных задач и ограничений.

Для трансформации конфликтующей модели в синергетическую необходим комплексный, системный подход, инициируемый на самом высоком уровне корпоративного управления.

Первостепенным шагом является жесткая формализация взаимодействия. Компания должна разработать и утвердить на уровне совета директоров внутренний нормативный документ – «Положение (Регламент) о взаимодействии внешнего и внутреннего аудита». Этот документ должен стать дорожной картой для сотрудничества, в которой будут четко прописаны: процедуры обязательного обмена годовыми и квартальными планами проверок и итоговыми отчетами; порядок и границы доступа внешних аудиторов к рабочим документам, базам данных и электронным системам внутреннего аудита; механизм проведения регулярных (ежеквартальных) совместных рабочих встреч для обсуждения *emerging risks* и координации усилий; а также принципы конфиденциальности и эскалации спорных вопросов.

Ключевая координирующая роль в этом процессе должна быть возложена на Комитет по аудиту при совете директоров. Именно этот орган должен выступать главным арбитром, заказчиком и бенефициаром эффективного взаимодействия. В его зону ответственности должно входить:

утверждение согласованных планов внутреннего и внешнего аудита, исключающих дублирование и обеспечивающих комплексное покрытие всех ключевых рисков компании; заслушивание совместных отчетов о наиболее значимых выявленных недостатках и планах по их устранению; а также регулярная оценка KPI самого процесса взаимодействия – его экономической эффективности и практической пользы для бизнеса.

Методологической основой для преодоления коммуникационных барьеров должно стать внедрение единого риск-ориентированного подхода (*Risk-Based Approach*). Внешние и внутренние аудиторы должны не формально, а реально совместно участвовать в процессах идентификации, оценки и актуализации единой карты рисков компании. Это позволит выстроить прозрачную и понятную для всех сторон систему приоритетов: внешний аудит сконцентрируется на рисках, способных привести к существенному искажению отчетности, а внутренний – на операционных и стратегических рисках, угрожающих достижению бизнес-целей. Такой подход обеспечивает не только взаимодополняемость, но и комплексность защиты бизнеса. Высокое дублирование аудиторских процедур ведёт к неоправданным затратам времени и ресурсов (табл. 1).

Наконец, необходимы целенаправленные инвестиции в совместное развитие и интеграцию команд. Проведение совместных семинаров, тренингов по методологии, *case-studies* и стратегических сессий способствует разрушению профессиональных стереотипов и «языковых» барьеров. Это помогает внешним аудиторам лучше понимать бизнес-процессы и специфику компании, а внутренним – глубже осознавать требования регуляторов и стандартов отчетности. Подобные мероприятия способствуют формированию отношений профессионального доверия и уважения, которые являются краеугольным камнем любого успешного сотрудничества.

**Таблица 1.** Перечень зон с параллельными проверками и временными затратами на выполнение аудиторских процедур.

Проверяемый участок	Кол-во проверок	Часы
Инвентаризация запасов	2	40
Расчёты с контрагентами	2	35
Оценка обесценивания активов	2	30

Важно отметить, что регуляторы по всему миру начинают осознавать критическую важность этого взаимодействия. Наблюдается тренд на повышение прозрачности и подотчетности Комитетов по аудиту. От них все чаще требуют не просто формального отчета о взаимодействии, а демонстрации конкретных результатов: как именно кооперация повлияла на качество финансовой отчетности и систему управления рисками. В перспективе это может привести к ужесточению стандартов и появлению более детализированных требований к обмену информацией.

Основные конфликтные зоны связаны со статусом служб и смешением функций в аутсорсинге. Модель аутсорсинга снижает объективность аудита из-за совмещения ролей одной компании (рис. 1).

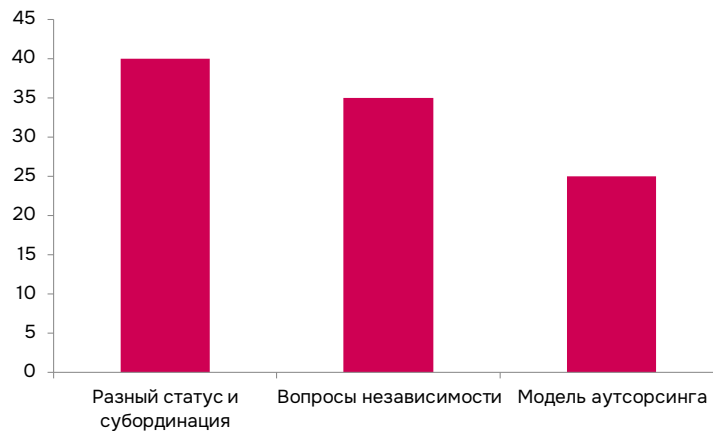
Современная макроэкономическая среда, характеризующаяся геополитической нестабильностью, цепочками поставок и волатильностью на рынках сырья, создает принципиально новые вызовы для систем контроля, напрямую затрагивая основы взаимодействия внутреннего и внешнего аудита. В условиях кризиса требования к оперативности и гибкости контрольных процедур многократно возрастают. Традиционная модель, при которой внешний аудит подключается к оценке рисков преимущественно в конце отчетного периода, оказывается несостоятельной. Риски банкротства ключевых контрагентов, резкого изменения валютных курсов или разрыва контрактов требуют немедленной оценки их воздействия на continuing concern (предположение о непрерывности деятельности). Это делает жизненно необходимым создание системы постоянного диалога и обмена «сигналами раннего предупреждения» между внутренними

и внешними аудиторами. Внутренний аудит, находясь внутри операционных процессов, первым фиксирует эти сигналы, а внешний аудит обязан оперативно реагировать на них, пересматривая свои аудиторские процедуры и оценивая адекватность раскрытия таких рисков в отчетности.

Отдельным и чрезвычайно актуальным вызовом стала ESG-повестка (экологическая, социальная и управленческая ответственность). Стремительный рост требований к нефинансовой отчетности со стороны инвесторов, регуляторов и потребителей поставил перед обеими аудиторскими функциями сложнейшую задачу, для которой часто не хватает ни стандартизированных методик, ни достаточных компетенций.

Проблема «зеленого» и социального позиционирования (Greenwashing и Social Washing): Внутренний аудит сталкивается с необходимостью проверки достоверности ESG-данных (например, по выбросам углерода, Diversity & Inclusion показателям), которые часто собираются децентрализованно и не имеют столь же отлаженных, как финансовые данные. Внешний аудит, в свою очередь, оказывается под давлением, чтобы предоставить хоть какую-то форму уверенности по этим данным, но действует в условиях нормативного вакуума.

Ключевая проблема взаимодействия: возникает коллизия в зонах ответственности. Вопросы ESG находятся на стыке операционной эффективности (зона внимания внутреннего аудита) и раскрытия информации в отчетности (зона внимания внешнего аудита). Без четкого разграничения полномочий высок риск либо дублирования усилий, когда обе команды одновременно начинают проверять, скажем, поставки этичного сырья, либо, что еще хуже, образования «слепых зон», когда каждый считает эту проблему



**Рис. 1.** Влияние макроэкономической среды и ESG-повестки на взаимодействие аудиторов.

прерогативой другого. Пути решения: Эффективное взаимодействие в области ESG требует опережающей совместной работы. Внутренний и внешний аудит должны совместно участвовать в процессе ESG due diligence при приобретениях, вместе оценивать риски, связанные с новым «зеленым» регулированием (например, CBAM в ЕС), и разрабатывать единый подход к аудиту цепочек поставок на предмет соблюдения прав человека. Это та область, где их синергия способна не только mitigate риски, но и создать реальную добавленную стоимость, выявив возможности для повышения энергоэффективности и укрепления деловой репутации. Управленческий аспект: взаимодействие в условиях санкционного давления и работы в юрисдикциях с высоким уровнем риска для международных компаний, особенно столкнувшихся с санкционными ограничениями, взаимодействие аудиторов переходит из плоскости эффективности в плоскость compliance и выживания. Задача внутреннего аудита многократно усложняется: он должен выстроить систему контроля, которая гарантирует соблюдение всех ограничений в режиме реального времени, что включает в себя скрининг контрагентов, отслеживание конечных бенефициаров и контроль за обходными схемами [2, с. 64].

Новая роль внешнего аудита: В этой ситуации на внешний аудит ложится повышенная ответственность за проверку не только формально-

го соблюдения санкций, но и оценки того, насколько адекватно раскрыты в отчетности риски и неопределенности, связанные с геополитикой. Аудиторам требуется оценить, достаточно ли компания создала резервов на случай дальнейшей эскалации, не являются ли ее активы в недружественных юрисдикциях обесцененными, и насколько реалистичны ее бизнес-планы.

Проблема взаимодействия: внешние аудиторы, особенно международные сети, сами находятся под пристальным вниманием регуляторов своих стран. Это заставляет их занимать сверхконсервативную позицию. Внутренние аудиторы, будучи сотрудниками компании, могут быть более ориентированы на поиск рабочих решений для бизнеса. Этот конфликт подходов – «сверхосторожность» против «прагматизма» – может стать основным источником трений. Без конструктивного диалога, опосредованного Комитетом по аудиту, это может привести к разрыву.

Таким образом, современная макросреда и новые глобальные тренды, такие как ESG, выступают в роли мощных катализаторов, заставляющих компании пересматривать устаревшие, разрозненные модели взаимодействия контрольных функций. Они наглядно демонстрируют, что в условиях многомерных кризисов только интегрированный, проактивный и стратегически выверенный альянс внутреннего и внешнего аудита может стать тем самым «рулевым», который поможет компании не просто выжить, но и найти

новые точки роста в радикально изменившемся мире [3, с. 77].

В будущем модель взаимодействия будет эволюционировать в сторону интегрированного аудиторского подхода (Integrated Audit Approach). В этой модели планы, рабочие документы и выводы двух служб будут не просто согласовываться, а изначально разрабатываться как части единого целого. Внешний аудит будет все больше полагаться на работу внутреннего аудита в областях, не связанных с непосредственной оценкой риска существенного искажения (например, при оценке этической культуры, эффективности экологических инициатив или управления цепочками поставок), что закрепляется в его отчете для Комитета по аудиту. Это позволит не только снизить costs of compliance, но и создать целостную, многомерную картину устойчивости организации, что является конечным требованием современного инвестора и общества.

Таким образом, актуальные проблемы взаимодействия внешнего и внутреннего аудита представляют собой не набор разрозненных трудностей, а проявление системного кризиса в корпоративном управлении. Их преодоление требует осознанного стратегического выбора в пользу построения интегрированной системы контроля, где каждая функция усиливает другую. Решение лежит не в области технических инструкций, а в плоскости выстраивания четкой архитектуры ответственности, где совет директоров и Комитет по аудиту берут на себя роль активных интеграторов. В условиях, когда риски становятся все более комплексными и взаимосвязанными, синергия между внутренним и внешним аудитом превращается из желательной опции в критический компонент устойчивости, фактор снижения стоимости капитала и обязательный элемент надежной деловой репутации. Инвестиции в налаживание этого диалога – это прямые инвестиции в будущую стабильность и стоимость компании.

#### Библиографический список

1. Акулич М. Внутренний, внешний аудит компании и техника компьютерного аудита (СААТ). – М. : Издательские решения, 2021. – 50 с.
2. Брыкин К. И. Правовое регулирование внутреннего контроля и аудита в финансовых институтах развития // Банковское право. – 2020. – № 5. – С. 63–68.
3. Генералова Н. В., Гузов Ю. Н., Соболевариц Г. В. Цифровизация учета и аудита: эволюция технологий, российский опыт и перспективы развития // 17. – 2021. – № 4. – С. 63–80.
4. Домбровская Е. Н., Шальнев М. П. Проблемы взаимодействия внутреннего и внешнего аудита // Вестник Академии знаний. – 2025. – 5 (70). – С. 144–146.
5. Министерство финансов РФ. – URL: <https://minfin.gov.ru>.
6. Министерство экономического развития РФ. – URL: <http://www.economy.gov.ru>.
7. Росфиннадзор. – URL: <https://fedsfm.ru>.
8. Смирнова О. В., Копейкина А. Д. Сравнительная характеристика внутреннего и внешнего аудита // Научный Лидер. – 2025. – 23 (224). – С. 267–270.
9. Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» от 30.12.2008 № 307-ФЗ (последняя редакция).
10. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «О бухгалтерском учете».