

## ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ПЛАНИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В КРУПНЫХ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ

Евтушенко Елизавета<sup>1</sup>,

e-mail: elyevtushenko@gmail.com

<sup>1</sup>Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва, Россия

*В статье исследуются вопросы построения систем внутреннего аудита (СВА) в публичных компаниях. Обращается внимание на особенности нормативно-правовой базы организации СВА в компаниях, имеющих такой характер, поскольку они являются публичными акционерными обществами. В статье раскрывается характер регламентации и построения СВА на примере конкретных материалов и регламентов крупной публичной компании ПАО «ЛУКОЙЛ». В исследовании дана детальная характеристика органов, создаваемых в целях проведения эффективного внутреннего аудита в такой организации, их функций и взаимосвязи. Проведена увязка системы внутреннего аудита с характером структуры бизнеса, взятой для иллюстрации модели СВА компании. Особое внимание обращено на обширный состав функций СВА в публичных компаниях, включающий как систему управления рисками, оценку качества и достоверности работы подразделений и формируемой ими отчетности, так и отслеживание увязки процессов внутреннего и внешнего аудита. Достаточно детально исследована методика годового планирования деятельности подразделения СВА. В заключении сделаны выводы, которые позволяют использовать опыт СВА рассмотренной крупной публичной компании аналогичными участниками крупного бизнеса.*

**Ключевые слова:** публичная компания, внутренний аудит, служба внутреннего аудита, методика планирования внутренней аудиторской проверки, особенности и принципы планирования аудита, ПАО «ЛУКОЙЛ», система управления рисками

## FEATURES OF ORGANIZING AND PLANNING INTERNAL AUDIT IN LARGE PUBLIC COMPANIES

Yevtushenko Ye.<sup>1</sup>,

e-mail: elyevtushenko@gmail.com

<sup>1</sup>Moscow Witte University, Moscow, Russia

*This article examines the development of internal audit systems (IAS) in public companies. It focuses on the specific legal framework for organizing IAS in such companies, as they are public joint-stock companies. The article reveals the nature of the regulation and construction of the IAS using the example of specific materials and regulations of a large public company PJSC LUKOIL. The study provides a detailed description of the bodies created to conduct effective internal audit in such an organization, their functions, and their interrelationships. The internal audit system is linked to the nature of the business structure, which is used as an illustration for the company's IAS model. Special attention is paid to the extensive range of IAS functions in public companies, including both a risk management system, assessment of the quality and reliability of the work of departments and the reports they generate, and monitoring the alignment of internal and external audit processes. The methodology for annual planning of the IAS unit's activities is examined in considerable detail. As a conclusion, a number of findings are highlighted that allow similar participants in large businesses to use the experience of the internal audit service of the large public company under consideration.*

**Keywords:** public company, internal audit, internal audit service, internal audit planning methodology, features and principles of audit planning, PJSC Lukoil, risk management system

## Введение

Построение системы внутреннего контроля является необходимым условием выполнения требований закона о бухгалтерском учете. Такая система формируется в коммерческих организациях по-разному, в зависимости от размера ее бизнеса и нацеленности топ-менеджмента и учредительных органов на более и менее детальное отслеживание соблюдения установленных требований законодательства при ведении хозяйственной деятельности и отражении ее операций и результатов в бухгалтерском учете и отчетности.

Для компаний, которые являются публичными и работают в правовом формате акционерных обществ, Центральным банком России установлены особые правила и требования построения системы внутреннего контроля, которая в таких организациях должна быть построена в виде службы внутреннего аудита и достаточно тесно связана с комитетами и комиссиями, создаваемыми учредительным органом.

Целью данной статьи является исследование, каким образом в практике управления крупной публичной компании реализуются такие особые требования и как они регламентируются во внутренних документах компании, в том числе в части планирования деятельности службы внутреннего аудита.

### 1. Регламентационная и организационная база функционирования службы внутреннего аудита крупной публичной компании

ПАО «ЛУКОЙЛ» – одна из крупнейших нефтегазовых компаний России, обладающая вертикально интегрированной структурой. Это означает, что предприятие объединяет полный цикл операций: геологоразведку и добычу нефти и газа, переработку углеводородов в нефтепродукты и нефтехимию, сбыт готовой продукции через оптовые и розничные сети, а также производство электро- и теплоэнергии.

Дочерние общества «ЛУКОЙЛа» осуществляют основные производственные функции: добывающие подразделения работают в нефтегазоносных регионах (Западная Сибирь, Урал, Волга и др.), перерабатывающие заводы расположены в России и за рубежом, а сбытовые организации отвечают за реализацию продукции на внутреннем рынке и на экспорт. Благодаря такой организационно-производственной модели компания контролирует всю технологическую цепочку – от скважины до бензоколонки, что повышает эффективность и устойчивость бизнеса<sup>1</sup>.

Организационная структура управления ПАО «ЛУКОЙЛ» сочетает централизованное руководство и дивизиональный подход по видам деятельности. Головная компания (штаб-квартира в г. Москве) выполняет функции корпоративного центра и отвечает за стратегическое планирование, финансы, инвестиции и общее руководство всей группой. В соответствии с основным видом деятельности по ОКВЭД (код 70.10.2 – деятельность по управлению холдинг-компаниями), головное общество координирует работу многочисленных дочерних и зависимых компаний.

Каждое крупное направление бизнеса выделено в специализированные подразделения или дочерние общества: например, в структуру группы входят несколько нефтедобывающих предприятий (таких как ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь», ООО «ЛУКОЙЛ-Пермь» и др.), отвечающих за добычу сырья; собственные нефтеперерабатывающие заводы (Волгоградский, Пермский, Нижегородский НПЗ и др.), выпускающие топливо и нефтехимию; сбытовые организации, управляющие сетью АЗС и экспортными поставками; а также энергетические объекты (теплоэлектростанции, газоперерабатывающие заводы) [1].

Таким образом, компания построена по принципу вертикально интегрированного холдинга: центральный аппарат устанавливает единые стандарты и политику, а профильные дочерние структуры реализуют операционную деятельность по своим направлениям. Высшее руководство ПАО «ЛУКОЙЛ» представлено Советом директоров (осуществляет общее стратегическое управление) и Правлением во главе с Президентом – главным исполнительным директором компании.

<sup>1</sup> Вебинар «Диалоги о внутреннем аудите с Александром Лейфридом» от 27 апреля 2022 года // Институт внутренних аудиторов России. – URL: <https://www.iaa-ru.ru/news/27-aprelya-sostoyalsya-vebinar-dialogi-o-vnutrennem-audite-s-aleksandrom-leyfridom/> (дата обращения: 30.07.2025). – Текст: электронный.

Текущее руководство операционной деятельностью осуществляет Правление, в состав которого входят вице-президенты по ключевым направлениям (разведка и добыча, переработка, финансы и т.д.), а также главный бухгалтер. Такая многоуровневая структура управления соответствует требованиям законодательства РФ о публичных акционерных обществах и обеспечивает сочетание централизованного контроля и оперативной гибкости в отдельных бизнес-сегментах.

Организационная структура «ЛУКОЙЛа» характеризуется крупными масштабами и географической диверсификацией активов. Компания присутствует во многих регионах России и ряде зарубежных стран. В России основные добывающие активы сосредоточены в Западной Сибири, Тимано-Печорской провинции, Поволжье и на Северном Кавказе [2].

За пределами России «ЛУКОЙЛ» вел проекты в Центральной Азии, Среднем Востоке, Европе и других регионах (до 2022 года, в частности, компания владела нефтеперерабатывающим комплексом ISAB в Италии). Однако геополитические факторы последних лет привели к сокращению зарубежного присутствия компании – так, в 2023 году «ЛУКОЙЛ» был вынужден продать свой сицилийский НПЗ ISAB из-за эмбарго ЕС на российскую нефть. Структурно бизнес «ЛУКОЙЛа» разделен на сегменты: разведка и добыча, переработка и сбыт, нефтехимия, генерация электроэнергии. Каждый сегмент представлен дочерними обществами или филиалами, обладающими производственной и управленческой самостоятельностью в рамках заданных центром стратегий<sup>2</sup>.

В обществе образован Комитет по аудиту Совета директоров, количественный состав – 3 человека.

В соответствии с Положением о Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ», к основным функциям Комитета по аудиту относятся:

- контроль за обеспечением полноты, точности и достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании;
- контроль за надежностью и эффективностью функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля;
- обеспечение независимости и объективности осуществления функций внутреннего и внешнего аудита;
- контроль эффективности функционирования системы оповещения о потенциальных случаях недобросовестных действий работников Компании (в том числе недобросовестного использования инсайдерской или конфиденциальной информации) и третьих лиц, а также иных нарушениях в деятельности Компании, а также контроль за реализацией мер, принятых исполнительными органами Компании в рамках такой системы;
- подготовка рекомендаций о возможном предварительном утверждении Советом директоров Компании годового отчета Компании;
- развитие и совершенствование системы и практики корпоративного управления в Компании<sup>3</sup>.

Согласно действующему Положению о внутреннем аудите в ПАО «ЛУКОЙЛ», утвержденному решением Совета директоров Компании 19.12.2023 (протокол № 18), участниками внутреннего аудита организаций Группы «ЛУКОЙЛ» являются:

- руководитель внутреннего аудита (в настоящее время руководителем внутреннего аудита является вице-президент – руководитель Службы внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ»), а также подчиненные ему:
- служба внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ»;
- подразделения внутреннего аудита Многофункционального центра поддержки бизнеса (ООО «ЛУКОЙЛ-МЦПБ» – 100 % дочернее общество Компании);
- внутренние аудиторы зарубежных дочерних обществ (подразделения или работники, выполняющие в соответствии с требованиями применимого законодательства функции внутреннего аудита в 4 зарубежных организациях Группы «ЛУКОЙЛ») (рисунок 1).

<sup>2</sup> Внутренние документы ПАО «ЛУКОЙЛ». – URL: <https://lukoil.ru/Company/InternalDocuments> (дата обращения: 30.07.2025). – Текст: электронный.

<sup>3</sup> Отчет эмитента эмиссионных ценных бумаг. Публичное акционерное общество «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» за 12 месяцев 2024 г.». – URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=17&type=5> (дата обращения: 30.07.2025). – Текст: электронный.

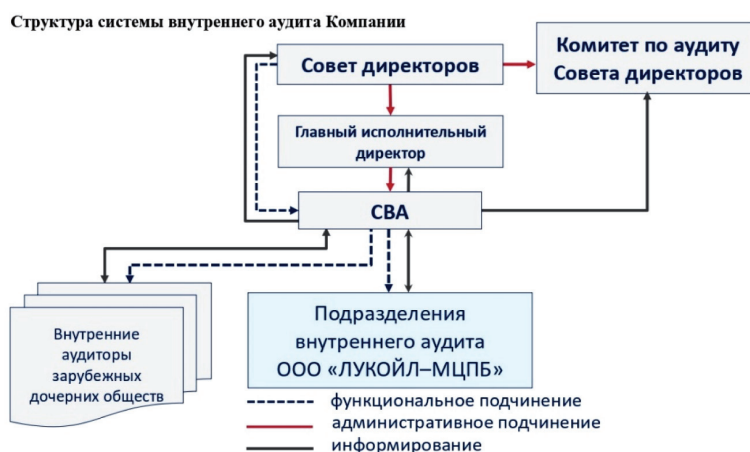


Рисунок 1 – Структура системы внутреннего аудита ПАО «Лукойл»<sup>4</sup>

Целью внутреннего аудита в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» является содействие достижению Группой «ЛУКОЙЛ» стратегических целей и задач путем применения систематизированного и последовательного подхода к оценке и повышению эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления в ходе аудиторских проверок и консультаций [3].

Задачами внутреннего аудита являются:

- содействие органам управления организаций Группы «ЛУКОЙЛ» в совершенствовании системы управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления;
- подготовка и представление Совету директоров ПАО «ЛУКОЙЛ» и главному исполнительному директору ПАО «ЛУКОЙЛ» информации по результатам внутреннего аудита, в том числе о существенных рисках и недостатках в деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и выполнении планов мероприятий, о результатах оценки фактического состояния, надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления.

Деятельность внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ» осуществляется с применением сервисной модели.

В задачи СВА входит:

- осуществление объективной оценки существующих контрольных процедур по направлениям деятельности Компании в ходе внутренних аудиторских проверок и консультаций, а также в целом системы внутреннего контроля и управления рисками в Группе «ЛУКОЙЛ», корпоративного управления ПАО «ЛУКОЙЛ»;
- подготовка предложений по совершенствованию системы управления рисками и внутреннего контроля в Группе «ЛУКОЙЛ», а также корпоративного управления в ПАО «ЛУКОЙЛ» и формирование рекомендаций по повышению их эффективности;
- совершенствование методологического обеспечения и развитие бизнес-процесса «Внутренний аудит».

В соответствии с Положением о внутреннем аудите в ПАО «ЛУКОЙЛ» функциями Службы внутреннего аудита являются:

- организация планирования деятельности внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ», в том числе разработка риск-ориентированного годового плана внутреннего аудита и его регулярного пересмотра с учетом изменений риск-профиля Группы «ЛУКОЙЛ»;
- организация и проведение внутренних аудиторских проверок и консультаций деятельности ПАО «ЛУКОЙЛ», а также организация проведения и участие в аудиторских проверках и консультациях иных организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
- организация и осуществление мониторинга выполнения мероприятий (в том числе планов мероприятий) по результатам аудитов, проведенных СВА;

<sup>4</sup> Источник: Внутренние документы ПАО «ЛУКОЙЛ» (<https://lukoil.ru/Company/InternalDocuments>).

– организация методологического обеспечения и развития бизнес-процесса «Внутренний аудит» в соответствии с лучшей практикой внутреннего аудита, а также задачами, определенными руководителем внутреннего аудита;

– организация подготовки и внедрения проектов автоматизации деятельности внутреннего аудита, в том числе аудиторских процедур;

– оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля в Группе «ЛУКОЙЛ», а также корпоративного управления в ПАО «ЛУКОЙЛ», разработка рекомендаций по их совершенствованию, подготовка ежегодного заключения по результатам оценки;

– организация проведения оценки деятельности внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ», включая внутреннюю текущую и ежегодную оценку внутреннего аудита, а также внешнюю независимую оценку внутреннего аудита в ПАО «ЛУКОЙЛ»;

– подготовка отчетов о деятельности внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ» для внешних и внутренних пользователей, в том числе подготовка ежегодного отчета о результатах внутреннего аудита в Группе «ЛУКОЙЛ» для представления органам управления Компании;

– обеспечение контроля и координации деятельности подразделений внутреннего аудита.

Служба внутреннего аудита осуществляет также рассмотрение обращений (жалоб, апелляций) от претендентов, связанных с проведением конкурентных закупочных процедур и решениями, принятыми коллегиальными закупочными органами Группы «ЛУКОЙЛ».

В ходе своей деятельности СВА осуществляет аудит:

– эффективности организации и функционирования отдельных компонентов и/или в целом системы управления рисками и внутреннего контроля в Группе «ЛУКОЙЛ», а также корпоративного управления в ПАО «ЛУКОЙЛ», в том числе по отдельным бизнес-процессам, направлениям деятельности [4];

– соответствия деятельности ПАО «ЛУКОЙЛ» действующему законодательству, Уставу ПАО «ЛУКОЙЛ», решениям органов управления ПАО «ЛУКОЙЛ», требованиям регулирующих документов, в том числе по отдельным направлениям (бизнес-процессам);

– обеспечения сохранности и эффективности использования активов [5];

– обеспечения достоверности бухгалтерской и управленческой отчетности;

– исполнения мероприятий (в том числе планов мероприятий) по результатам проведенных СВА аудитов, а также анализ их результативности.

Для целей соответствия внутреннего аудита лучшей мировой корпоративной практике, обеспечения методологического единства, унифицированного представления и применения соответствующих техник и процедур в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» разрабатываются документы, регламентирующие внутренний аудит [6].

Нормативно-методологической базой внутреннего аудита в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» выступают требования применимого законодательства, стандарты и правила аудиторской деятельности, принятые в профессиональном сообществе внутренних аудиторов, а также разработанные на их основе, апробированные и утвержденные в Компании регулирующие документы по внутреннему аудиту.

## 2. Методика планирования внутреннего аудита в крупной публичной компании

Годовой план аудиторских проверок и консультаций Службы внутреннего аудита ПАО «ЛУКОЙЛ» утверждается Советом директоров. При подготовке плана учитывается информация о существенных рисках в деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

Планирование деятельности внутреннего аудита в ПАО «ЛУКОЙЛ» осуществляется на систематической и научной основе, с ориентацией на ключевые риски и стратегические приоритеты компании [7]. В соответствии с внутренними стандартами компании, при планировании аудиторской деятельности применяется риск-ориентированный подход. Это означает, что ежегодный план работы службы внутреннего аудита формируется с учетом результатов оценки рисков: аудиторы концентрируют ресурсы на проверке тех направлений бизнеса и функциональных областей, которые несут наибольшие риски для достижения целей компании или имеют критическое значение для сохранности активов и соблюдения законодательства.

Такой подход позволяет внутреннему аудиту максимально эффективно использовать свои ресурсы и вносить наибольший вклад в улучшение системы управления.

Цель планирования – направить аудит на участки, где возможен наибольший ущерб для людей, окружающей среды, финансов и устойчивой работы производства, а также поддержать достижение стратегических целей компании [8].

Основные принципы:

- ориентация на риск – в первую очередь включаются области с высокой возможной потерей и слабой системой контроля;
- независимость и объективность внутреннего аудита;
- баланс проверок и консультаций;
- полнота охвата группы компаний, ключевых площадок и функций;
- гибкость и готовность к корректировкам плана в течение года;
- согласование с контрольными подразделениями и внешним аудитором, чтобы не дублировать работы.

Источники информации для планирования:

- стратегия компании, цели и ключевые показатели;
- реестр рисков и карты рисков по направлениям бизнеса;
- результаты прошлых проверок, статус выполнения мероприятий, повторяемость нарушений;
- данные контрольных подразделений – охрана труда и промышленная безопасность, экология, соблюдение требований закона, информационная безопасность, финансовый контроль, технологический надзор;
- сведения о происшествиях, авариях, сбоях в информационных системах, жалобах и обращениях;
- изменения во внешней среде: требования регуляторов, ограничения внешней торговли, состояние рынков;
- запросы Совета директоров, руководства и наблюдения внешнего аудитора.

В качестве потенциальных объектов проверки рассматриваются:

- сквозные производственные процессы – разведка и добыча, транспортировка, переработка, сбыт, торговые операции;
- поддерживающие функции – финансы, налоги, закупки, договорная работа, управление персоналом, юридические вопросы, информационные технологии, информационная безопасность, экология;
- производственные площадки и юридические лица;
- крупные проекты – капитальные вложения, обновление информационных систем, модернизация производства;
- тематические области – устойчивое развитие, надежность поставок, импортозамещение, соблюдение ограничений внешней торговли.

Оценка и ранжирование рисков строится по простой балльной модели. Для каждого объекта проверки устанавливаются оценки от 1 до 5 по нескольким факторам:

- возможный ущерб (включая финансовые потери, вред людям и окружающей среде, риск утраты лицензий и репутационный вред);
- вероятность наступления события;
- скорость развития неблагоприятных последствий;
- состояние системы контроля (чем слабее контроль, тем выше балл);
- масштаб и частота изменений в процессе (модернизация, перестройка технологий, новые требования);
- история инцидентов и повторяющихся замечаний;
- влияние внешних ограничений и требований;
- наличие критических зависимостей, например, единственных поставщиков или уникального оборудования без резервов.

Чтобы получить общую оценку, используется взвешивание факторов – наибольший вес у возможного ущерба – 30 процентов, далее вероятность – 20 процентов, слабость контроля – 15 процентов, скорость развития – 10 процентов, изменения – 10 процентов, а история инцидентов, внешние требования и критические зависимости учитываются по 5 процентов каждый.

Итоговый балл рассчитывается как взвешенная сумма оценок по восьми факторам (каждый фактор оценивается по шкале от 1 до 5): Итоговый балл = 0,30\*ущерб + 0,20\*вероятность + 0,15\*слабость контроля + 0,10\*скорость + 0,10\*изменения + 0,05\*история инцидентов + 0,05\*внешние требования + 0,05\*критические зависимости.

Итоговый балл служит основанием для приоритизации объекта в целях контроля (таблица 1).

Таблица 1 – Приоритизация объектов внутреннего аудита<sup>5</sup>

Приоритет	Итоговый балл	Решение
Высокий	≥ 3,80	Проверка ежегодно
Средний	2,80–3,79	Проверка не реже 1 раза в 2 года
Низкий	< 2,80	Проверка 1 раз в 3–5 лет (внеплановая – при значимых событиях)

Высокий приоритет означает включение в годовой план с полным охватом, выездом на площадки и анализом данных; средний приоритет предполагает охват не реже одного раза в два года либо раньше при наличии особых оснований; низкий приоритет – один раз в три-пять лет с возможностью внепланового включения при значимых событиях.

При этом вне зависимости от полученного балла в план обязательно попадают области, связанные с охраной труда и промышленной безопасностью на опасных производственных объектах, риски приостановки лицензий и разрешений, критически важные технологические системы управления производством, ключевые финансовые процессы и процессы по соблюдению требований закона.

Можно рассмотреть ряд практических примеров использования такой методики.

*Пример 1.* Закупка и монтаж оборудования на нефтеперерабатывающем заводе. Возможный ущерб оценивается в 4 из 5 (возможна остановка установки и экологические последствия), вероятность – 3, скорость развития – 3, слабость контроля – 4 (контроль фрагментарный), изменения – 4 (идет модернизация), история инцидентов – 3, внешние ограничения – 4 (сложности с поставками), критические зависимости – 4 (практически единственный поставщик). С учетом весов общий балл составляет около 3,65, что соответствует высокому приоритету и требует включения в текущий год с полным охватом.

*Пример 2.* Система управления технологическими процессами на участке добычи и перекачки. Возможный ущерб – 5 (остановка добычи и риск для безопасности людей и окружающей среды), вероятность – 3, скорость развития – 5 (последствия развиваются быстро), слабость контроля – 3 (средний уровень), изменения – 3 (обновления и перенастройки), история инцидентов – 2, внешние требования – 3, критические зависимости – 5 (фактически единственная точка отказа). Взвешенный балл около 3,85. Приоритет высокий, объект включается в план в текущем году.

*Пример 3.* Текущая деятельность автозаправочных станций. Возможный ущерб – 3, вероятность – 3, скорость – 2, слабость контроля – 2 (контроль устойчивый), изменения – 2, история инцидентов – 2, внешние требования – 1, критические зависимости – 2. Итоговый балл около 2,45, что соответствует низкому приоритету: достаточно тематических проверок и наблюдения с включением в план по мере появления значимых поводов.

Горизонт и структура плана определяются сочетанием долгосрочного и годового подходов. В качестве основы используется трехлетняя карта охватов, которая фиксирует периодичность и состав объектов проверок. На ее базе формируется годовой план с поквартальной детализацией, где указываются цели, сроки и ожидаемые результаты. Для оперативной реакции на значимые события предусматривается резерв времени на внеплановые задания в размере от десяти до двадцати процентов общего фонда.

Планирование ресурсов включает предварительную оценку трудозатрат на каждое задание с учетом уровня риска и географического охвата. Формируется междисциплинарная команда с необходимыми компетенциями в производстве, технике, экологии, налогообложении, информационных технологиях, информационной безопасности и анализе данных. При необходимости привлекаются внешние специалисты по узким вопросам, например, для проверки безопасности технологических систем.

<sup>5</sup> Источник: Внутренние документы ПАО «ЛУКОЙЛ» (<https://lukoil.ru/Company/InternalDocuments>).

Одновременно составляется смета расходов, включающая затраты на командировки, приобретение и сопровождение программных средств для анализа данных, а также обучение сотрудников.

Работа с данными и постоянный контроль осуществляются на основе системного анализа хозяйственных и производственных операций. Анализ данных применяется для выявления аномалий в закупках, продажах, движении материально-производственных запасов, платежах и учетных операциях, а также для контроля доступа и изменений в информационных и производственных системах. Постоянный контроль в зонах повышенного риска строится на наборе правил, по которым фиксируются отклонения – назначаются ответственные за их разбор; пороговые значения регулярно настраиваются с учетом ложных срабатываний.

Координация и разграничение ролей обеспечиваются через согласование карт рисков и планов работ с профильными контрольными подразделениями, такими как управление рисками, соблюдение требований закона, охрана труда и промышленная безопасность, информационная безопасность. Служба внутреннего аудита обменивается планами и результатами с внешним аудитором, вовлекает аудиторские подразделения дочерних обществ с соблюдением единых методических требований и предотвращает конфликт интересов при оказании консультаций.

По каждому заданию оформляется паспорт – цели, обоснование включения, границы охвата, критерии, методы, ресурсы, календарный план, ожидаемые результаты. Годовой план предварительно рассматривается профильным комитетом Совета директоров и утверждается Советом директоров. Все допущения и ограничения фиксируются письменно.

Внесение изменений в план в течение года возможно по следующим основаниям – аварии и происшествия, значимые сбои в информационных и производственных системах, сделки по покупке или продаже активов, новые требования регуляторов, обращения работников и иных заинтересованных лиц. Порядок таков – инициирование внепланового задания, выделение ресурсов из резерва, уведомление профильного комитета Совета директоров и фиксация изменений в реестре плана.

Для оценки качества выполнения плана используются следующие показатели:

- доля объектов с высоким риском, включенных в план;
- доля заданий, выполненных в срок;
- доля рекомендаций, принятых руководством, и срок их выполнения, особенно по наиболее важным замечаниям;
- снижение повторяемости нарушений;
- доля заданий с применением анализа данных и качество исходной информации;
- соблюдение бюджета и равномерная загрузка сотрудников;
- оценка полезности аудита со стороны руководства и Совета директоров.

Так, Комитетом по аудиту Совета директоров Компании дана оценка полезности деятельности внутреннего аудита за 2023 год – 4,9 баллов из 5 возможных. Соответствующее решение было принято Советом директоров в апреле 2024 года<sup>6</sup>.

Обеспечение качества методики планирования внутреннего аудита основывается на системе единых внутренних стандартов и контрольных списков, которые определяют требования к составу и качеству исходных данных, порядку оценки рисков, установлению периодичности охвата объектов, документированию решений и представлению результатов. Их применение обеспечивает сопоставимость подходов по всем направлениям деятельности, прозрачность обоснований и воспроизводимость выводов.

Корректировка балльной модели осуществляется путем регулярного пересмотра весов и пороговых значений с опорой на фактические данные о выявленных нарушениях и инцидентах, а также на результаты последующего контроля. Все изменения фиксируются в методических документах, сопровождаются протоколом обоснований и проверяются на исторических данных для оценки влияния новых параметров на приоритизацию объектов.

Дополнительной гарантией надежности служит периодическая независимая оценка качества работы внутреннего аудита, включающая проверку соответствия установленным стандартам и внутренним регламентам, анализ полноты и своевременности выполнения планов, результативности выданных

<sup>6</sup> Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2024 год.

рекомендаций и устойчивости достигнутых улучшений. По итогам формируется план совершенствования методики с указанием сроков, ответственных и критериев контроля исполнения.

В 2023 году подразделениями внутреннего аудита организаций Группы «ЛУКОЙЛ» проведено 37 аудиторских мероприятий, в том числе 28 мероприятий выполнены подразделениями внутреннего аудита российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ», 9 проверок проведены внутренними аудиторами зарубежных дочерних обществ<sup>7</sup>.

В 2024 году подразделениями внутреннего аудита организаций Группы «ЛУКОЙЛ» проведено 36 аудиторских мероприятий, в том числе 28 мероприятий выполнены подразделениями внутреннего аудита российских организаций Группы «ЛУКОЙЛ», 8 проверок проведены внутренними аудиторами зарубежных дочерних обществ<sup>8</sup>.

Аудиторские проверки и консультации осуществляются в соответствии с требованиями/рекомендациями применимого законодательства и регуляторов, Международных основ профессиональной практики внутреннего аудита, а также в соответствии с регулирующими документами ПАО «ЛУКОЙЛ» по бизнес-процессу «Внутренний аудит».

В рамках оказания консультационно-методологической поддержки внутренним аудиторам подготовлены методические рекомендации/разъяснения по отдельным вопросам организации и проведения аудиторских проверок и консультаций, которые направлены в подразделения внутреннего аудита для использования в работе.

Подразделениями внутреннего аудита ведется мониторинг реализации мер по предупреждению и устранению отклонений и недостатков в деятельности организаций Группы «ЛУКОЙЛ», выявленных в ходе аудиторских проверок и консультаций. По состоянию на 31 декабря 2023 года на контроле в СВА и подразделениях внутреннего аудита ООО «ЛУКОЙЛ-МЦПБ» находилось 152 документа, содержащих 2677 поручений/мероприятий, из которых по состоянию на конец отчетного периода выполнено 2290 мероприятий или 85,5 %.

В течение 2024 года на контроле в СВА и подразделений внутреннего аудита ООО «ЛУКОЙЛ-МЦПБ» находилось 154 документа, содержащих 3033 поручения/мероприятия, из которых по состоянию на 31 декабря 2024 года выполнено 2516 или 83 %, при этом по 11 % поручений/мероприятий по состоянию на конец отчетного года еще не наступил срок исполнения.

Это свидетельствует о достаточном уровне исполнительской дисциплины организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и структурных подразделений Компании в части выполнения рекомендаций внутреннего аудита.

Следует отметить, что предоставленная методика основана на сочетании корпоративных регламентов ПАО «ЛУКОЙЛ» и международных стандартов практики внутреннего аудита; поскольку публичные раскрытия Компании не содержат исчерпывающей детализации по каждому параметру планирования и по итоговым числовым результатам выборки, числовые значения в настоящем описании приведены в виде рабочих нормативов и иллюстраций, применимых при построении и верификации годовых программ аудита.

## Заключение

Рассмотрение особенностей организации и планирования службы внутреннего аудита в крупных публичных компаниях на примере материалов одного из участников крупного бизнеса – ПАО «ЛУКОЙЛ» – позволяет обобщить передовой накопленный опыт такой системы построения внутреннего контроля, сделать ряд выводов и предложить их для использования другими участниками публичной деловой среды.

Первой особенностью системы СВА публичной компании является создание собственниками Комитета по аудиту. Он должен функционировать на основе утвержденного Положения с четко определенными функциями. При этом данные функции достаточно обширны и включают как инструменты

<sup>7</sup> Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2023 год.

<sup>8</sup> Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2024 год.

обеспечения эффективности осуществления в компании функций внутреннего и внешнего аудита, так и контроль за обеспечением полноты, точности и достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности организации, а также налаживание действенной системы управления рисками.

Вторым регламентом, который принимается публичной компанией в рамках организации СВА, является Положение о внутреннем аудите. Оно должно зафиксировать структуру службы внутреннего аудита публичной компании, ее соподчиненность и основные цели, задачи и функции. В частности, в рамках исследуемой публичной компании деятельность службы внутреннего аудита осуществляется с применением так называемой сервисной модели.

Внутренний регламент публичной компании по организации СВА обязательно должен включать описание методических приемов и процедур планирования внутренних аудиторских проверок. В крупных компаниях планирование внутреннего аудита строится на риск-ориентированном подходе, который предполагает формирование годового плана проверок на основе оценки группы рисков, связанных с несоблюдением установленного законодательства, возможными ошибками и искажениями в учете и отчетности.

Интересной особенностью исследуемой нами публичной компании явилось использование балльной оценки для выбора подразделений в рамках включения их в годовой план внутреннего аудита.

Годовой план внутреннего аудита в публичных компаниях должен быть обязательно утвержден учредительным органом. По окончании отчетного года руководитель службы внутреннего аудита отчитывается на заседании учредительного органа о его выполнении, выявленных результатах и принятых по этим результатам мерах.

Исследованные подходы к внутренней регламентации и методике планирования деятельности службы внутреннего аудита публичной компании, на наш взгляд, могут быть использованы аналогичными организациями для совершенствования и повышения эффективности деятельности собственных соответствующих подразделений.

### Список литературы

1. *Леонтьева В.В.* Пути и способы управления ресурсным обеспечением на примере ПАО «ЛУКОЙЛ» // Человек. Социум. Общество. – 2023. – № 2. – С. 179–183.
2. *Никитина А.А.* Анализ инвестиционной стратегии ПАО «ЛУКОЙЛ» // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2023. – № 7 (83). – С. 22–27.
3. *Митрович С.* Потенциал бизнес-интеллекта для развития анализа финансовой и нефинансовой информации в хозяйственной деятельности компаний // Финансы и управление. – 2023. – № 1. – С. 69–82.
4. *Егорова А.А.* Экономические инструменты анализа и оптимизации производственно-хозяйственной деятельности предприятия // Нугаевские чтения: материалы III Всероссийской научно-практической конференции. – Казань, 2024. – С. 91–93.
5. *Аверина В.А.* Производственный и экономический потенциал предприятия – основа анализа его финансово-хозяйственной деятельности // Современная проблематика функционирования и развития финансового рынка в России для обеспечения его экономической безопасности: сборник материалов Национальной межвузовской научно-практической конференции. – Москва, 2024. – С. 6–12.
6. *Дачева С.Р., Пивень И.Г.* Внутренний аудит в управлении организациями: задачи, принципы, особенности // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 4-2. – С. 65–58.
7. *Турысбекова Р.К.* Основные аспекты оценки и анализа эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия // Приднепровский научный вестник. – 2023. – Т. 2, № 4. – С. 3–7.
8. *Калинина И.Н., Мокосеева М.А., Дулуц К.А.* Планирование внутреннего аудита // ЕГИ. – 2021. – № 1 (33). – С. 234–238.

### References

1. *Leont'eva V.V.* Puti i sposoby upravleniya resursnym obespecheniem na primere PAO «LUKOJL» // Chelovek. Socium. Obshchestvo. – 2023. – № 2. – S. 179–183.
2. *Nikitina A.A.* Analiz investicionnoj strategii PAO «LUKOJL» // Skif. Voprosy studencheskoj nauki. – 2023. – № 7 (83). – S. 22–27.

3. *Mitrovich S.* Potencial biznes-intellekta dlya razvitiya analiza finansovoj i nefinansovoj informacii v hozyajstvennoj deyatel'nosti kompanij // *Finansy i upravlenie*. – 2023. – № 1. – S. 69–82.
4. *Egorova A.A.* Ekonomicheskie instrumenty analiza i optimizacii proizvodstvenno-hozyajstvennoj deyatel'nosti predpriyatiya // *Nugaevskie chteniya: materialy III Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii*. – Kazan', 2024. – S. 91–93.
5. *Averina V.A.* Proizvodstvennyj i ekonomicheskij potencial predpriyatiya – osnova analiza ego finansovo-hozyajstvennoj deyatel'nosti // *Sovremennaya problematika funkcionirovaniya i razvitiya finansovogo rynka v Rossii dlya obespecheniya ego ekonomicheskoy bezopasnosti: sbornik materialov Nacional'noj mezhvuzovskoj nauchno-prakticheskoy konferencii*. – Moskva, 2024. – S. 6–12.
6. *Dacheva S.R., Piven' I.G.* Vnutrennij audit v upravlenii organizacijami: zadachi, principy, osobennosti // *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. – 2020. – № 4-2. – S. 65–58.
7. *Turyzbekova R.K.* Osnovnye aspekty ocenki i analiza effektivnosti finansovo-hozyajstvennoj deyatel'nosti predpriyatiya // *Pridneprovskij nauchnyj vestnik*. – 2023. – Т. 2, № 4. – S. 3–7.
8. *Kalinina I.N., Mokoseeva M.A., Dulunc K.A.* Planirovanie vnutrennego audita // *EGI*. – 2021. – № 1 (33). – S. 234–238.

Статья поступила в редакцию: 15.09.2025

Received: 15.09.2025

Статья принята к публикации: 05.10.2025

Accepted: 05.10.2025