

Построение функции внутреннего аудита и управления рисками в компании Авито: реализация инициативы менеджмента

Татьяна Макарова
Директор по внутреннему аудиту
и управлению рисками
ООО «КЕХ еКоммерц» (Авито)



Авито сегодня

>72 млн
посещений ежемесячно

10

сделок
в секунду

2 млн

новых
объявлений в день

50%

жителей России имеют
профиль на Авито

Обо мне



- Окт.2023 – н.в. директор по внутреннему аудиту и управлению рисками в ООО «КЕХ еКоммерц»
- 2012 – 2023 от специалиста до директора по внутреннему аудиту в ООО «Яндекс»
- 2008 – 2012 финансовый аудитор в ООО «КМПГ»
- 2007 – 2008 финансовый аудитор в ООО «Делойт энд Туш»
- 2004 – 2007 бухгалтер в ПАО «Лукойл»

Основные разделы

- 1 Как это было в 2023?
- 2 Цели и принципы построения новой системы
- 3 Этапы реализации новой модели
- 4 Результаты по состоянию на 2026
- 5 Перспективы развития



Управление рисками, внутренний контроль и аудит тогда (2023)



Минусы прежней структуры:

- Риск потери независимости
- Риск конфликта интересов (процесс контроля может стать формальностью)
- Риск ограничения полномочий
- Риск недоверия сотрудников и внешних заинтересованных сторон

Причины и цели изменения структуры

Причины:

- 1 Рост бизнеса: открытие новых вертикалей, экосистемных продуктов
- 2 Усложнение процессов: формирование новых принципов корпоративного управления
- 3 Создание и развитие продуктов финтех, в том числе на базе лицензии ОФП (получена в 2024)

Цели:

- 1 Создание централизованной, независимой функции, обеспечение устойчивого развития
- 2 Управление рисками и соответствие нормативным требованиям

Ключевые принципы построения системы



Независимость и
подотчетность
управляющему партнеру по
поддержке бизнеса



Интегрированность трех
линий защиты в работу
подразделения



Партнерство с другими
подразделениями для
построения устойчивого
бизнеса (например,
процессный офис)

Ключевые вызовы



Баланс «Безопасность vs. Скорость»: встраиваем контроли без усложнения и замедления работы



Гибкость и приоритизация: оперативно реагируем на изменения бизнеса изменением фокусов и планов



Популяризация риск-культуры: вовлекаем сотрудников простыми инструментами и обучением

Этапы реализации новой модели

Формализация: сформирован департамент, оптимизирована структура



Набор команды: привлечены ведущие специалисты



Методология: разработана нормативная база (политики, методики, правила и т.д.)



Автоматизация: внедрение и развитие модулей GRC



Внедрение AI-технологий



Q4 2023

H1 2024

H2 2024

H1 2025

H2 2025

H1 2026

● Завершено

● В процессе

● Запланировано

Управление рисками, внутренний контроль и аудит сейчас (2026)



Преимущества:

- Более высокий уровень независимости
- Прямой доступ к руководству
- Эффективная координация и принятие решений
- Оперативная реакция на нарушения

Подбор и развитие персонала

- 1 Команда 16 человек
- 2 При подборе использовали референсы и рекомендации, оценивали не только компетенции, но и ценности, приглашали ключевых внутренних заказчиков на собеседования
- 3 Столкнулись со сложностью поиска специалистов с нужной специализацией, опытом в IT и желанием использовать передовые технологии

- 1 Формируем и прокачиваем навыки работы с большими объемами данных
- 2 Развиваем как hard-, так и soft-skills и поощряем кросс-функциональное взаимодействие
- 3 Разработаны ролевые модели и карьерные треки для развития и роста сотрудников
- 4 Проводятся регулярные встречи по обмену опытом с другими лидерами рынка

Нормативная база



Политика управления рисками и внутреннего контроля (СУРиБК),
Политика по внутреннему аудиту



Сопутствующие и детализирующие методики, правила, процессы



Положения по управлению рисками и внутреннему контролю ОФП



Единые принципы и каскадирование на специализированные подразделения управления отдельными видами рисков

Внедрение и развитие системы GRC



Создание сквозного процесса от идентификации рисков до документирования результатов аудиторских проверок



Поддержание историчности данных



Формирование отчетности по клику

Использование современных инструментов и технологий

BI платформы

Аналитика, визуализация **данных**
(Power BI, Tableau)

Аналитика Big Data

Обработка огромных объемов структурированных и неструктурированных **данных**
(Python)

AI

Моделирование сценариев, предиктивная **аналитика**, выявление аномалий

GRC системы

Комплексное управление рисками, планирование, документирование

Process Mining

Анализ бизнес-процессов на основании логов

N8N

«Малая автоматизация» - open source решение по принципу **конструктора**

Чем гордимся



Формируем дашборды и отдаем в бизнес



Пишем роботов



Автоматизируем налоговый мониторинг



Выделили ИИ чемпиона



Внедрили SGRC



Уровень удовлетворенности заказчиков ~90%


Планируем и дальше развивать

- 1 Актуализация реестра рисков
- 2 Выстраивание кросс-функциональных процессов управления отдельными видами рисков
- 3 Автоматизация и ИИ-зация рутинных операций
- 4 Интеграция с трекер-системами и настройка дашбордов
- 5 Предиктивная аналитика и проактивное управление рисками

Вопросы можно задать тут:

Татьяна Макарова

Директор по внутреннему аудиту
и управлению рисками
ООО «КЕХ eКоммерц»

 +7 (915) 493-32-89

 @tsmakarova

