

26 июня 2026 г.

Формирование интегрированной системы внутреннего контроля, обеспечивающей противодействие мошенничеству и коррупции в компании

Ирина Долгушева
СИА, Директор по внутреннему аудиту
АШАН



АШАН Ритейл Россия

- ✓ Более 20 лет на рынке России
- ✓ Лауреат в различных номинациях Премии Private Label Awards (by IP также “СТМ Премии” Retail Tech
- ✓ Пять раз признан “Лучшим работодателем розничной торговли”
- ✓ В сотне лучших работодателей по версии HeadHunter

Быстро. Эффективно. Коллективно





АШАН Ритейл Россия



100 городов присутствия



231 магазин



порядка 25 000
сотрудников



8 распределительных
центров



1 мясоперерабатывающий завод



254,2 млн чеков за 2025 год



15,8 млн зарегистрированных
пользователей программы лояльности



57 млн рублей бюджет
БФ “Поколение АШАН” в 2025 году



ИССЛЕДОВАНИЕ Б1 2025: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ КОРПОРАТИВНОГО МОШЕННИЧЕСТВА: АНАЛИЗ ПРИЧИН И МЕТОДОВ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ

ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ МОШЕННИЧЕСТВА В КОМПАНИИ

Возможно несколько вариантов ответа.



НАИБОЛЕЕ ЧАСТО ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ КАТЕГОРИИ МОШЕННИЧЕСТВА

Возможно несколько вариантов ответа.



СХЕМЫ НЕЗАКОННОГО ПРИСВОЕНИЯ АКТИВОВ, ВЫЯВЛЕННЫЕ В КОМПАНИЯХ РЕСПОНДЕНТОВ

Возможно несколько вариантов ответа.



Быстро. Эффективно. Коллективно



ИССЛЕДОВАНИЕ Б1 2025: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ КОРПОРАТИВНОГО МОШЕННИЧЕСТВА: АНАЛИЗ ПРИЧИН И МЕТОДОВ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ

ПРИЗНАКИ СОВЕРШЕНИЯ МОШЕННИЧЕСКИХ ДЕЙСТВИЙ

Возможно несколько вариантов ответа.

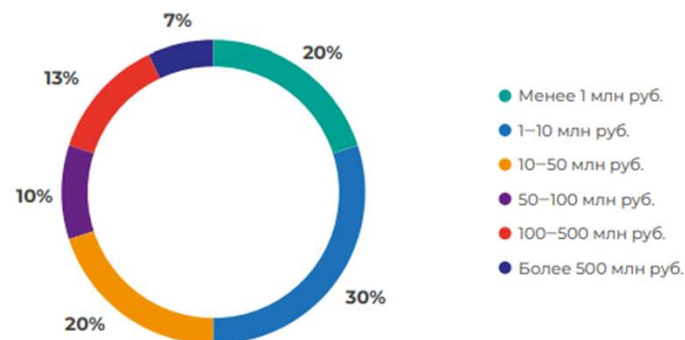


СПОСОБЫ ВЫЯВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО МОШЕННИЧЕСТВА

Возможно несколько вариантов ответа.

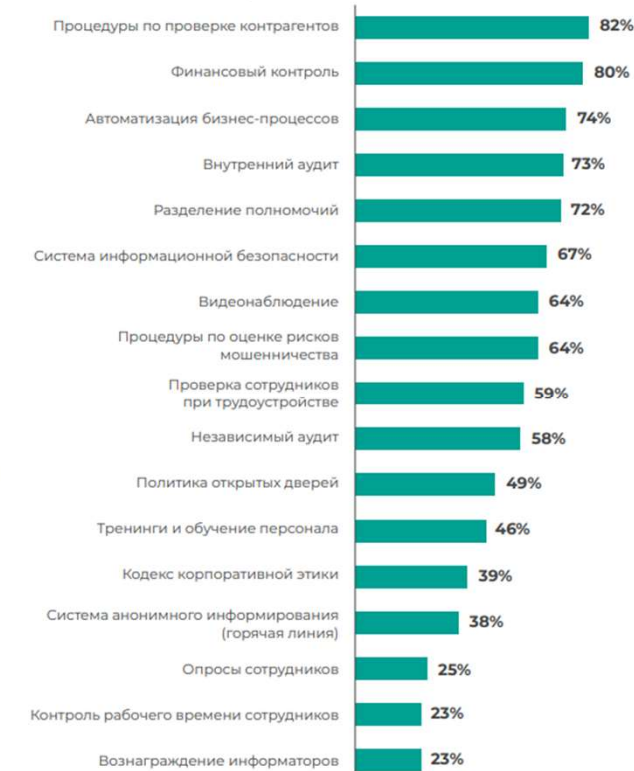


РАЗМЕР ФИНАНСОВОГО УЩЕРБА В СВЯЗИ С КОРПОРАТИВНЫМ МОШЕННИЧЕСТВОМ



НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРПОРАТИВНОМУ МОШЕННИЧЕСТВУ

Возможно несколько вариантов ответа.



Быстро. Эффективно. Коллективно



Модель COSO как основополагающий элемент построения интегрированной системы внутреннего контроля



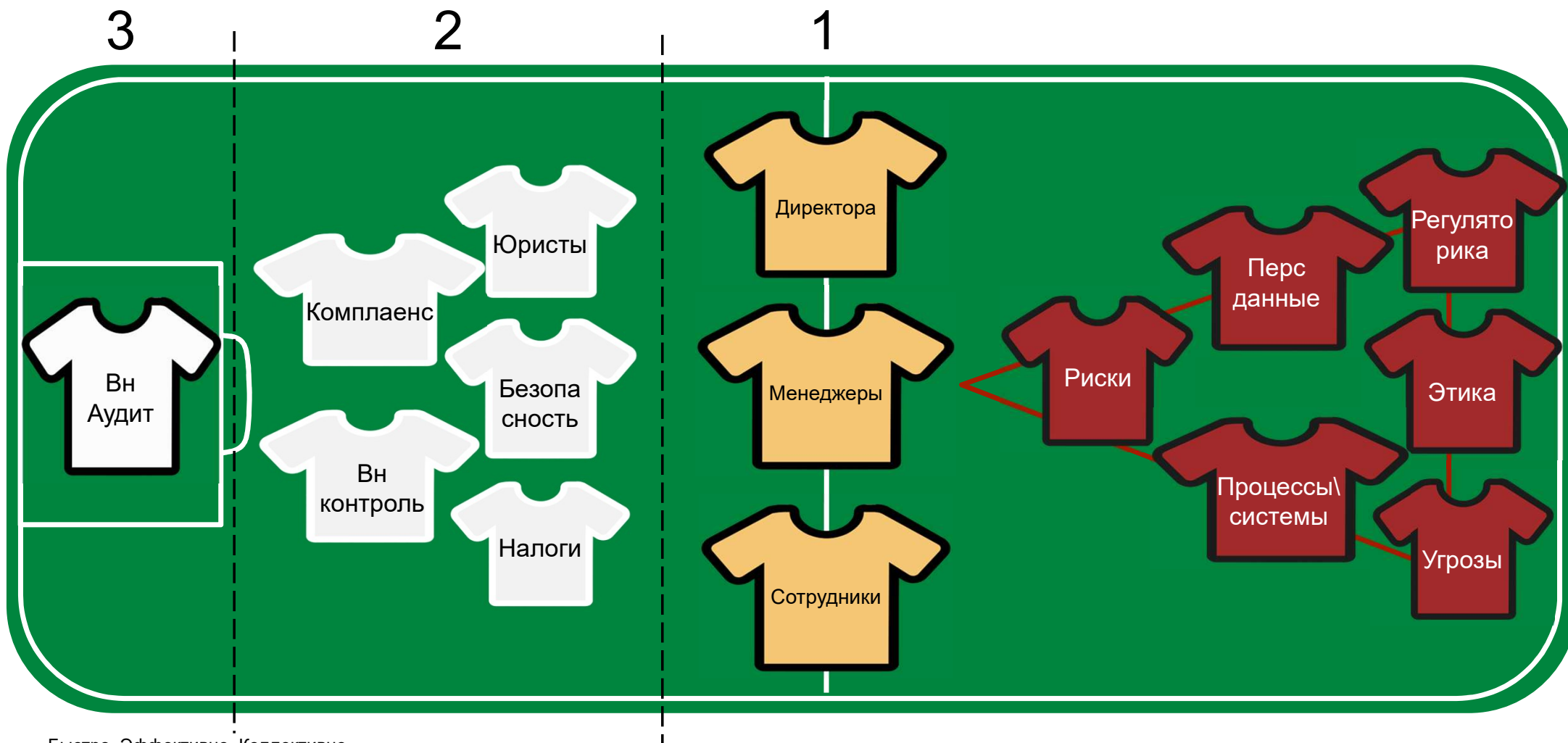
5 компонентов, 17 принципов

Примеры реализации:

- Этический кодекс
- Матрица делегирования полномочий
- Политики и процедуры
- Разделение полномочий по операциям
- Стандарты отчетности
- Проведение проверок внутреннего аудита



Модель 3-х линий. Роль внутреннего аудита в совершенствовании системы внутреннего контроля



Быстро. Эффективно. Коллективно



От Матрицы рисков и контролей к Карте гарантий



Матрица рисков и контролей

- Цель:** Идентифицировать ключевые риски и определить, какие контрольные процедуры должны их смягчать.
- Структура (упрощенно):**
- Риск:** Описание нежелательного события.
- Владелец риска:** Кто отвечает за управление этим риском.
- Контрольная процедура:** Конкретное действие, которое снижает риск
- Частота:** Как часто выполняется контроль.
- Владелец контроля:** Кто непосредственно выполняет эту процедуру.



Карта гарантий

- Цель:** Визуализировать все источники уверенности (гарантий) в том, что риски управляются эффективно.
- Структура (упрощенно):**
- Риск:** Тот же самый риск из матрицы.
- Источник гарантии:** Кто предоставляет уверенность.
- Мероприятие:** Какое именно действие по предоставлению гарантии выполняется
- Оценка покрытия/эффективности:** Насколько это мероприятие реально закрывает риск и дает уверенность



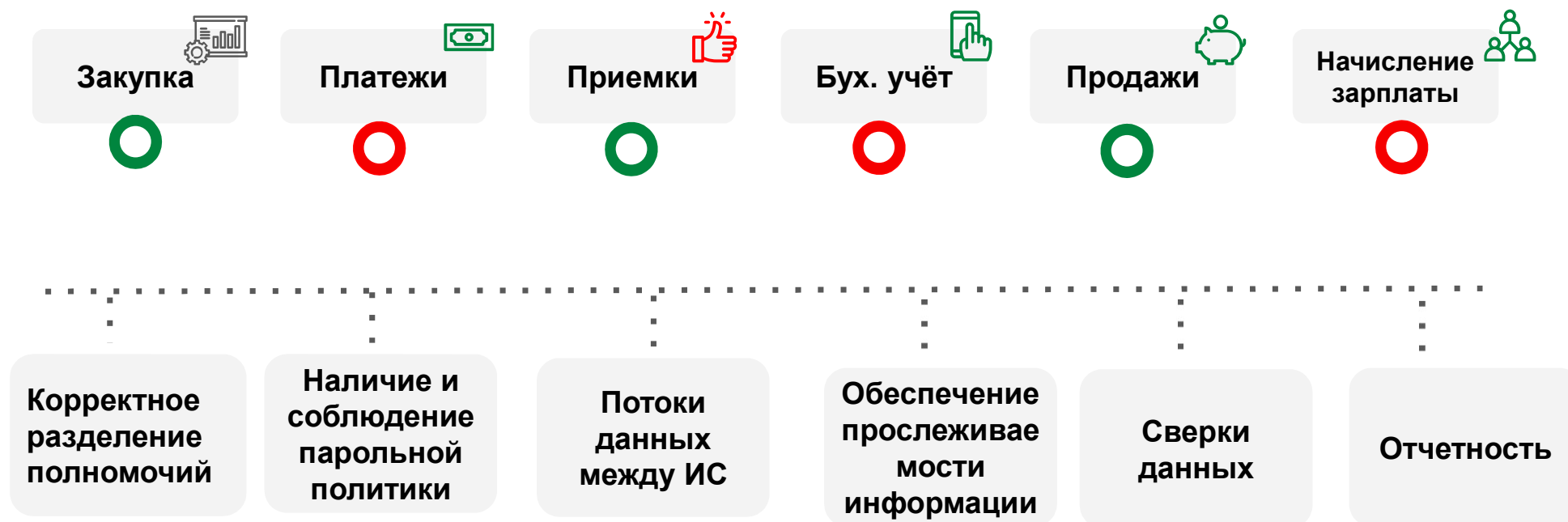
Быстро. Эффективно. Коллективно

ВА – Внутренний аудит, ВК – Внутренний контроль, ВП – Владелец процесса



Как выбрать фокус аудиторской проверки для повышения эффективности антикоррупционной защиты и предотвращения мошенничества

Области повышенного риска и универсальные контроли





ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ



Автоматизация
потоков между ИС



Автоматизация
сверок данных
(например,
заказ/приемка)



Логирование
операций в ИС



Process mining +
Task mining



Непрерывный
мониторинг
рисков



Разовые контроли
2-го уровня



Внутренний аудит



Системы
видеоаналитики



Повышение
осведомленности
сотрудников

Быстро. Эффективно. Коллективно



Обеспечение эффективности ВК

Координация деятельности с другими контрольными службами (карта гарантий)



- ✓ Расширение совокупных компетенций
- ✓ Устранение дублирования контролей
- ✓ Ускорение коммуникации

Риск-ориентированный подход



- ✓ Необходимость контролей определяется в зависимости от уровня риска
- ✓ Построение матрицы рисков и контролей с выделением необходимых контролей и ответственных за их реализацию
- ✓ Предпочтение превентивным контролям

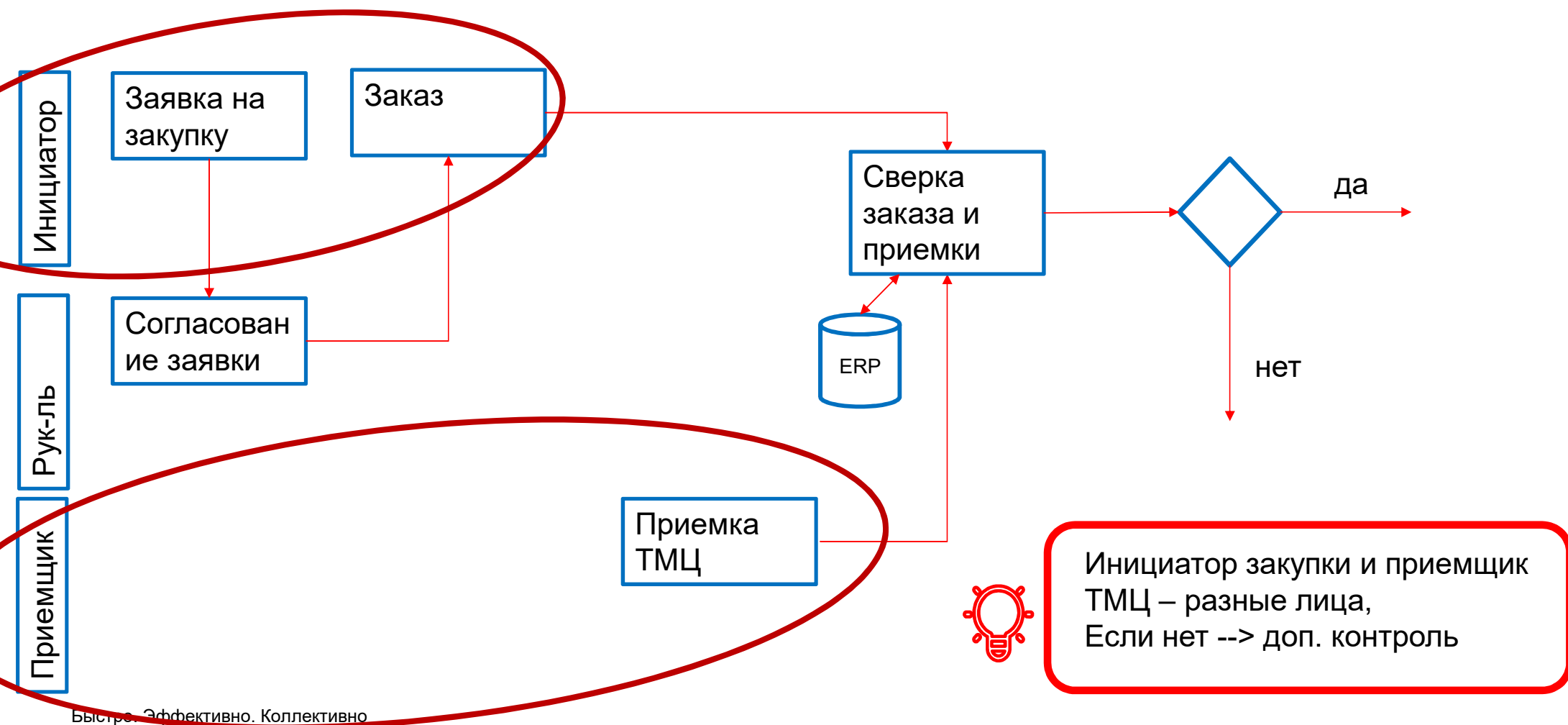
Эффективность контролей



- ✓ Потенциальный эффект от контроля должен быть выше, чем затраты на него
- ✓ Упразднение излишней формализации и неэффективных контролей
- ✓ Планы действий должны:
 - ✓ создаваться в случае обнаружения значительных аномалий,
 - ✓ нацелены на устранение первопричины аномалии,
 - ✓ мониториться со стороны ВК

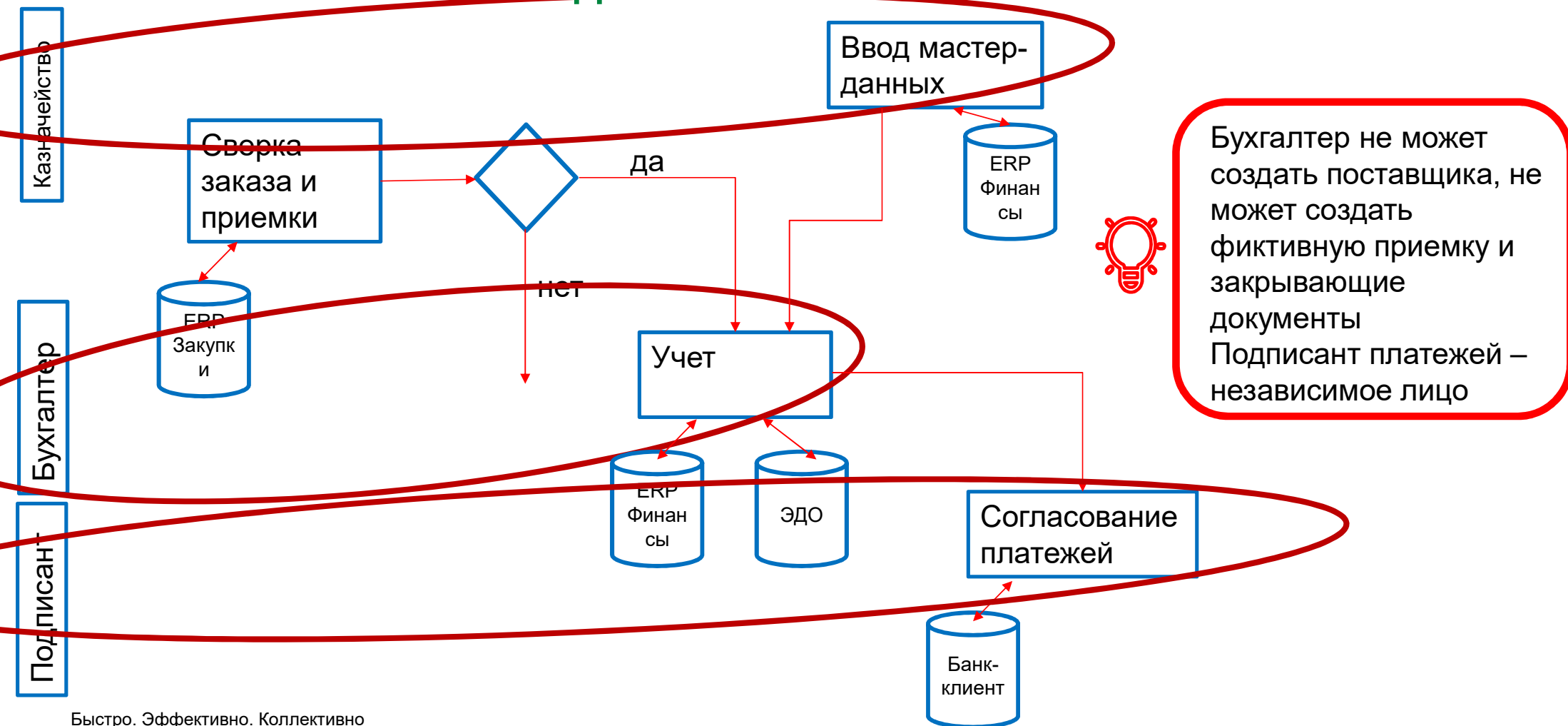


ПРИМЕР СХЕМЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА СО ВСТРОЕННЫМИ КОНТРОЛЯМИ – РАЗДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ





ПРИМЕР СХЕМЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА СО ВСТРОЕННЫМИ КОНТРОЛЯМИ – РАЗДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ



Быстро. Эффективно. Коллективно



КАК СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ПОМОГАЕТ СНИЗИТЬ РИСКИ МОШЕННИЧЕСТВА И КОРРУПЦИИ

- ✓ Риск-ориентированный подход
- ✓ Автоматизация и предупреждение нежелательных действий техническими средствами
- ✓ Непрерывность контроля
- ✓ Обязательная реализация корректирующих действий, направленных на устранения корневой причины аномалий





Новости компании

Подписывайтесь и следите за новостями о компании в нашем канале

MAX https://max.ru/auchan_novosti



Новости АШАН Ритейл
Россия

@auchan_novosti





Долгушева Ирина
Директор по внутреннему
аудиту, СИА
АШАН РИТЕЙЛ РОССИЯ

Тел. 8 (495) 721 20 99,
доб. 3001 IP: 7 921 30 01

+7(903) 665 37 81

i.dolgoucheva@auchan.ru

