

# РОЛЬ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ МОШЕННИЧЕСТВА: РИСК- ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД

**Екатерина Максимовна Гладкина**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)», Российская Федерация, г. Ростов-на-Дону, Ростовская область, ул. Большая Садовая, д. 69, e-mail: [ekaterina.gladkina@yandex.ru](mailto:ekaterina.gladkina@yandex.ru)

**Аннотация.** В данной статье рассматривается роль риск-ориентированного внутреннего аудита мошенничества, его функций в системе обеспечения защиты организации от мошеннических действий. Большое внимание уделяется анализу и распределению функций управления риском мошенничества между центрами ответственности. Целью статьи является обоснование роли риск-ориентированного внутреннего аудита мошенничества, развитие методических подходов аудита мошенничества. Уточняются функции внутреннего аудита по обеспечению третьей линии защиты согласно концепции 3-LOD (The Three Lines of Defense). Приводится методика оценки внутренним аудитом эффективности управления рисками мошенничества в части их предотвращения и выявления.

**Ключевые слова:** внутренний аудит мошенничества, управление рисками мошенничества, риск-ориентированный подход к управлению рисками мошенничества.

**Информация о финансировании:** данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

**Для цитирования:** Гладкина Е.М. Роль внутреннего аудита в управлении рисками мошенничества: риск-ориентированный подход. Государственное управление и право. 2024. № 2(02). С. 173-187.

# THE ROLE OF INTERNAL AUDIT IN FRAUD RISK MANAGEMENT: RISK-BASED APPROACH

**Ekaterina Maximovna Gladkina**

Federal state budgetary educational institution of higher education « Rostov State Economic University (RINH)», 69 Bolshaya Sadovaya str., Rostov-on-Don, Rostov region, Russian Federation, e-mail: ekaterina.gladkina@yandex.ru

**Abstract.** This article examines the role of risk-oriented internal fraud audit, its functions in the system of ensuring the protection of the organization from fraudulent activities. Much attention is paid to the analysis and distribution of fraud risk management functions between responsibility centers. The purpose of the article is to substantiate the role of risk-oriented internal fraud audit, the development of methodological approaches to fraud audit. The functions of internal audit to ensure the third line of defense according to the 3-LOD (The Three Lines of Defense) concept are specified. A methodology for assessing the effectiveness of fraud risk management in terms of their prevention and detection by internal audit is provided.

**Keywords:** internal fraud audit, fraud risk management, risk-oriented approach to fraud risk management.

**Financing information:** this study was carried out without external funding.

**For citation:** Gladkina E.M. (2024) The role of internal audit in fraud risk management: risk-based approach. Public administration and law, 2(02), 173-187.

## ВВЕДЕНИЕ

Корпоративное мошенничество является всё более неприемлемым фактом в жизни современного общества. Для компании факты корпоративного мошенничества часто приводят к пагубным последствиям вплоть до ликвидации. Таким образом, мошенничество является одним из сильнейших по своим последствиям фактором риска, что находит отражение в современных стандартах управления организациями [1]. Следует отметить, что последние 25 лет в области управления рисками произошёл революционный переворот, процессы управления рисками перестали быть прерогативой

финансовых организаций и стали активно внедряться в производственных секторах экономики. Новая концепция управления рисками состоит в переходе от фрагментарного подхода, направленного на снижение риска отдельных операций, к комплексному управлению рисками в рамках компаний, холдингов или даже отраслей экономики. Управление риском мошенничества является важной составляющей корпоративной системы риск-менеджмента, характеризующееся в то же время своими особенностями, так как требует особых подходов в предотвращении, выявлении и компенсации последствий

мошенничества [2]. Внутреннему аудиту компании в управлении риском мошенничества отводится важная роль, что подтверждается новыми публикациями института внутренних аудиторов, руководствами международных организаций, теорией и практикой управления [3, 4].

В частности, вопросам предотвращения мошенничества посвящены труды Г.Р. Давиа, У. Альбрехта, Дж. Венца, Т. Уильямса, Дж.Т. Уэллса, С.М. Бычковой, О.Н. Филатовой, С.А. Романова.

Общие вопросы развития внутреннего аудита и аудиторских методик рассматриваются в работах отечественных и зарубежных учёных М.А. Азарской, В.В. Бурцева, А.А. Аренса, И.Н. Богатой,

А.М. Богомолова, Е.А. Васильевой, Н.А. Головошапова, Е.М. Гутцайта, А.В. Евдокимовой, Дж.К. Лоббека, А.К. Макальской, С.В. Панкова, В.В. Пугачева, Дж. Робертсона, М.Ф. Сафоновой, Л.В. Сотниковой, В.П. Суйца, А.Д. Шеремета.

Научные труды таких отечественных исследователей, как В.Д. Андреев, А.В. Бодяко, Р.П. Булыг, И.Д. Дёмина, Е.Н. Домбровская, С.В. Пономарёв, Т.М. Рогуленко и других посвящены изучению теоретических и практических аспектов применения риск-ориентированного подхода во внутреннем контроле. В их работах рассматриваются ключевые принципы данного метода, его влияние на эффективность управления и возможные направления совершенствования внутренних контрольных процессов.

Исследованиям вопросов внутреннего контроля и аудита посвящены работы

зарубежных учёных: Р. Адамса, Р. Мюллендорфа, Д. Пфаффа, Т. Раутенштрауха, Ф. Рууда, Б. Хирши.

Тем не менее, как в сообществах внутреннего аудита, так и в научных кругах, существуют некоторые разногласия относительно той роли, которую внутренний аудит играет в борьбе с мошенничеством при риск-ориентированном подходе.

### **ЦЕЛЬ СТАТЬИ**

Целью статьи является обоснование роли риск-ориентированного внутреннего аудита мошенничества, развитие методических подходов аудита мошенничества.

### **МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Методологическая основа исследования включает в себя применение общенаучных подходов, таких как системный и комплексный анализ, логический и исторический методы, а также риск-ориентированный подход. В рамках исследования используются методы анализа и синтеза, индукции и дедукции. Кроме того, применяются специализированные методы, включая сравнение, систематизацию данных и аналогию, что позволяет всесторонне изучить рассматриваемые проблемы и определить возможные пути их решения.

Риск мошенничества является одним из многочисленных видов риска, с которыми сталкивается организация. Тем не менее, именно наличие риска мошенничества как явления, способного не только принести организации крупномасштабные убытки, но и разрушить её репутацию и привести к снижению рыночной стоимости, послужило катализатором развития риск-ориентированного подхода в управлении организацией,

построения системы внутреннего контроля, ориентированной на идентификацию и предотвращение рисков.

Современная концепция управления рисками в организациях сформулирована Комитетом спонсорских организаций Комиссии Трэдвэя (COSO). Согласно данной концепции, рыночная стоимость компании, её производительность и способность добиваться целей тесно связана со способностью компании управлять корпоративными рисками [5].

В данной концепции наиболее значимыми с точки зрения управления рисками признаются следующие компоненты:

- корпоративная культура и управление, которые являются источниками формирования культуры управления рисками, и отражают отношение руководства к риску, понимание важности управления рисками;

- стратегия и цели, которые должны учитывать внешние и внутренние факторы риска и отражать принятие определённой степени риска руководством (риск-аппетит);

- эффективность компании, на которую непосредственно влияют риски, которые должны быть проанализированы, проранжированы, оценены с точки зрения их влияния на эффективность тех или иных бизнес-процессов и целей компании, и, по возможности, компенсированы выбором правильной стратегии или методов управления рисками;

- анализ практики управления рисками для оценки её эффективности и разработки направлений совершенствования управления

рисками, системы внутреннего контроля;

— информация, полученная в результате управления рисками, информационные системы как средство коммуникации, отчётность по рискам, которая используется руководством, в том числе для прогнозирования ситуаций, влияющих на реализацию целей компании [6].

### *РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ*

Основные положения концепции прямо или косвенно присутствуют во многих международных и российских стандартах, положениях и руководствах министерств и ведомств РФ [7-11]. Содержание компонентов COSO применительно к риску мошенничества раскрыто в таблице 1.

Внутренний аудит в системе управления рисками мошенничества является важным, но далеко не единственным субъектом, выполняя ряд строго определённых функций.

Распределение функций по управлению рисками приводится в совместном документе Института внутренних аудиторов (The IAA) «Три линии защиты» («3 Lines of Defense», сокращённо «3 LOD»). Модель разработана для системы управления рисками организаций.

В модели трёх линий защиты первой линией является управленческий контроль, второй линией являются функции контроля рисков и надзора за соблюдением требований, установленных руководством, и третья линия обеспечивает высшему менеджменту гарантии того, что действия первой и второй линии эффективны.

**Таблица 1.** Компоненты COSO применительно к риску мошенничества  
**Table 1.** Components of COSO in relation to fraud risk

| Компонент COSO                      | Действия по управлению рисками                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Управление                          | Создание организационной культуры, в которой декларируется неприемлемость мошенничества, и объявление ценностей руководства                                                                                                                                                                            |
|                                     | Документирование стратегии борьбы с мошенничеством, разработка кода этики (поведения), фиксация неприемлемости мошенничества в стандартах найма и продвижения по службе                                                                                                                                |
|                                     | Разработка, дополнение и оценка функций внутреннего аудита по борьбе с мошенничеством                                                                                                                                                                                                                  |
|                                     | Разработка учебных программ, курсов и проведение обучения борьбе с мошенничеством                                                                                                                                                                                                                      |
|                                     | Разработка стратегии и методологии выявления и расследования случаев мошенничества                                                                                                                                                                                                                     |
|                                     | Проведение проверки заявлений о возможных фактах мошеннических действий                                                                                                                                                                                                                                |
|                                     | Внедрение профилактических мер, направленных на предотвращение, ограничение и обнаружение мошенничества                                                                                                                                                                                                |
|                                     | Организация работы горячей линии по вопросам этики и противодействия мошенничеству, а также создание удобных каналов для анонимного информирования о нарушениях                                                                                                                                        |
| Оценка риска мошенничества          | Разработка и реализация системы оценки рисков с учётом факторов и типовых схем мошенничества                                                                                                                                                                                                           |
|                                     | Привлечение соответствующего персонала для оценки риска                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                     | Систематический мониторинг и пересмотр оценки риска мошенничества с учётом новых факторов                                                                                                                                                                                                              |
| Действия по борьбе с мошенничеством | Формирование и документирование методов минимизации мошеннических рисков, а также их привязка к конкретным выявленным угрозам                                                                                                                                                                          |
|                                     | Модификация существующих инструментов, разработка и внедрение новых инструментов по предупреждению и обнаружению мошенничества, а также внедрение вспомогательных инструментов и технологий                                                                                                            |
| Информация и коммуникация           | Продвижение важности программ управления риском мошенничества и позиции организации в отношении риска как внутри компании, так и во внешней среде с помощью корпоративных каналов коммуникаций.<br>Разработка и проведение тренингов по повышению осведомлённости о программах борьбы с мошенничеством |
| Мониторинг                          | Периодическая оценка мер по борьбе с мошенничеством.<br>Независимая оценка программ борьбы с мошенничеством внутренним аудитом.<br>Реализация технологий непрерывного мониторинга и обнаружения мошенничества                                                                                          |

Третья линия не выполняет функции управления, тем самым обеспечивается её независимость и объективность (рис. 1).



**Рисунок 1.** Модель трёх линий защиты в управлении рисками  
**Figure 1.** A model of three lines of defense in risk management

В концепции «3 LOD» особое внимание уделяется функции высшего руководства и Совета директоров. Топ-менеджмент отвечает за формирование и внедрение системы внутреннего контроля, находясь под контролем Совета директоров. Несмотря на то, что они не входят в состав конкретных линий защиты, их общая ответственность заключается в разработке стратегического курса компании, определении ключевых целей и создании эффективных механизмов управления рисками.

Функции первой линии защиты выполняют операционные менеджеры, владельцы бизнес-процессов. Они разрабатывают и внедряют процессы управления рисками в организации. Высший менеджмент ответственен за деятельность первой линии защиты, эффективную внутреннюю

контрольную среду и её способность противостоять рискам.

Вторая линия защиты выполняет функции управления рисками, комплаенсасостоны руководства. Она включает функции управления, контроля и мониторинга за действиями, реализуемые первой линией. Функции второй линии могут быть разделены между подразделениями, как правило, они включают подразделения комплаенса, безопасности, юридический отдел.

Третья линия защиты представлена внутренним аудитом, который играет ключевую роль в обеспечении надёжности корпоративного управления, системы управления рисками и внутреннего контроля. В отличие от первых двух линий, внутренняя аудиторская служба обладает высокой степенью независимости

и объективности. При этом она не участвует в непосредственном управлении деятельностью компании, а подотчётна напрямую совету директоров. Считается, что развитие деятельности внутреннего аудита необходимо не только для крупных, но и для средних организаций, в которых может отсутствовать вторая линия защиты. Но каждая организация должна создавать независимый и компетентный орган внутреннего аудита.

Внешние аудиторы и регулирующие органы могут рассматриваться как дополнительные линии защиты.

Регуляторы устанавливают требования, направленные на усиление контроля, выполняют мониторинг и составляют отчёты о компаниях, которые находятся в сфере их регулирования. Дополнительно внешние аудиторы осуществляют оценку системы контроля, связанной с подготовкой отчётности и управлением рисками. Однако их функции не могут заменять внутренние линии защиты, поскольку основная ответственность за управление рисками остаётся за самой организацией.

Как и другие риски, управление рисками мошенничества также должно обеспечиваться тремя линиями защиты, в которых каждому из органов управления отведена своя роль.

*Роль совета директоров в управлении рисками мошенничества.* Совет директоров выполняет важную функцию в выявлении и минимизации рисков мошенничества, контролируя разработку и реализацию соответствующих мер. Руководство компании отвечает

за создание комплексной системы документации и регламентов, направленных на предотвращение мошеннических действий, поддержку принципов этичного ведения бизнеса и соблюдение корпоративных стандартов [12].

Одной из ключевых задач совета является мониторинг процесса оценки мошеннических рисков и их интеграция в стратегическое планирование организации. Кроме того, он должен регулярно анализировать отчёты руководства, оценивая уровень рисков и эффективность внутреннего контроля. Для обеспечения прозрачности и оперативного реагирования на возможные угрозы правление должно иметь надежные механизмы сбора и проверки информации, поступающей от менеджмента, сотрудников компании, внутренних и внешних auditors.

Совет директоров также должен обладать полномочиями привлекать независимых экспертов для оценки рисков мошенничества и финансировать их работу при необходимости. Кроме того, важно, чтобы внешние аудиторы получали убедительные доказательства активного участия совета в процессах управления мошенническими рисками, что способствует повышению доверия со стороны заинтересованных сторон.

Правление может делегировать надзор комитету правления, и должно выделять достаточные ресурсы в бюджете и долгосрочных планах, чтобы организация могла эффективно управлять рисками мошенничества.

*Роль комитета по аудиту в управлении рисками мошенничества.* Комитет по

аудиту, состоящий из независимых членов правления и, по крайней мере, одного финансового эксперта, оценивает риски мошенничества, как правило, со стороны руководства. Это регулярный орган, принимающий активное участие в надзоре за оценкой рисков в организации, и использующий внутренних аудиторов для мониторинга рисков. Он также взаимодействует с внешними аудиторами, обсуждает с внешними аудиторами планируемый подход к выявлению мошенничества в рамках аудита финансовой отчётности.

Комитет по аудиту также ответственен за репутационный риск, возникающий в результате мошеннического поведения, что часто оказывает влияние на рыночную стоимость компании, комитет по аудиту осуществляет надзор при проверке работы руководства и внутренних аудиторов [13].

*Роль менеджмента в управлении рисками мошенничества.* Менеджмент несёт ответственность за разработку и внедрение программы управления рисками мошенничества.

Менеджмент должен демонстрировать недопустимость мошенничества, «задавая тон» для компании, внедряет механизмы внутреннего контроля, включая документирование политик и процедур управления рисками мошенничества, оценивает риски мошенничества, отчитывается перед Советом директоров о том, какие действия были произведены, сообщает о фактических случаях мошенничества и предпринятых мерах.

Если внешний аудитор находит доказательства возможного

мошенничества, согласно стандартам аудита этот вопрос доводится до руководства. Если внешний аудитор подозревает руководство, он сообщает об этом руководству высшего уровня, например комитету по аудиту. Как правило, в организациях назначается один из членов высшего руководства, который отвечает за управление рисками мошенничества.

*Роль персонала в управлении рисками мошенничества.* Для повышения эффективности противодействия мошенничеству важно, чтобы все сотрудники, включая руководящий состав, обладали базовыми знаниями о природе мошенничества и умели распознавать потенциальные угрозы. Каждый работник должен осознавать свою роль в функционировании системы внутреннего контроля, знать основные процедуры, направленные на управление рисками, а также быть ознакомлен с корпоративной политикой в этой сфере, включая кодекс этики и нормы поведения компании.

Сотрудники при необходимости должны участвовать в процессе создания контрольной среды и разработке и внедрении мероприятий по борьбе с мошенничеством, участвовать в мониторинге, сообщать о случаях подозрения в мошенничестве и сотрудничать в расследованиях.

*Роль внутреннего аудита в управлении рисками мошенничества.* Согласно определению Института внутренних аудиторов, внутренний аудит представляет собой «независимую и объективную деятельность, направленную

на предоставление гарантий и консультирования с целью повышения стоимости компании и оптимизации её деятельности». В контексте мошенничества это подразумевает, что внутренний аудит создаёт уверенность у Совета директоров в том, что механизмы контроля рисков, связанных с мошенничеством, являются эффективными, принимая во внимание уровень риска, присущий организации.

Внутренние аудиторы могут проверять полноту рисков, выявленных руководством. Они должны регулярно поддерживать связь с теми, кто проводит оценку рисков, с ключевыми сотрудниками организации, чтобы убедиться, что риски мошенничества учтены надлежащим образом. Внутренние аудиторы проводят оценку структуры систем внутреннего контроля, связанных с управлением рисками мошенничества, а также их эффективностью [14]. При обнаружении первых признаков мошенничества они должны следить за строгим соблюдением плана реагирования, соответствующего юридическим требованиям. Кроме того, внутренний аудит должен активно способствовать формированию этической культуры в организации. Функции внутреннего аудита, касающиеся управления рисками мошенничества, закреплены в его Уставе. Эти функции могут включать первоначальное или полное расследование при подозрении в мошенничестве,

анализ причин, рекомендации по совершенствованию контроля, мониторинг горячей линии, проведение тренингов по этике. Для эффективного выполнения своих функций внутренний аудит должен быть укомплектован соответствующим высококвалифицированным персоналом со специализированными навыками.

Внутренний аудит обладает независимыми полномочиями, доступом к отчётности, напрямую взаимодействует с комитетом по аудиту. В таблице 2 приведена матрица распределения ответственности между подразделениями организации по управлению риском мошенничества.

В таблице 3 приведена методика оценки внутренним аудитом эффективности управления рисками мошенничества в части их предотвращения и выявления.

Оценка может быть дана в форме индикации с помощью цветов, где: красный цвет указывает на то, что область или фактор нуждается в существенном улучшении, чтобы снизить риск мошенничества до приемлемого уровня; желтый цвет – фактор нуждается в некотором улучшении; зелёный цвет сообщает, что данная область обеспечивает минимально приемлемый уровень.

Для оценки способности системы внутреннего контроля выявлять риск мошенничества внутренние аудиторы должны оценить области, факторы, приведенные в таблице 4.

**Таблица 2.** Матрица распределения ответственности между подразделениями организации по управлению риском мошенничества  
**Table 2.** Matrix of responsibility allocation between the organization's fraud risk management units

|                                                                    | Отдел расследований | Внутренний аудит | Финансы и бухгалтерия | Высшее руководство | Линейные менеджеры | Риск-менеджмент | Пабблишнз | Управление персоналом | Юридический отдел |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|-----------------|-----------|-----------------------|-------------------|
| Контроль и предотвращение мошенничества                            | В                   | В                | В                     | П                  | СО                 | В               | В         | В                     | В                 |
| Сообщение о случаях мошенничества                                  | П                   | В                | В                     | В                  | В                  | В               | В         | В                     | В                 |
| Расследование мошенничества                                        | П                   | В                |                       |                    |                    |                 |           | В                     | В                 |
| Обращение в правоохранительные органы                              | П                   |                  |                       |                    |                    |                 |           |                       |                   |
| Взыскание потерянных из-за мошенничества денежных средств          | П                   |                  |                       |                    |                    |                 |           |                       |                   |
| Рекомендации по предотвращению мошенничества                       | СО                  | СО               | В                     | В                  | В                  | В               | В         | В                     | В                 |
| Проверки системы внутреннего контроля                              |                     | П                |                       |                    |                    |                 |           |                       |                   |
| Расследование случаев деликатного характера                        | П                   | В                |                       | В                  |                    | В               |           | В                     | В                 |
| Разработка пресс-релизов                                           | В                   | В                |                       |                    |                    |                 | П         |                       |                   |
| Участие в гражданских процессах                                    | В                   | В                |                       |                    |                    |                 |           |                       | П                 |
| Корректирующие действия / Рекомендации по предотвращению рецидивов | СО                  | СО               |                       | В                  | СО                 | В               |           |                       | В                 |
| Отслеживание возврата активов                                      | В                   |                  | П                     |                    |                    |                 |           |                       |                   |
| Упреждающий аудит мошенничества                                    | В                   | П                |                       |                    |                    |                 |           |                       |                   |
| Обучение борьбе с мошенничеством                                   | П                   | В                |                       |                    | В                  |                 | В         |                       |                   |
| Анализ рисков в уязвимых областях                                  | В                   | В                |                       |                    |                    | П               |           |                       |                   |
| Анализ конкретных случаев                                          | П                   | В                |                       |                    |                    |                 |           |                       |                   |
| Горячая линия                                                      | П                   | В                |                       |                    |                    |                 |           |                       | П                 |

П – основная ответственность, В – вторичная ответственность, СО – совместная ответственность

**Таблица 3.** Система показателей для оценки внутренним аудитом эффективности предотвращения мошенничества  
**Table 3.** System of indicators for internal audit assessment of fraud prevention effectiveness

| Области и факторы, позволяющие предотвращать риск мошенничества                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Оценка |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Организационная культура, включая ценности высшего руководства, имеет значительное влияние и формирует среду с нулевой терпимостью к мошенничеству                                                                                                                                                                                                                                                                                             |        |
| Высшее руководство последовательно демонстрирует свою неприемлемость к мошенничеству и способствует открытому обсуждению вопросов этического поведения                                                                                                                                                                                                                                                                                         |        |
| Кодекс поведения организации включает конкретные нормы, которые регулируют и запрещают действия, позволяющие членам Совета директоров или правления использовать своё положение в личных интересах или для других недопустимых целей                                                                                                                                                                                                           |        |
| Организация провела всестороннюю оценку рисков мошенничества с использованием интегрированной системы управления корпоративными рисками COSO и приняла меры для усиления механизмов предотвращения мошенничества                                                                                                                                                                                                                               |        |
| Оценка рисков мошенничества основывалась на анализе аналогичных организаций в отрасли, на случаях мошенничества, имевших место в этих организациях, а также на внутреннем мозговом штурме и периодических переоценках рисков                                                                                                                                                                                                                   |        |
| Были проанализированы сильные и слабые стороны системы внутреннего контроля, и предприняты конкретные шаги для её укрепления с целью предотвращения мошенничества                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |
| Организационная структура исключает юридические лица, которые могут быть использованы в недопустимых целях или которые могут проводить транзакции на нерыночных условиях (между дочерними или подчинёнными сторонами)                                                                                                                                                                                                                          |        |
| Проведена тщательная оценка всех зарубежных и внешних операций, а также приняты упреждающие меры по предотвращению мошенничества в соответствии с высокими стандартами и этическими нормами                                                                                                                                                                                                                                                    |        |
| Организация не имеет избыточных отношений со связанными сторонами                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |
| В оставшихся отношениях приняты конструктивные меры, исключающие возможность совершения мошеннических действий без обнаружения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |        |
| Произведена оценка распределения полномочий и ответственности на всех уровнях управления, при этом не выявлено несоответствий, способных создать уязвимости для мошенничества                                                                                                                                                                                                                                                                  |        |
| Комитет по аудиту (при Совете директоров) активно занимается вопросами предотвращения мошенничества                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |        |
| Комитет по аудиту состоит исключительно из независимых директоров и включает специалистов с опытом в области финансового учёта и отчётности                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |        |
| Комитет собирается не реже одного раза в квартал и уделяет достаточное внимание оценке рисков мошенничества и внедрению механизмов их предотвращения                                                                                                                                                                                                                                                                                           |        |
| В компании назначено лицо, наделённое полномочиями и ответственностью за надзор и поддержку программ предотвращения мошенничества, ресурсами, необходимыми для эффективного управления данными программами, и имеющее прямой доступ к комитету по аудиту                                                                                                                                                                                       |        |
| Служба управления персоналом тщательно контролирует процесс найма, исключая кандидатов с неподходящими послужными списками или характеристиками, которые не соответствуют корпоративной культуре                                                                                                                                                                                                                                               |        |
| В компании регулярно проводится оценка сотрудников, задействованных в подготовке финансовой отчётности, с акцентом на их компетентность, добросовестность и квалификацию                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |
| Все сотрудники, поставщики, подрядчики и деловые партнёры ознакомлены с политикой абсолютной нетерпимости к мошенничеству и информированы о шагах, которые необходимо предпринять в случае, если они столкнутся с признаками возможного мошенничества                                                                                                                                                                                          |        |
| Существующая программа информирования охватывает всех сотрудников, поставщиков, подрядчиков и деловых партнёров, предоставляя информацию о политике и процедурах по предотвращению мошенничества                                                                                                                                                                                                                                               |        |
| В компании разработаны чёткие правила и процедуры для авторизации и утверждения определённых типов транзакций и сумм, что способствует эффективному предотвращению и выявлению случаев мошенничества                                                                                                                                                                                                                                           |        |
| Процесс оценки эффективности работы сотрудников включает критерии, связанные с добросовестностью, соблюдением этических норм и корпоративного Кодекса поведения                                                                                                                                                                                                                                                                                |        |
| Все новые сотрудники проходят тренинг по этике, повышению осведомлённости о мошенничестве и его предотвращению, действующие сотрудники также проходят такой тренинг с определённой периодичностью (как минимум раз в год)                                                                                                                                                                                                                      |        |
| В процессе увольнения сотрудники проходят собеседование, направленное на выявление потенциального мошенничества или уязвимости к мошенничеству                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |        |
| Процесс оценки эффективности работы сотрудников включает критерии, связанные с добросовестностью, соблюдением этических норм и корпоративного Кодекса поведения                                                                                                                                                                                                                                                                                |        |
| Все новые сотрудники проходят тренинг по этике, повышению осведомлённости о мошенничестве и его предотвращению, действующие сотрудники также проходят такой тренинг с определённой периодичностью (как минимум раз в год)                                                                                                                                                                                                                      |        |
| В процессе увольнения сотрудники проходят собеседование, направленное на выявление потенциального мошенничества или уязвимости к мошенничеству                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |        |
| В компании действует горячая линия по борьбе с мошенничеством и программа защиты осведомителей, об их существовании и процедурах известно всем сотрудникам, поставщикам, подрядчикам и деловым партнёрам                                                                                                                                                                                                                                       |        |
| Механизмы предотвращения мошенничества постоянно пересматриваются, результаты пересмотра и общение по этому поводу с комитетом по аудиту документируется                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |
| В компании есть план реагирования на мошенничество, который содержит информацию: <ul style="list-style-type: none"> <li>• кто должен проводить расследование;</li> <li>• как должно проводиться расследование;</li> <li>• когда следует добровольно раскрывать информацию руководству;</li> <li>• как выбрать инструмент реагирования;</li> <li>• как устранить недостатки в контроле;</li> <li>• как применять дисциплинарные меры</li> </ul> |        |

**Таблица 4.** Система показателей для оценки внутренним аудитом эффективности обнаружения мошенничества

**Table 4.** The system of indicators for internal audit evaluation of fraud detection efficiency

| Области и факторы, позволяющие предотвращать риск мошенничества                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Оценка |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Система обнаружения мошенничества интегрирована с механизмами его предотвращения, обеспечивая при этом экономическую эффективность                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |        |
| Процессы выявления мошенничества охватывают все уровни организации, начиная от Совета директоров и комитета по аудиту и заканчивая менеджерами и сотрудниками всех подразделений                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |        |
| Политика обнаружения мошенничества и информация о наличии надёжной системы обнаружения доведены до всех сотрудников, поставщиков и других заинтересованных сторон, однако некоторые ключевые аспекты этой системы остаются конфиденциальными для обеспечения её эффективности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |        |
| Сотрудники, занимающие ключевые должности в сфере финансов и бухгалтерского учёта, регулярно пользуются отпусками, существует периодическая ротация кадров в этих областях                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |
| Критерии оценки рисков пересматриваются по мере изменений и роста организации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |        |
| Областям, где превентивный контроль является слабым или экономически неэффективным, уделяется особое внимание в контексте выявления мошенничества                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |        |
| Проводится анализ данных и оценка мошеннических схем, используемых в компаниях, работающих в аналогичных отраслях                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |        |
| Принимаются меры для обеспечения конфиденциальности процессов, процедур и методов обнаружения мошенничества, чтобы рядовые сотрудники и потенциальные правонарушители не могли получить о них информацию                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |        |
| Создаётся тщательная документация, охватывающая процессы, процедуры и методы по выявлению мошенничества                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |        |
| Функционирует горячая линия для сообщения о мошенничестве, которая гарантирует анонимность пользователей и проходит независимую оценку на предмет эффективности и соответствия установленным протоколам                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |        |
| Применяется строгая система анализа данных и аудита для выявления мошеннических действий                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |        |
| Используются средства контроля IT-систем и процессов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |        |
| Программы анализа данных сосредоточены на выявлении необычных транзакций, а также на тех, которые осуществляются в конце отчётного периода или отменяются в следующем                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |        |
| Программы анализа данных обнаруживают записи в бухгалтерских журналах, относящиеся к счетам доходов и расходов, которые могут искусственно увеличивать чистую прибыль, повышать целевые показатели поощрительной компенсации или иным образом соответствовать ожиданиям аналитиков                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |        |
| Используемые инструменты для интеллектуального анализа данных позволяют: а) выявлять скрытые взаимосвязи между людьми, организациями и событиями; б) обнаруживать подозрительные транзакции; в) оценивать эффективность внутреннего контроля; г) мониторить угрозы мошенничества и уязвимости; д) анализировать большие объёмы транзакций в режиме реального времени                                                                                                                                                                                                                                             |        |
| Используются методы непрерывного аудита, включая анализ Бенфорда для проверки отчётов о расходах, данных главной книги и начислении зарплаты на предмет необычных сумм, операций и моделей поведения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |        |
| Существуют системы отслеживания электронной почты сотрудников для выявления признаков потенциального мошенничества                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |        |
| В документации по выявлению мошенничества указаны лица и отделы, ответственные за: <ul style="list-style-type: none"> <li>• планирование общего процесса выявления мошенничества;</li> <li>• разработку специальных средств контроля расследования случаев мошенничества;</li> <li>• получения жалоб и реагирования на них;</li> <li>• расследования сообщений о мошеннических действиях</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              |        |
| Установлены критерии для мониторинга: <ul style="list-style-type: none"> <li>• сумм убытков от известных схем мошенничества, совершённых во вред организации;</li> <li>• количества и статуса полученных организацией обвинений в мошенничестве, которые требовали расследования;</li> <li>• количества завершённых расследований;</li> <li>• количества сотрудников, прошедших обучение по этике;</li> <li>• количества заявлений по горячей линии;</li> <li>• количества поставщиков и клиентов, подписавших заявления по этике;</li> <li>• количества проверок, проведенных внутренними аудиторами</li> </ul> |        |
| Периодически проводится оценка эффективности процессов, процедур и методов выявления мошенничества. Все результаты этих проверок документируются, и при необходимости осуществляется пересмотр существующих процессов, процедур и методов для их улучшения.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |        |

## ВЫВОДЫ

В результате проведенных исследований установлено, что риск-ориентированный подход в управлении организацией де-факто становится стандартом управления в современной социально-экономической среде, характеризующейся повышенной волатильностью политических, социальных, технологических и экономических условий.

Теорией и практикой управления также доказано, что рыночная стоимость компании, её производительность и способность достигать стратегических целей, коррелирует со способностью эффективно управлять корпоративными рисками.

Риск мошенничества является одним из наиболее опасных по последствиям рисков для организации. Так, случаи мошенничества не только приносят организации прямой материальный ущерб, но и негативно сказываются на репутации компании, что

приводит, к снижению её рыночной стоимости, потере ключевых клиентов, сбыта, возможности финансирования долгосрочных целей.

Установлено, что процессы и функции управления рисками не являются прерогативой отдельного органа или центра ответственности, но распределяются по всем уровням управления, обеспечивая три линии защиты организации – на уровне внутренней контрольной среды и операционного менеджмента, на уровне высшего менеджмента и на уровне внутреннего аудита. Ответственность за обеспечение эффективного управления рисками лежит на высшем руководстве в лице Совета директоров.

Подразделение внутреннего аудита в управлении риском мошенничества играет важную роль, обеспечивая уверенность Совета директоров в том, что средства контроля риска мошенничества являются надёжными, учитывая склонность организации к риску.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Бакиев А.А. Аудит мошенничества / Статья с сайта gaap.ru. URL: [https://gaap.ru/articles/audit\\_moshennichestva](https://gaap.ru/articles/audit_moshennichestva).
2. Васильев А.А. Сущность и содержание аудита мошенничества // Молодой учёный. 2021. № 7(349). С. 84-86. URL: <https://moluch.ru/archive/349/78539/>
3. Гладкина Е.М., Баташова А.Ф. Современная концепция и правовые основы аудита недобросовестных действий // Финансовый бизнес. 2023. № 1. С. 86-90.
4. Давыдов Д.М. Мошенничество с финансовой отчётностью. Предпосылки и пути предотвращения // Евразийский Научный Журнал. 2017. № 4. С. 352-356.
5. Эффективное применение COSO в модели трёх линий защиты. Руководство Института внутренних аудиторов (2015 г.). URL: [https://www.iaa-ru.ru/upload/documents/professional\\_practice/position\\_papers/Эффективное%20применение%20COSO%20в%20модели%20трех%20линий%20защиты.pdf](https://www.iaa-ru.ru/upload/documents/professional_practice/position_papers/Эффективное%20применение%20COSO%20в%20модели%20трех%20линий%20защиты.pdf).
6. COSO: Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности. Публикация компании Делойт. URL: <https://gaap.ru/news/156498/>.
7. ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200170125>.

8. ГОСТ Р 58771-2019 «Менеджмент риска. Технологии оценки риска». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200170253?ysclid=m8795x7qpy800957995>
9. ГОСТ Р 51897-2011 / Руководство ИСО 73:2009 «Менеджмент риска. Термины и определения». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200170253>.
10. ГОСТ Р 51901.7-2017 «Менеджмент риска. Руководство по внедрению ИСО 31000». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200146877>.
11. Документ (концепция) Комитета спонсорских организаций Комиссии Трэдвэя (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) COSO «Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» (2017 г.). URL: [https://aaahq.org/portals/0/documents/coso/coso\\_erm\\_2017\\_-\\_main\\_\(vol\\_1\).pdf](https://aaahq.org/portals/0/documents/coso/coso_erm_2017_-_main_(vol_1).pdf).
12. Andreeva L.Yu., Skorev M.M., Grafova T.O. Tools of financial management of reputational risks // European Research Studies Journal. 2017. Т. 20. № 3В. С. 280-299.
13. Богатая И.Н., Лавров Д.А., Евстафьева А.А. Развитие концептуальных основ аудиторской деятельности на основе компромиссной модели взаимодействия аудиторских и консалтинговых услуг // Аудит. 2024. № 1(189). С. 17-23.
14. Графова Т.О. Система инструментов бухгалтерского инжиниринга и их использование в финансовом, управленческом и стратегическом контроле // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2011. № 1. С. 456-461.

### *Информация об авторе*

Екатерина Максимовна Гладкина – аспирант кафедры бухгалтерского учёта

## **REFERENCES**

1. Bakiev, A.A. Fraud audit / Article from the website gaap.ru. URL: [https://gaap.ru/articles/audit\\_moshennichestva](https://gaap.ru/articles/audit_moshennichestva). (In Russ.)
2. Vasiliev, A.A. The essence and content of fraud audit // Young Scientist. 2021. № 7(349). Pp. 84-86. URL: <https://moluch.ru/archive/349/78539/>. (In Russ.)
3. Gladkina, E.M., Batashova, A.F. Modern concept and legal foundations of auditing unfair actions // Financial business. 2023. No. 1. Pp. 86-90. (In Russ.)
4. Davydov, D.M. Fraud with financial statements. Prerequisites and ways to prevent // Eurasian Scientific Journal. 2017. No. 4. Pp. 352-356. (In Russ.)
5. Effective application of COSO in the three lines of defense model. Management of the Institute of Internal Auditors (2015). URL: [https://www.iaa-ru.ru/upload/documents/professional\\_practice/position\\_papers/Эффективное%20применение%20COSO%20в%20моделе%20трех%20линий%20защиты.pdf](https://www.iaa-ru.ru/upload/documents/professional_practice/position_papers/Эффективное%20применение%20COSO%20в%20моделе%20трех%20линий%20защиты.pdf). (In Russ.)
6. COSO: Risk management of the organization. Integration with business strategy and efficiency. A Deloitte publication. URL: <https://gaap.ru/news/156498/>. (In Russ.)
7. GOST R ISO 31000-2019 «Risk management. Principles and guidelines». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200170125>. (In Russ.)
8. GOST R 58771-2019 «Risk management. Risk assessment technologies.» URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200170253?ysclid=m8795x7qpy800957995> (In Russ.)
9. GOST R 51897-2011 / ISO 73:2009 Guideline «Risk Management. Terms and definitions». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200170253>. (In Russ.)
10. GOST R 51901.7-2017 «Risk management. Guidelines for the implementation of ISO 31000». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200146877>. (In Russ.)

- 11.** Document (concept) of the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) COSO «Organization Risk Management. Integration with strategy and performance» (2017). URL: [https://aaahq.org/portals/0/documents/coso/coso\\_erm\\_2017\\_-\\_main\\_\(vol\\_1\).pdf](https://aaahq.org/portals/0/documents/coso/coso_erm_2017_-_main_(vol_1).pdf). (In Russ.)
- 12.** Andreeva, L.Yu., Skorev, M.M., Grafova, T.O. Tools of financial management of reputational risks // European Research Studies Journal. 2017. T. 20. № 3B. С. 280-299.
- 13.** Bogataya, I.N., Lavrov, D.A., Evstafieva, A.A. Development of conceptual foundations of auditing based on compromise models of interaction of audit and consulting services // Audit. 2024. No. 1(189). Pp. 17-23. (In Russ.)
- 14.** Grafova, T.O. The system of accounting engineering tools and their use in financial, managerial and strategic control // RISK: Resources, Information, Supply, Competition. 2011. No. 1. Pp. 456-461. (In Russ.)

#### *Information about the author*

Ekaterina M. Gladkina – Postgraduate Student of the Department of Accounting

*Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.*

*The author declares no conflicts of interests.*

Поступила в редакцию (Reserved) 16.08.2024

Поступила после рецензирования 21.10.2024

Принята к публикации (Accepted) 28.11.2024