



# Стратегический аудит как инструмент устойчивого развития компании в период цифровой трансформации

Архангельская А.И., председатель Комитета по аудиту

27.02.2026

# Эволюция стратегического аудита

## Стратегический аудит

независимая и риск-ориентированная оценка того, насколько стратегия компании, её цели, портфель инициатив, управленческие и организационные механизмы, ресурсы и культура согласованы между собой и обеспечивают достижение намеченных результатов при допустимом уровне риска

### Было

- Исторически глубина и качество стратегического аудита в компаниях были **неоднородны** и зачастую обеспечивались внешними стратегическими **консультантами** на основании ими же разработанных методологий (7-S McKinsey (обновлена в 2025), Kaplan & Norton, др.)
- Часто оценка не выходила за рамки 'стратегии **как документа**', максимум охватывая процесс стратегического планирования и связи с KPI/OKR

### Стало

- В современных условиях стратегический аудит неизбежно дополняется **аспектами цифровой устойчивости** – способностью управлять цифровыми рисками и противостоять киберугрозам в процессе трансформации
- Сегодня акцент переносится на функцию **внутреннего аудита**, которая предоставляет совету директоров и комитету по аудиту независимую уверенность по стратегическим рискам и трансформационным программам
- Стратегический аудит даёт целостную оценку по цепочке '**стратегия → риски → устойчивость**'

# Почему стратегический аудит критичен при цифровой трансформации



Трансформация добавляет стратегические риски как со стороны внешней среды, так и через сам ИТ-ландшафт (архитектура, модели, данные, кибер, зависимости от вендоров/облаков)



Поэтому стратегический аудит должен включать оценку цифровой устойчивости, напр.: зрелость кибер-governance, профили по NIST CSF 2.0 (включая новую функцию Govern), связность ИТ-портфеля со стратегическими целями и риск-аппетитом

# Международные стандарты и рамки, 'сшивающие' стратегию, риски и 'цифру'

- **IIA Global Internal Audit Standards (2024)**: 5 доменов, 15 принципов; усиление требований к стратегическому планированию СВА, непрерывному совершенствованию; введены Topical Requirements (первое – Cybersecurity, выпущено в 2025; вступает в силу 05.02.2026).
- **COSO ERM (2017)**: Integrating with Strategy & Performance: интеграция ERM со стратегией и результативностью; 5 компонентов (Governance & Culture; Strategy & Objective Setting; Performance; Review & Revision; Information, Communication & Reporting).
- **ISO 37000:2021** (Good Governance): принципы надлежащего управления и подотчётности для совета и комитетов.
- **ISO 31000:2019** (ГОСТ Р ИСО 31000-2019, идентичен ISO 31000:2018): принципы и процесс риск-менеджмента для всей организации.
- **COBIT 2019**: управление и контроль ИТ/цифровых активов; интеграция с другими фреймворками; модель производительности (performance management).
- **NIST CSF 2.0 (2024)**: расширен на все организации; добавлена функция Govern (кибер – как enterprise risk; ответственность руководства/совета).
- **ISO/IEC 27001**: в РФ действует ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001-2021, эквивалент ISO/IEC 27001:2013 (с корректировками). Международная редакция ISO/IEC 27001:2022 на дату 03.2026 не гармонизирована в качестве ГОСТ
- **BCBS 239 (2013)**: 14 принципов, сгруппированных в 4 блока; применяется к агрегации данных по стратегическим рискам банков.

# Кто проводит стратегический аудит

- Стратегический аудит – это не ‘проверка стратегии на бумаге’, а системный механизм связывания целей, рисков, технологий и управления в логике модели 3-х линий и новых стандартов ИА

## Служба внутреннего аудита (СВА)

- 3-я линия: независимость
- план утверждается комитетом по аудиту
- риск-ориентированное планирование
- новые стандарты ИА (2024) требуют у СВА стратегии функции, согласованной с целями компании

## Комитет по аудиту совета директоров

- центр ‘стратегической адаптации’
- курирует качество СУР/ВК/ВА, цифровую зрелость, киберустойчивость, а также взаимодействие с внешним аудитом
- для ПАО – опора на рекомендации Банка России (ИН 06-28/143 от 01.10.2020)

## Взаимодействие с 1–2-й линиями

- риск-менеджмент (ГОСТ Р ИСО 31000:2019 – идентичен ISO 31000:2018)
- IT-governance (COBIT 2019)
- ИБ (ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001-2021, NIST CSF 2.0)
- риск-менеджмент моделей, вкл. ИИ (нац.фреймворки по MRM, ISO/IEC 42001:2023 AI Management System)

# Что именно проверяет СВА при стратегическом аудите (примеры объектов)

1

## Качество стратегии и её допущений

корректность стратегического анализа, гипотез и сценариев; наличие 'петли' проверки гипотез (Kaplan & Norton, stage 5 "Test & Adapt" в замкнутом цикле управления)

2

## Каскадирование и измеримость

карта стратегии/BSC, причинно-следственные связи, KPI/OKR, benefit tracking, частота стратегических ревью

3

## Риск-аппетит и связность с COSO ERM

покрытие ключевых стратегических рисков, наличие критериев/метрик риска, интеграция с операционными рисками

4

## Портфель стратегических инициатив

правила отбора, stage gate решения (go/kill/hold/pivot), инвестиционная дисциплина, остановка 'не тех' проектов и перераспределение ресурсов

5

## Ресурсообеспеченность

Финансы/капитал: приоритизация, бюджет, перенастройка портфеля. Мощности и ресурсы: соответствие людям, компетенциям, данным и ИТ-мощностям приоритетам. Ключевые способности/'узкие места' — через VRIO и 7S

6

## Контуры непрерывного улучшения

регулярный цикл 'план–исполнение–ревью–коррекция' на уровне стратегии (замкнутая система по Kaplan & Norton)

7

## Стимулы и вознаграждение

оценка того, не провоцируют ли KPI/бонусы искажающее поведение; соответствие целям и риск-аппетиту (ISO 37000 — поведение и подотчётность)

8

## Организационная модель и культура

согласованность по 7S, 'tone from the top', роли и ответственность совета/комитетов (ISO 37000)

# Что именно проверяет СВА при стратегическом аудите (примеры объектов)

9

## Устойчивость/непрерывность

как цели и программы учитывают долгосрочную устойчивость (в т.ч. операционную и киберустойчивость)

10

## Третьи стороны и экосистема

управление подрядчиками/альянсами; учёт новых Topical Requirements IIA по третьим сторонам (выпущены в 2025, вступают в силу 15.09.2026)

11

## Управление жизненным циклом моделей (AI/ML/GenAI)

целевое назначение, допуски/ограничения, контроль источников данных, оценка bias/ethics, объяснимость, валидация/ревалидация, мониторинг дрейфа, MRM и RACI-процессы, распределённые по 1–2–3-й линиям

12

## Архитектурная целостность и управление техническим долгом

зависимость от устаревших систем, концентрация рисков на монолитах, жизненный цикл платформ/данных, планы миграции и критерии 'definition of done' по снятию архитектурных ограничений

13

## Данные и управленческая отчётность

качество KPI/мастер-данных, прозрачность портфеля, 'одна версия правды' (связка BSC/управленческие отчёты.) Дополнительно уточняются проверки на уровне master data, утечек, контролей качества метрик и целевых допусков (thresholds), сверка с реестром критичных показателей и источников. Привязка к политике управления данными (data governance) и требованиям СМИБ (ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001-2021)

## Минимальные артефакты аудита:

- Рекомендации по стратегическому циклу
- Heatmap стратегических инициатив
- Реестр критичных OKR/KPI/KRI
- Выявленные разрывы 'горизонтальных платформ' (CoGo, ERM, опер/модель, культура), критически влияющие на реализуемость стратегии
- Профиль по NIST CSF 2.0, COBIT 2019, матрица управления риском 3-х сторон/экосистемы, оценка зрелости управления моделями, др.

# Кейсы российской и международной практики/ СВА



ГК Росатом  
2023-24

Стратегический аудит

**Что проверяли.** Реалистичность, амбициозность и исполнимость стратегических целей; полноту и качество механизмов ‘ранних сигналов’ внешней среды; управление стратегическими рисками, способными сорвать достижение целей; место, роль и последовательность стратегического аудита в контуре корпоративного управления; достаточность аналитики для корректировок целей и допущений; согласованность стратегических метрик с управленческими решениями и ресурсной моделью, а также проверку связей между стратегическими инициативами и портфелем проектов.

**Связь со стратегией.** Это аудит качества самой стратегии: он проверяет её жизнеспособность на длинном горизонте, скорость управленческих реакций на ‘слабые сигналы’, встроенность риск-ориентированных корректировок, а также согласованность целей, метрик и распределения ресурсов в едином контуре управления.



UNICEF India  
2018-21

Внутренние аудиты страновой программы

**Что проверяли.** 2018: governance, риск-менеджмент и контроли по компонентам Страновой программы 2018–2022; выравнивание целей и бюджета с глобальным Стратегическим планом; стратегию мобилизации средств ‘Other Resources’; стратегию технической помощи Правительству (роль, распределение ответственности, операционная настройка). 2021: в удалённом формате с дополнением объектов (напр. Child Risk Impact Analysis в пандемийном контексте). **Связь со стратегией.** Страновая программа – основной инструмент реализации глобальной стратегии на уровне страны. Аудиты проверяли стратегическое выравнивание с нацприоритетами, способность офиса привлекать ресурсы под цели, архитектуру партнёрств как носитель импакта, а также стратегическую роль технической экспертизы и подотчётности как основы легитимности и устойчивости результатов.



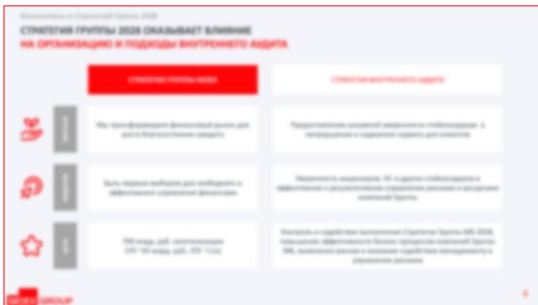
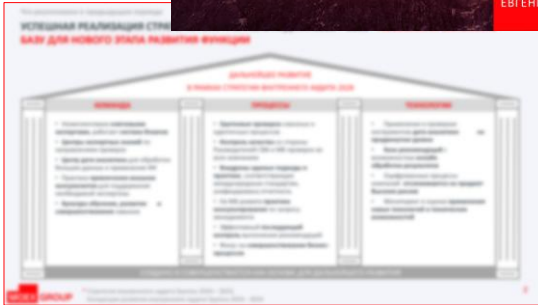
EU Commission  
2018-19

‘Горизонтальные’ performance-аудиты

**Что проверяли.** Internal Audit Service в годовом отчёте за 2018 год посвятила отдельный раздел аудитам ‘горизонтальных процессов’, которые оценивают, насколько эффективно/результативно устроены общекорпоративные механизмы, поддерживающие реализацию приоритетов и ценность за деньги (value for money). Это прямой вклад в ‘performance-based culture’ и в достижение стратегических целей Комиссии, включая аудиты по business continuity, ‘synergies and efficiencies review’, экосистеме Horizon 2020 и др.

**Связь со стратегией.** Эти аудиты оценивают корпоративные механизмы, обеспечивающие доставку политических приоритетов: устойчивость критичных сервисов, высвобождение и перераспределение ресурсов под приоритеты, формирование performance-based культуры – фундамент исполнения стратегии Комиссии.

# Опыт Группы Московская Биржа



- В 2025 году утверждена стратегия ВА с горизонтом до 2028
- Оценка вклада/ влияния на выполнение стратегических целей шаблонизирована и включена в каждую проверку
- Оценка прогресса трансформации культуры, соответствия корпоративным ценностям проводится в рамках каждой проверки
- Проводятся ежеквартальные аудиты внедрения стратегических инноваций (во взаимодействии со 2-ой линией)
- Аудиты 'горизонтальных платформ' распределены по аудиторскому циклу, при необходимости внешние консультанты привлекаются на co-coursing

# Роль комитета по аудиту как 'центра стратегической адаптации' (практические инициативы)

## Актуализировать мандат под цифровую повестку

кибер-governance, риски/этика ИИ, третьи стороны, качество данных, модельный риск

## Требовать от СВА стратегии и плана

отражающих стратегические риски/инициативы и метрик эффективности: покрытие высокого риска, эффект от инициатив по контролям, др.

## Встроить кибер- и операционную устойчивость в повестку

профили по NIST CSF 2.0, кризисные сценарии, готовность к регуляторным цифровым изменениям

## Интегрировать в каждую значимую проверку

элементы оценки стратегического достижения целей и устойчивости трансформационных программ (как отдельный объект или фокус проверки)

## Создать дашборд стратегических рисков

уровень рисков по ключевым направлениям / проектом, фиксация факторов неустойчивости цифрового развития; наложение на метрики зрелости (COBIT, NIST CSF 2.0)

## Поддерживать комбинированную уверенность

поддерживать карту гарантий по каждой стратегической цели/рисуку: 'владелец уверенности' (1/2/3-я линия, внешние провайдеры), уровень остаточного риска, др.

## Ввести стратегическую карту рисков с фокусом на цифровую устойчивость

(NIST CSF 2.0 + COBIT) и третьи стороны (цепочки поставщиков/облака)

## Поддержать мандат СВА на стратегические аудиты

утвердить стратегию СВА (требование ИА 2024), формализовать триггеры динамической корректировки плана

## Мониторить метрики стратегического аудита

ввести измеримые KPI комитета/СВА: % охвата стратегических рисков в плане; доля инициатив с подтвержденной связностью 'цель-риск-контроль-метрика'; др.

# Значение стратегического аудита

**Стратегический аудит – это не ‘про содержание стратегии’, а про встроенную в аудиторский цикл уверенность, что управление, риски, технологии, данные и культура действительно ведут к целям компании в допустимом риск-профиле**

**Он представляет собой систематическую независимую оценку того, как стратегия реализуется через управление рисками, внутренний контроль и корпоративное управление, крупные изменения – и где находятся хрупкие места трансформации и как их устранять**

**Это ‘сшивка’ стратегии, рисков и контроля, позволяющая совету и комитету по аудиту управлять устойчивостью не постфактум, а в моменте**

СПАСИБО  
ЗА ВНИМАНИЕ!

