

# Построение эффективной функции внутреннего аудита в Госкомпании. Актуальные вопросы риск-ориентированного планирования и использования карты гарантий

Экспертный Совет по внутреннему аудиту  
Центральный Банк РФ  
Декабрь 2024 г.

Душатин Л.А.  
Директор ДВА ПАО «Аэрофлот»



Настоящий документ и вся информация, содержащаяся в настоящем документе, являются собственностью ПАО «Аэрофлот». Любое распространение, копирование (полностью или частично) настоящего документа, использование указанной в нем информации в любых целях иными лицами возможно только с предварительного согласия ПАО «Аэрофлот».

Настоящий документ был использован для сопровождения устного доклада и не содержит полного изложения данной темы.

# Становление и развитие функции внутреннего аудита в Группе Аэрофлот



25.10.2024 Службе внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» исполнилось 25 лет!  
(создана решением Совета директоров ОАО «Аэрофлот» от 25 октября 1999 г.)



# Нормативные требования к организации внутреннего аудита в госкомпании (1/2)

- 1 Федеральный закон от 26.12.1995 №208-ФЗ «Об акционерных обществах»
- 2 Приказ Росимущества от 04.07.2014 №249 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы внутреннего аудита в акционерных обществах с участием Российской Федерации»
- 3 Приказ Росимущества от 03.09.2014 №330 «Об утверждении Методических рекомендаций по построению функции внутреннего аудита в холдинговых структурах с участием Российской Федерации»
- 4 Информационное письмо Банка России от 01.10.2020 №ИН-06-28/143 «О рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах»
- 5 Письмо Банка России от 10.04.2014 №06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления»
- 6 Положение Банка России от 16.12.2003 №242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах»
- 7 Международные стандарты внутреннего аудита (IIA)
- 8 Кодекс этики Института внутренних аудиторов (IIA)



# Нормативные требования к организации внутреннего аудита в госкомпании (2/2)



Обновленные МСВА ред. 2024 г. содержат информацию об особенностях организации и функционирования внутреннего аудита в организациях общественного сектора – подраздел «Применение Международных стандартов внутреннего аудита в общественном секторе» Раздела V: «Предоставление услуг внутреннего аудита».

Специфические задачи внутреннего аудита в организациях общественного сектора (МСВА):

- обеспечение соответствия **законодательным и нормативным** требованиям;
- выявление возможностей повышения **эффективности, результативности и экономичности** государственных процессов и программ;
- подтверждение надлежащей **сохранности общественных ресурсов** и их использования по **целевому назначению** в соответствии с принципом равенства;
- оценка соответствия деятельности организации ее **стратегическим целям и задачам**.

**Предварительный национальный стандарт в области внутреннего аудита (ПНСТ)** будет содержать информацию о порядке организации функции внутреннего аудита в компаниях госсектора, а также учитывать отраслевую специфику при определении ключевых целей и задач внутреннего аудита.

Срок утверждения ПНСТ – до 31 марта 2025 г.

Плановый срок утверждения стандарта в форме ГОСТ Р (национальный стандарт): до 2027-2028 гг.

В дальнейшем возможна разработка стандартов второго уровня на базе ГОСТа (например, по секторам / отраслям экономики).

# Управление функцией внутреннего аудита в компаниях Группы Аэрофлот



В Группе Аэрофлот организована централизованная функция внутреннего аудита, предполагающая взаимодействие ДВА ПАО «Аэрофлот» с подконтрольными организациями по вопросам внутреннего аудита:

- проведение аудитов с целью оценки и повышения эффективности корпоративного управления, системы управления рисками и внутреннего контроля на основании последовательного и риск-ориентированного подхода;
- консультирование и оказание содействия менеджменту в разработке мероприятий по совершенствованию системы корпоративного управления, системы управления рисками и внутреннего контроля;
- координация работы ревизионных комиссий, внешних аудиторов и др. внешних и внутренних сторон, проводящих проверки и консультации ПАО «Аэрофлот» и компаний Группы Аэрофлот;
- обеспечение методологической и кадровой поддержки функции внутреннего аудита в компаниях Группы Аэрофлот;
- обеспечение мониторинга выполнения рекомендаций и подготовки отчетов для Совета директоров.

Порядок взаимодействия ДВА ПАО «Аэрофлот» с подконтрольными организациями регламентирован в Положении о внутреннем аудите в Группе Аэрофлот и охватывает все ДЗО и ПО, в т.ч. основные из них:

- АО «Авиакомпания «Россия»;
- ООО «Авиакомпания «Победа»;
- АО «Аэромар»;
- АО «Шеротель»;
- ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлот»;
- ООО «Аэрофлот - Техникс»;
- ООО «Аэрофлот - Финанс»;
- ООО «АФЛТ - Системс».

# О Департаменте внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот»



## Достижения Департамента внутреннего аудита\*:

- 2016 г. – победитель в номинации «Служба внутреннего аудита года»;
- 2016 г. – победитель в номинации «Внутренний аудитор года»;
- 2017 г. – победитель в номинации «Внутренний аудитор года»;
- 2019 г. – победитель в номинации «Внутренний аудитор года»;
- 2019 г. – победитель в номинации «Руководитель службы внутреннего аудита года»;
- 2019 г. – победитель в номинации «Служба внутреннего аудита года».

Риск-ориентированный  
подход к планированию  
деятельности  
внутреннего аудита

Автоматизация функции  
внутреннего аудита

Процент сертификации  
аудиторов ~ 80%

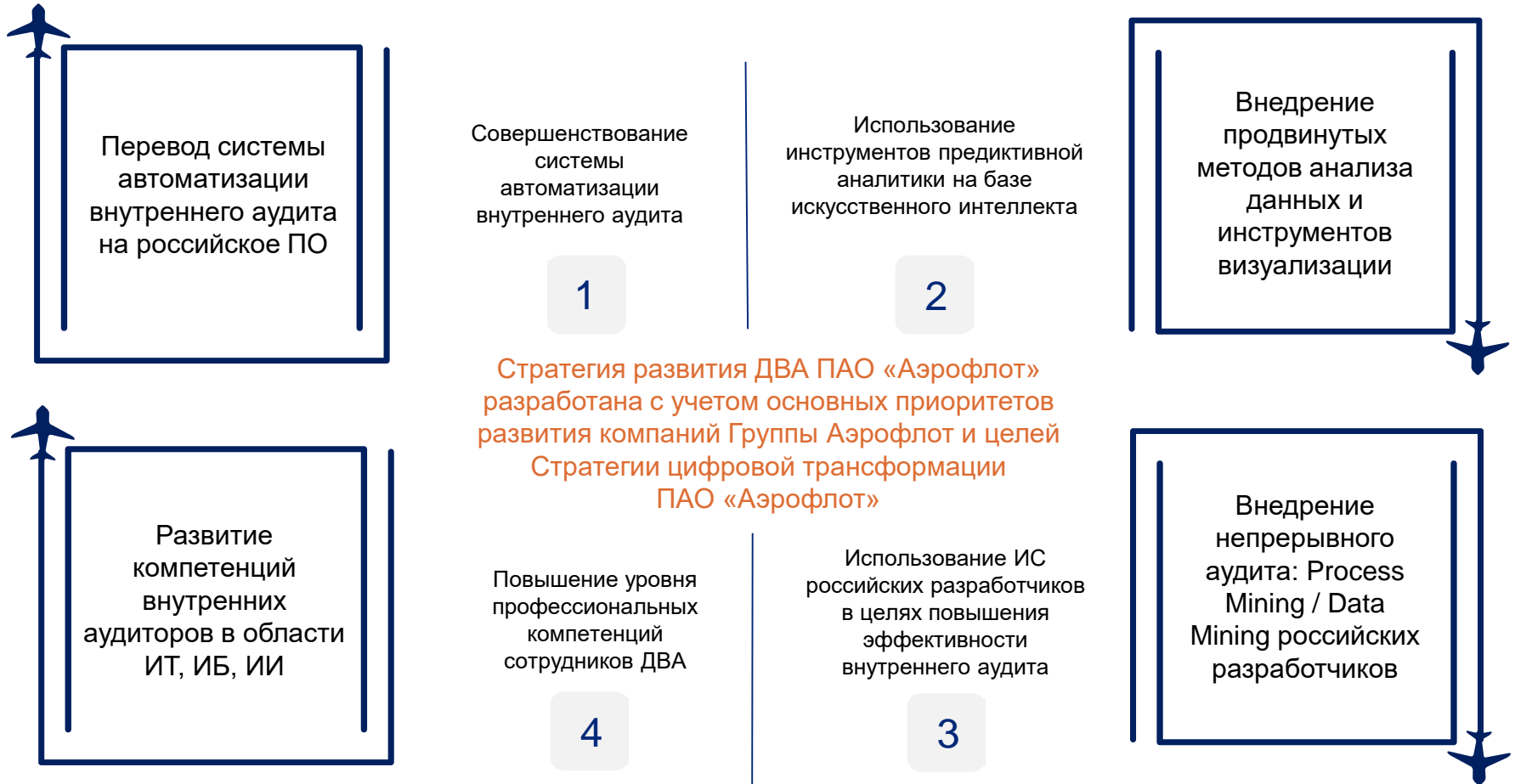
Полное соответствие  
деятельности ДВА  
ПАО «Аэрофлот»  
требованиям МСВА и  
Кодекса этики ИВА по  
результатам внешней  
оценки (2019) и  
самооценки с внешним  
независимым  
подтверждением (2024)

## Методологическая база Департамента:

- Методика риск-ориентированного планирования и отчетности о деятельности внутреннего аудита;
- Методика проведения внутреннего аудита;
- Методика проведения аудита информационных технологий;
- Программа обеспечения и повышения качества внутреннего аудита;
- Руководство по ведению карты профессиональных компетенций;
- Положение о системе конфиденциального информирования СД («Горячая линия»);
- Стратегия развития Департамента внутреннего аудита с учетом дорожной карты развития;
- Модель аудита ДВА;
- Карта гарантий ДВА.

\* Национальная премия «Внутренний аудитор года»  
(организаторы: ИВА, РСПП, Московская биржа).

# Развитие ДВА ПАО «Аэрофлот» в области информационных технологий



Целевые ориентиры Стратегии развития Группы Аэрофлот, глобальные секторальные тенденции, а также результаты внешней оценки функции внутреннего аудита определяют основные приоритеты Стратегии развития ДВА.

# Адаптация плана работы Департамента внутреннего аудита под вызовы времени



2016 – 2018 гг.

- Проверка корректности учета бонусных миль и предоставления премий по программе «Аэрофлот Бонус»;
- Оценка эффективности организации функции казначейства;
- Оценка СВК в процессе on-line продаж и продаж через Call Center;
- Аудит СВК процесса сдачи в аренду / продажи недвижимого имущества;
- Оценка процедур выбора поставщика;
- Аудит соответствия требованиям регуляторов по защите информации и ПДн и пр.

2019 – 2021 гг.

- Оценка СВК в части обеспечения непрерывности деятельности организации и кризис-менеджмента;
- Аудит управления рыночными рисками в Группе Аэрофлот;
- Анализ влияния лизинговых платежей на финансовое положение Общества;
- Оценка эффективности разработки и реализации принципов устойчивого развития;
- Аудит эффективности СВК в процессе закупки авиатоплива;
- Оценка эффективности СВК в процессе предоставления премий Аэрофлот Бонус;
- Оценка процессов обеспечения информационной безопасности и пр.

2022 – 2024 гг.

- Аудит реализации программы импортозамещения в области ИТ;
- Аудит эффективности реализации политики в области устойчивого развития;
- Аудит СВК системы оплаты труда;
- Аудит эффективности процесса управления активами ПАО «Аэрофлот», находящимися за пределами РФ;
- Аудит закупочной деятельности в условиях санкционных ограничений;
- Аудит СВК в процессе ежегодного формирования КПЭ для структурных подразделений.
- Оценка эффективности СВК процесса закупки услуг по обслуживанию пассажиров в сбойных ситуациях.

Максимальный учет актуальных угроз и рисков, проактивный подход к составлению Планов работы внутреннего аудита и адаптация планов к текущим потребностям бизнеса позволили внутреннему аудиту оказать максимальную пользу руководству и менеджменту компании в преодолении неблагоприятных внешних факторов и их последствий.



# Рейтинги ПАО «Аэрофлот»: вклад внутреннего аудита в общий результат



Национальный рейтинг корпоративного управления РИД: 7++

Создано структурное подразделение, выполняющее функции внутреннего аудита - Департамент внутреннего аудита, функции которого соответствуют рекомендациям передовой практики корпоративного управления. Обеспечивается функциональная подотчетность ДВА ПАО «Аэрофлот» Совету директоров (Комитету по аудиту).

Антикоррупционный рейтинг РСПП (2023)

ПАО «Аэрофлот» - компания с высоким уровнем противодействия коррупции (AA+).

Кредитный рейтинг АКРА (2024)

Кредитный рейтинг AA (RU) – Прогноз «Стабильный». Высокая оценка корпоративного управления обусловлена наличием регламентированной и эффективной системы управления рисками, долгосрочной стратегии развития, эффективной управленческой структуры, а также очень высоким уровнем финансовой прозрачности.

ESG-индекс НКР и РБК

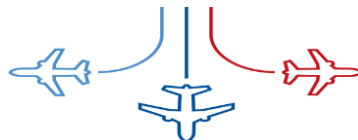
ESG-индекс РБК: I уровень (нефинансовые компании). Высокий уровень соответствия ESG-стандартам ПАО «Аэрофлот».

Рейтинг кредитоспособности «Эксперт РА»

Кредитный рейтинг ПАО «Аэрофлот»: ruAA. Высокий уровень корпоративного управления: в рамках оценки корпоративного риск-профиля агентство отмечает высокое качество корпоративного управления и риск-менеджмента, включая высокий уровень страхового покрытия, а также высокий уровень информационной прозрачности компании.

# Риск-ориентированное планирование деятельности внутреннего аудита

Риск-ориентированное планирование деятельности внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» осуществляется в строгом соответствии с МСВА (Стандарты 9.1, 9.4):



Риск-анализ Модели аудита

Карта гарантий

Стратегия ДВА

Карта рисков, декларация  
риск-аппетита и сведения о  
реализовавшихся рисках

Запросы заинтересованных  
сторон, включая предложения  
Совета директоров, высшего  
исполнительного руководства  
и внешних регуляторов

Стратегия развития

Бизнес-план

Учет внешних факторов:  
отраслевые тенденции,  
передовые практики и тренды  
рынка

Учет компетенций и ресурсов  
внутреннего аудита

Командный подход /  
«мозговой штурм»

Проект риск-ориентированного плана

Использование риск-ориентированного подхода при планировании аудиторских мероприятий позволяет покрывать большую часть ключевых бизнес-процессов и рисков, занимать интерактивную позицию по аудиту новых бизнес-процессов и присущих им рисков



## Предпосылки актуализации Модели аудита:

- изменение структуры Группы;
- изменение организационной структуры компаний Группы;
- трансформация бизнес-процессов;
- существенные изменения, оказывающие влияние на деятельность Группы.

## МСВА: Стандарт 9.4

Для проведения оценки рисков организации руководителю внутреннего аудита следует рассмотреть цели и стратегию не только на уровне организации в целом, но и на уровне отдельных подлежащих аудиту единиц.

Использование системного подхода к аудиту бизнес-процессов позволяет в ряде случаев заново «собрать» бизнес-процессы для повышения их эффективности и оптимизации общего результата



## Предпосылки проведения риск-анализа Модели аудита:

- изменение / переоценка рисков, в т.ч. в связи с устранением недостатков;
- изменение стратегии развития;
- выявление новых рисков;
- изменение внешних условий ведения бизнеса;
- оценка степени покрытия бизнес-процессов аудитами за N лет.

## МСВА: Стандарт 9.4

Функции внутреннего аудита следует полагаться на полученную от менеджмента информацию о рисках только в случае, если функция внутреннего аудита подтвердила эффективность процессов управления рисками в организации.

Эффективное взаимодействие службы внутреннего аудита и риск-менеджмент в компании/Группе Аэрофлот позволяет поддерживать в актуальном состоянии и корпоративную Карту рисков и Модель аудита ДВА. В выигрыше все.

# Особенности Карты гарантий

## Внутренние поставщики гарантий

- Авиационная безопасность.
- Безопасность полетов.
- Экономическая безопасность.
- Информационная безопасность

- Охрана труда.
- Экологический менеджмент.
- Промышленная безопасность.
- Управление рисками (СУР).
- Юридическое обеспечение.

Контроль качества: управление СМК\*, наземное обслуживание, поставки запчастей и прочие сферы деятельности

## Внешние поставщики гарантий

Внешние аудиторы БФО (РСБУ, МСФО)

Аудиторы нефинансовой отчетности: отчет по ДПР, отчет по устойчивому развитию, отчетность по CO<sub>2</sub>, прочие виды ESG-отчетности

- Внешние отраслевые регуляторы (Ространнадзор, Ростехнадзор и др.).
- Внешние аудиторы по ISO.

**Карта обеспечения уверенности** или матрица рисков организации и внутренних и внешних поставщиков услуг по обеспечению уверенности

## МСВА: Стандарт 9.5




Координирование деятельности с другими сторонами, обеспечивающими уверенность, и возможность полагаться на результаты их работы:

- синхронизация характера, объема и сроков выполнения запланированной работы;
- обеспечение общего понимания способов и методов обеспечения уверенности и используемой терминологии;
- предоставление доступа к рабочим программам и отчетам друг друга;
- использование предоставляемой руководством информации об управлении рисками для проведения совместной оценки рисков;
- разработка общего реестра или перечня рисков;
- объединение результатов для представления совместной отчетности.

# Карты гарантий: оценка внутренних и внешних поставщиков (1/2)

Этап оценки поставщика гарантий	Критерии оценки
Этап 1: «Предварительная оценка поставщика гарантий»	Сущность работ
	Независимость и объективность
	Категории рисков
Этап 2: «Углубленная оценка поставщика гарантий»	Компетентность (применимость и достоверность опыта, квалификации, сертификации)
	Порядок выполнения работ, наличие нормативной документации (методология и должная проф. осмотрительность)
	Периодичность выполняемых работ
	Вид и объем информации, которая может быть предоставлена ДВА (наблюдения и заключения, рабочая документация)

Вывод об уровне надежности поставщиков формируется с использованием следующей шкалы:

-  - высокий уровень надежности;
-  - средний уровень надежности;
-  - низкий уровень надежности.



# Карты гарантий: оценка внутренних и внешних поставщиков (2/2)

Критерий	Выполненные процедуры	Детальное описание	Вывод		Комментарии
Компетентность	1. Провели интервью с ____ 2. Проанализировали следующие документы ____		Поставщик гарантий может быть признан компетентным?	да	
Порядок выполнения работ	1. Провели интервью с ____ 2. Проанализировали следующие документы ____		Порядок выполнения работ обеспечивает надлежащее качество результирующих документов и надежность выводов, сформированных поставщиками гарантий?	да	
Наличие нормативной документации	1. Провели интервью с ____ 2. Проанализировали следующие документы ____		Деятельность поставщика гарантий в достаточном объеме регламентируется соответствующей нормативной документацией?	частично	
Периодичность выполняемых работ	1. Провели интервью с ____ 2. Проанализировали следующие документы ____		Поставщик гарантий планирует выполнить анализируемый объем работ в рамках рассматриваемого периода?	да	
Вид и объем информации, которая может быть предоставлена ДВА	1. Провели интервью с ____ 2. Проанализировали следующие документы ____		Поставщик гарантий готов предоставить свою документацию по результатам проведенных работ?	да	
Дополнительные комментарии					
Уровень надежности результатов работ ПГ (высший/средний/ низкий)	Высокий				

# Карты гарантий: формирование и последующая актуализация

Пример Карты гарантий Департамента внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот»:

	Уровень риска/наличие поставщика гарантий	Внутренние ПГ, подотчетные исполнителю руководству Компании						Внешние ПГ				Выявлены пересечения и/или смежные области проверки между ДВА и прочими ПГ (Да/Нет)?	ДВА планирует использовать результаты работы прочих ПГ по рассматриваемому объекту аудита (Да/Нет)?	Влияние на Риск-ориентированных план (РОП) ДВА
		Наименование внутреннего поставщика гарантий	Наименование внутреннего поставщика гарантий	Наименование внутреннего поставщика гарантий	Наименование внутреннего поставщика гарантий	Наименование внутреннего поставщика гарантий	Наименование внутреннего поставщика гарантий	Наименование внешнего поставщика гарантий	Наименование внешнего поставщика гарантий	Наименование внешнего поставщика гарантий	Наименование внешнего поставщика гарантий			
1. Создание СМ	V											да	нет	-
2. Создание расписания														
3. Планирование регулярной перевозки														
4. Подготовка к выполнению полета	V		●									да	да	Исключить проверку по объекту аудита из РОП ДВА
5. Выполнение полета	V			●								да	да	Исключить проверку по объекту аудита из РОП ДВА
6. Выполнение послеполетных процедур	V		●									да	да	Исключить проверку по объекту аудита из РОП ДВА
7. Наземное обслуживание	V											да	да	Сократить объем процедур, запланированных ДВА по объекту аудита
8. Управление аварийными ситуациями														
9. ТОиР														
10. Грузовые перевозки														
11. Управление программой лояльности														
12. Управление продажами														
<b>ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ</b>														
13. Корпоративное управление														
14. Стратегическое планирование	V											да	да	Сократить объем процедур, запланированных ДВА по объекту аудита
15. КПЭ														
16. Бюджетирование														
17. Налоговое планирование														

Карта гарантий позволяет выявить пробелы и дублирование в обеспечении уверенности, предоставляющее руководителю внутреннего аудита возможность оценить достаточность услуг и ресурсов по обеспечению уверенности в каждой области риска.



# Чек-лист по процессу планирования деятельности внутреннего аудита

Определение / актуализация  
Модели аудита

Сбор и анализ предложений от  
руководителей аудитов в ДВА

Проведение риск-анализа модели аудита

Анализ стратегических целей компании  
и стратегии ДВА

Актуализация карты поставщиков  
гарантий

Разработка проекта плана и его  
обсуждение

Сбор и анализ предложений  
заинтересованных сторон

**Утверждение Риск-ориентированного  
плана и Годового плана**

**Благодарю за  
внимание!**

