

УДК 338.242

DOI 10.34670/AR.2019.90.8.003

## **Модель внутрикорпоративного распределения ответственности за противодействие рискам**

### **Заернюк Виктор Макарович**

Доктор экономических наук, профессор,  
Российский государственный геологоразведочный университет им. Серго Орджоникидзе,  
117997, Российская Федерация, Москва ул. Миклухо-Маклая, 23;  
e-mail: zvm4651@mail.ru

### **Зевелева Елена Александровна**

Кандидат исторических наук, профессор,  
завкафедрой гуманитарных наук,  
Российский государственный геологоразведочный университет им. Серго Орджоникидзе,  
117997, Российская Федерация, Москва ул. Миклухо-Маклая, 23;  
e-mail: gum-n-rggru@mail.ru

### **Забайкин Юрий Васильевич**

Кандидат экономических наук, доцент,  
Российский государственный геологоразведочный университет им. Серго Орджоникидзе,  
117997, Российская Федерация, Москва ул. Миклухо-Маклая, 23;  
e-mail: 89264154444@yandex.ru

### **Аннотация**

В статье исследуется генезис создания и развития модели «Три линии защиты», раскрывающей внутриорганизационное распределение ответственности и полномочий в процессе управления рисками. Раскрыты основные принципы, используемые в модели, а также рассмотрены вопросы координации в рамках реализации модели трех линий защиты. Показаны основные причины неэффективной и (или) ненадлежащей организации системы управления рисками. По мнению авторов целесообразно внедрение в структуру управления любой организации модели трех линий защиты, поскольку все три линии существуют в какой-либо форме, независимо от размера и сложности, организации. Каждая организация должна применять данную модель с учетом отрасли своей деятельности, размера, операционной структуры и подхода к управлению рисками.

### **Для цитирования в научных исследованиях**

Заернюк В.М., Зевелева Е.А., Забайкин Ю.В. Модель внутрикорпоративного распределения ответственности за противодействие рискам // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 8А. С. 21-30. DOI 10.34670/AR.2019.90.8.003

**Ключевые слова**

Три линии защиты, линейное руководство, риск-менеджмент, внутренний аудит.

**Введение**

Каждая организация имеет цели, которые она желает достичь. В процессе достижения целей организация будет сталкиваться с событиями и обстоятельствами, которые могут препятствовать их достижению. Такие потенциальные события и обстоятельства создают риски, которые организация должны выявить, проанализировать, оценить и преодолеть. Некоторые риски могут быть допустимы (полностью или частично), а некоторые могут быть частично или полностью минимизированы до уровня, допустимого для организации. Существует ряд способов минимизации рисков, но ключевым методом является разработка и применение эффективной системы внутреннего контроля.

**Основное содержание**

Цель любой организации - достижение ее целей. Реализация таких целей включает использование возможностей, стремление к росту, принятие рисков и управление ими - все для развития организации. Неспособность принимать соответствующие риски, надлежащим образом управлять ими и контролировать может препятствовать достижению целей организации. Между двумя направлениями деятельности «создать ценность предприятия» и «сохранить ценность предприятия» существует и всегда будет существовать противоречия.

В 2013 году, обобщив мировой опыт эффективного ведения бизнеса, международный Институт внутренних аудиторов (The IIA) разработал и представил мировому бизнес сообществу модель «Трех линий защиты» (или «3LOD» – «3 Lines of Defense»). Модель трех линий защиты проводит взаимосвязь между менеджментом, рисками и контролем.

На первый взгляд, данная модель ориентирована скорее на крупные компании. В представленной модели присутствуют такие понятия, как совет директоров/комитет по аудиту, внутренний аудит, комплаенс-контроль.

Как показано на рис.1 Модель 3LOD наглядно демонстрирует, что при условии разграничения соответствующих функций в структуре компании на всех уровнях управления, система внутреннего контроля и управления рисками помогает достигать цели организации, предотвращает и минимизирует нежелательные события (риски).

В действительности, это обобщенная модель и ее применяют вне зависимости от масштабов бизнеса. Небольшие компании, как правило, адаптируют модель под свою деятельность и ограничиваются первой и второй линией. Третья линия защиты, а именно внутренний аудит, как отдельное структурное подразделение, создается, как правило, в масштабных компаниях со сложной иерархической структурой.

**Первая линия защиты (бизнес-функции)** – означает линейное руководство, а также самоконтроль работников при выполнении операций, которые несут ответственность за оценку, регулирование и минимизацию рисков, а также за обеспечение эффективного функционирования системы внутреннего контроля.

Структурные подразделения выявляют риски по процессам, разрабатывают, внедряют и выполняют контрольные процедуры, в том числе предпринимают меры противодействия негативным событиям, тем самым создают первую защитную линию внутреннего контроля. По

итогах проведенной работы, по контролю и рискам, формируется управленческая отчетность. Субъекты первой линии постоянно анализируют свою деятельность на предмет возникновения рисков, путем задаваемых вопросов: «С какими рисками мы сталкиваемся?», «Как можно добиться результатов, предотвращая возникновение рисков ситуации?» и др.



Рисунок 1 - Модель 3LOD

Успех защиты на первой линии во многом зависит от внутреннего желания персонала смотреть на выполняемую работу чуть более широко, чем сфера их специализации. Ведь оценивая надежность внутреннего контроля, мы отвечаем не только на вопрос – «что может случиться?», главное ответить на вопрос – «что сделано, чтобы не случилось?». Такой подход является основой внутреннего контроля. Каким путем достигается эффективность защиты на первой линии, рассмотрим в статье об обязательных элементах внутреннего контроля.

**Вторая линия защиты (функции мониторинга)** – это поддержка и постоянный мониторинг внедрения практики управления рисками, внутреннего контроля, соблюдения законодательства и административных правил, внутренних нормативных актов и расследования фактов недобросовестных действий. В зависимости от масштабов деятельности организации, вторая линия для крупных компаний, может состоять из специализированных подразделений внутренних контролеров и риск-менеджеров, таких как контрольно-ревизионный отдел, служба внутреннего контроля, подразделения контроля рисков и т.д. Компании меньшего масштаба, зачастую, выделяют ресурсы из имеющегося кадрового состава специалистов, имеющих опыт и разделяющих ценности организации, на совмещенную работу, а также пользуются услугами привлеченных лиц (аутсорсинг).

В компетенцию структурных единиц второй линии защиты обычно не входит ответственность за своевременное выявление и оценку рисков. Это функционал первой линии, однако аналитика угроз, а также консолидация информации по рискам и ее представление менеджменту является их прямой функцией. Если предположить, что компания имеет филиалы, или состоит из нескольких организаций, то координация и распространение практики и опыта по контролю и управлению рисками, также будет являться задачей специалистов второй линии. Между первой и второй линией должен быть налажен беспрепятственный обмен данными и четко распределены роли и обязанности по процессам управления рисками и внутреннего контроля.

**Третья линия защиты (независимая функция)** – предоставляет высшему руководству (как правило, совету директоров или комитету по аудиту) объективную информацию об эффективности управления рисками, и дает свою оценку надежности системы внутреннего контроля. Внутренний аудит проводит проверки процессов, по результатам которых подготавливает отчетность с выводами о контроле и рисках на первой и второй линиях. Объективность внутреннего аудита достигается путем разделения подчиненности. То есть административно, внутренний аудит подчиняется генеральному директору, а функционально, совету директоров. Как правило, назначение лица на должность руководителя службы внутреннего аудита также проводится Советом директоров. Службу внутреннего аудита могут себе позволить компании с достаточным количеством ресурсов.

Так в Федеральном законе № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» статья 87.1. п.2. сказано: «Должностное лицо, ответственное за организацию и осуществление *внутреннего аудита* (руководитель структурного подразделения, ответственного за организацию и осуществление *внутреннего аудита*), назначается на должность и освобождается от должности на основании решения совета директоров (наблюдательного совета) публичного общества. Условия трудового договора с указанными лицами утверждаются советом директоров (наблюдательным советом) публичного общества.

**Внешний аудит – контроль со стороны внешнего аудита.** То есть, эта линия защиты, которая находится за рамками компетенций менеджмента, поэтому отображается за сплошной чертой на схеме (рис. 1). Серьезные недостатки системы внутреннего контроля, отмеченные в ходе аудиторской проверки, а также рекомендации по их устранению аудиторы отражают в аудиторских заключениях и информируют руководство проверяемого экономического субъекта.

Модель улучшает понимание управления рисками и контроля с помощью разделения ролей и обязанностей. Ее основополагающая предпосылка заключается в том, что для эффективного управления рисками и контроля необходим надзор и управление высшего руководства и совета директоров в рамках трех отдельных групп (или линий защиты) в пределах организации.

**Обязанности** каждой из групп (или «линий») следующие:

- владение и управление рисками и контролем (первая линия - операционное руководство).
- отслеживание рисков и работы системы контроля в целях поддержки менеджмента (функции по управлению рисками, осуществлению контроля и обеспечению нормативно-правового соответствия, определенные менеджментом).
- обеспечение независимого подтверждения совету и высшему руководству эффективности управления рисками и системы контроля (внутренний аудит).

Каждая из трех линий играет важную роль в определении концептуальных основ управления организацией. Если каждая из трех линий будет выполнять свою роль эффективно, то это повышает вероятность успешного достижения организацией своих целей.

Каждый человек в организации несет ответственность в рамках внутреннего контроля, но чтобы гарантировать надлежащее исполнение ключевых обязанностей, модель вносит ясность в определение конкретных ролей и обязанностей. Если организация надлежащим образом построит структуру трех линий, и они будут эффективно работать, то это обеспечит отсутствие уязвимых мест и ненужного дублирования действий, а также гарантирует эффективное управления рисками и контроль. Совет директоров сможет получать объективную информацию о наиболее серьезных рисках организации - и о том, как менеджмент минимизирует такие риски.

Модель предусматривает гибкую структуру [1]. Подразделения каждой линии защиты будут

отличаться от организации к организации, а некоторые подразделения могут быть объединены или разделены по линиям защиты (рис. 2).



Рисунок 2 - Подразделения линий защиты

Например, в некоторых организациях подразделения по обеспечению нормативно-правового соответствия во второй линии могут быть вовлечены в разработку средств контроля для первой линии, в то время как другие составляющие второй линии сфокусированы, в основном, на отслеживании работы таких средств контроля.

Независимо от структуры трех линий защиты, созданной конкретной организацией, существует несколько основных принципов, используемых в Модели:

1. **Первая линия защиты** возлагается на собственников бизнес- процессов, деятельность которых создает и/или регулирует риски, которые могут способствовать либо препятствовать достижению целей организации. Она включает выявление правильных рисков. Первая линия владеет рисками, и отвечает за разработку и использование средств контроля организации для управления такими рисками.

2. **Вторая линия** предусмотрена для оказания поддержки руководству посредством консультирования, совершенствования процессов и отслеживания эффективности управления, наряду с первой линией, в целях обеспечения эффективного управления рисками и контроля. Подразделения второй линии защиты отделены от первой линии защиты, но находятся под контролем и управлением высшего руководства и обычно выполняют некоторые управленческие функции. Вторая линия неотъемлема для выполнения функции управления и/или надзора в отношении многих аспектов управления рисками.

3. **Третья линия** обеспечивает подтверждение высшему руководству и совету относительно того, насколько усилия первой и второй линии соответствуют ожиданиям совета директоров и высшего руководства. Третья линия защиты обычно не может выполнять управленческие функции в целях защиты ее объективности и организационной независимости. Кроме того, третья линия отчетывается непосредственно перед советом. Как таковая, третья линия не выполняет управленческих функций, что отделяет ее от второй линии защиты.

Концептуальные основы предусматривают создание структуры для оценки риска и контроля для обеспечения их надлежащего регулирования и управления. Модель содержит руководство по созданию организационной структуры, распределению ролей и обязанностей между сторонами, что повысит эффективность управления рисками и контроля.

Модель трех линий защиты изначально создавалась с целью обеспечения большей гибкости. Каждая организация должна применять данную модель с учетом отрасли своей деятельности, размера, операционной структуры и подхода к управлению рисками. Однако общее руководство и система контроля обычно более надежны, когда существуют три отдельные и четко обозначенные линии защиты. Организация должна стремиться внедрить структуру управления, соответствующую Модели, поскольку все три линии существуют в какой-либо форме, независимо от размера и сложности, организации. «Линии» должны быть четко определены, с отдельными ролями и обязанностями, четко сформулированы в соответствующих политиках и процедурах организации и внедрены, исходя из позиции руководства.

Конкретно структура линий будет отличаться в зависимости от конкретных потребностей каждой организации. В некоторых случаях, таких как некоторые небольшие компании или переходное состояние некоторых подразделений, линии защиты не могут быть четко отделены друг от друга. Например, в начале работы подразделения по управлению рисками некоторые организации могут использовать другое подразделение для ускорения внедрения первого. В случаях, когда подразделения различных линий не отделены четко друг от друга, совет директоров должен серьезно изучить вопрос потенциальных последствий такой структуры. По мере возможности, такие ситуации, когда линии защиты не отделены четко друг от друга, должны быть краткосрочными, и по мере становления подразделения необходимо утвердить соответствующее разделение.

При рассмотрении и распределении конкретных обязанностей и координации между различными подразделениями организации по управлению рисками и контролю, для обеспечения эффективности необходимо учитывать главную роль каждой группы модели.

Поскольку организационная независимость и объективность являются неотъемлемыми характеристиками третьей линии защиты, особое внимание следует уделить этому вопросу в случае, если организация объединяет функцию внутреннего аудита с какой-либо ролью второй линии защиты. Если подразделение по вопросам внутреннего аудита объединяется с каким-либо подразделением второй линии, высшее руководство и совет директоров обязаны обеспечить такой порядок объединения и координации подразделений, который не будет негативно влиять на организационную независимость или объективность подразделения по вопросам внутреннего аудита. Внутренние аудиторы обычно не должны быть наделены какими-либо оперативными обязанностями в отношении операций, аудит которых они проводят; а в организациях, в которых внутренний аудит объединен со второй линией, такое объединение должно носить временный характер, а несовместимые роли должны быть распределены между различными лицами и группами. Если вовлеченность внутреннего аудита в деятельность второй линии носит не краткосрочный характер, высшее руководство и совет директоров должны признать ограничение возможностей внутреннего аудита в предоставлении независимой и объективной информации, и им, возможно, придется обратиться к внешним игрокам для получения заключения в отношении конкретных видов деятельности.

Модель предусматривает ключевые роли для высшего руководства и совета директоров. Высшее руководство несет ответственность за выбор, развитие и оценку системы внутреннего контроля под надзором совета директоров. Несмотря на то, что ни высшее руководство, ни совет

директоров не являются частью ни одной из трех линий, эти стороны несут коллективную ответственность за определение целей организации, утверждение ключевых стратегий для достижения таких целей и создание структуры управления для эффективного управления рисками. Они также являются сторонами, которые располагает максимальными возможностями по обеспечению соответствия оптимальной организационной структуры ролей и обязанностей рискам и системе контроля. Высшее руководство должно полностью поддерживать эффективное управление, управление рисками и систему контроля. Кроме того, они несут ответственность за первую и вторую линии защиты. Их вовлеченность имеет определяющее значения для успеха всей модели.

Рассмотрим вопрос координации в рамках реализации модели трех линий защиты. Каждая из трех линий имеет одну и ту же конечную цель: помочь организации в достижении своих целей при эффективном управлении рисками. Они служат одним и тем же акционерам, и часто взаимодействуют с одними и теми же рисками и средствами контроля. Высшее руководство и совет директоров должны четко донести ожидание того, что передача информации и координация действий в рамках каждой линии должна осуществляться для поддержания общей эффективности усилий и не сокращать ключевые подразделения линии. Например, многим организациям необходимо принять политику управления рисками на уровне совета или руководства для формулировки таких ожиданий.

Координацию и коммуникации не следует смешивать с организационной структурой. Несмотря на общие цели, каждая линия имеет свои уникальные роли и обязанности. Это отдельные линии, но они не должны действовать разрозненно. Они должны обмениваться информацией и координировать усилия в области управления рисками, контроля и руководства. Во многих случаях возможна общая концепция в отношении рисков и контроля.

Во избежание ненужного дублирования действий при одновременном управлении всеми существенными рисками необходима тщательная координация усилий. Такая координация настолько важна, что согласно Стандарту 2050<sup>1</sup>, директора по вопросам аудита конкретно обязаны обмениваться информацией и координировать деятельность с другими внутренними и внешними проверяющими инстанциями, а также осуществляться консультирование в целях обеспечения надлежащего охвата задач и минимизации дублирования усилий.

В процессе такой координации крайне важно, чтобы ключевые роли руководителей, таких как директор по управлению рисками, директор по вопросам нормативно-правового соответствия или директор по вопросам аудита, тщательно пересматривались и структурировались, чтобы каждый из них мог выполнять свои уникальные обязанности при координации и коммуникациях с остальными директорами по вопросам рисков и контроля.

Первая линия защиты несет первоочередную ответственность за риски и методы, используемые для их управления. Вторая линия осуществляет консультирование по вопросам рисков, помогает разработать стратегию внедрения и реализовать политики и процедуры. Несмотря на то, что эти две линии имеют различные обязанности в сфере управления рисками и контроля, крайне важно, чтобы они работали совместно с использованием общей терминологии, пониманием оценки друг друга в отношении рисков организации и использованием общего набора инструментов и процессов.

---

<sup>1</sup> Стандарт 2050 «Координация деятельности» в составе Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита (МПСВА), введенных в действие 1 января 2009 г.

Подразделение организации по вопросам внутреннего аудита, третья линия защиты, должно осуществлять деятельность в отношении всех существенных рисков и средств контроля организации. Коммуникации с подразделениями первой и второй линией защиты помогут внутреннему аудиту использовать аналогичную терминологию по рискам и понимать представление двух линий защиты о рисках.

Внутренний аудит также должен координировать свои усилия с усилиями второй линии защиты. Такая координация может иметь различные формы в зависимости от природы организации, конкретной работы, осуществляемой каждой стороной, организационной независимости второй линии подразделения и ожиданий высшего руководства и совета директоров. В некоторых случаях внутренний аудит может частично опираться на анализ, проведенный подразделением второй линии. В таком случае, внутренний аудит должен убедиться в надлежащей подготовке, планировании, надзоре, документальном оформлении и оценке такой работы. Степень использования и уровень надежности работы других подразделений зависит от конкретных обстоятельств. Внутренний аудит также должен уделять особое внимание организационной независимости второй линии подразделения, на работу которого он планирует опираться. Поскольку внутренний аудит обладает организационной независимостью, необходимой для объективных оценок, подразделение, выполняющее работу, на которую планирует опираться внутренний аудит, должно демонстрировать высокий уровень организационной независимости и объективности. Функциональные возможности и эффективность не единственный критерий. Потенциал первой или второй линии защиты, позволяющий выполнять работу для внутреннего аудита, обеспечивает необходимый уровень независимости и объективности. Аналогично этому функциональные возможности внутреннего аудита выполнять работу первой или второй линии не являются гарантией того, что внутренний аудит, выполняющий работу первой или второй линии сохранит организационную независимость и объективность внутреннего аудита.

В целях обеспечения эффективной координации работы концепция внутреннего аудита должна точно определять, что внутренний аудит несет ответственность за оценку эффективности работы подразделений второй линии защиты или любой деятельности, осуществляемой третьими лицами.

Координация может распространяться за пределы трех линий защиты на других третьих лиц, таких как внешние аудиторы. Внутренние аудиторы могут опираться на работу других внутренних и внешних игроков в осуществлении управленческой деятельности, управлении рисками и контроле, если они имеют достаточное понимание выполняемой работы, предоставляют детальные результаты и демонстрируют должный уровень независимости и компетентности. И наоборот, работа внутреннего аудита может быть спланирована для удовлетворения потребностей третьих лиц. Совместные координационные усилия с третьими лицами могут обеспечить повышение эффективности; однако исполнителю директору по аудиту и совету директоров следует учитывать расходы и потенциальные выгоды при планировании работы внутреннего аудита в пользу третьих лиц.

## Заключение

Основными причинами неэффективной и (или) ненадлежащей организации «Трех линий защиты» являются следующие:

- Отсутствие необходимой регламентации и методологии по системе внутреннего контроля и управления рисками.



- Слабое взаимодействие структурных единиц в части выявления рисков, разработки мер реагирования и мониторинга выявленных рисков.
- Отсутствие условий для выполнения систематического анализа процессов на предмет появления новых рисков и мониторинга уже имеющихся и т.д.
- Отсутствие компетенции или мотивации персонала в части выявления, разработки мер реагирования и мониторинга новых возникающих рисков.

Квалифицированное проектирование системы внутреннего контроля, качественная разработка методологии и регламентов, и их внедрение с учетом применения автоматизированных процедур, эффективно помогает организации в преодолении реальных и потенциальных препятствий и угроз на пути достижения бизнес-целей.

## Библиография

1. Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности: информация Минфина России № ПЗ-11/2013 // Консультант-Плюс. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=156407>.
2. Corporate Governance Insight. Reinforcing audit committee oversight through global assurance. May 2012. European Confederation of Institutes of Internal Auditing. URL: <http://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2013/09/OCV-3.6-Corporate-Gov-Insights.pdf>.
3. De Marco A. et al. Measuring the Effectiveness of Risk Assessment in Project Portfolio Management. – 2018.
4. European Confederation of Institutes of Internal Auditing. URL: <http://www.eciia.eu/>.
5. Hofman M., Grela G. Project portfolio risk identification-application of Delphi method," //Journal of Business and Economics. – 2015. – Т. 6. – №. 11. – С. 1857-1867.
6. Pererva P. G., Kosenko O., Tkachov M. Compliance program of an industrial enterprise: the essence and content. – 2017.
7. Sanchez H., Robert B. A matrix for monitoring the strategic performance of project portfolios //International Journal of Project Organisation and Management. – 2010. – Т. 2. – №. 2. – С. 135-153.
8. Teller J., Kock A., Gemünden H. G. Risk management in project portfolios is more than managing project risks: A contingency perspective on risk management //Project Management Journal. – 2014. – Т. 45. – №. 4. – С. 67-80.
9. The Institute of Internal Auditors. URL: <https://global.theiia.org/Pages/globaliiaHome.aspx>
10. Ways Robotics Process Automation Can Assist Internal Audit. Auditboard. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.auditboard.com/blog/5-ways-robotics-process-automation-can-assist-internal-audit>

## Model of internal distribution of responsibility for counteraction to risks

**Viktor M. Zaernyuk**

Doctor of Economics, Professor,  
Russian State Geological Exploration University named after Sergo Ordzhonikidze,  
117997, 23 Miklukho-Maklaya st., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: [zvm4651@mail.ru](mailto:zvm4651@mail.ru)

**Elena A. Zeveleva**

PhD in Historical Sciences, Professor, Head of the Department of Humanities,  
Russian State Geological Exploration University named after Sergo Ordzhonikidze,  
117997, 23 Miklukho-Maklaya st., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: [gum-n-rggru@mail.ru](mailto:gum-n-rggru@mail.ru)

**Yurii V. Zabaikin**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Russian State Geological Exploration University named after Sergo Ordzhonikidze,  
117997, 23 Miklukho-Maklaya st., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: 89264154444@yandex.ru

**Abstract**

In article genesis of creation and development of the Three Defense Lines model opening intra organizational distribution of responsibility and powers in process of management of risks is described. The basic principles used in model are disclosed and also questions of coordination within realization of model of three defense lines are considered. The main reasons for the inefficient and (or) inadequate organization of a risk management system are shown. According to authors introduction in structure of management of any organization of model of three defense lines as all three lines exist in what - or a form, irrespective of the size and complexity, the organization is expedient. Each organization has to apply this model taking into account the industry of the activity, the size, operational structure and approach to risk management.

**For citation**

Zaernyuk V.M., Zeveleva E.A., Zabaikin Yu.V. (2019) Model' vnutrikorporativnogo raspredeleniya otvetstvennosti za protivodeystviye riskam [The model of corporate distribution of responsibility for countering risks]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (8A), pp. 21-30. DOI 10.34670/AR.2019.90.8.003

**Keywords**

Three defense lines, linear management, risk management, internal audit

**References**

1. Sanchez, H., & Robert, B. (2010). A matrix for monitoring the strategic performance of project portfolios. *International Journal of Project Organisation and Management*, 2(2), 135-153.
2. Hofman, M., & Grela, G. (2015). Project portfolio risk identification-application of Delphi method,". *Journal of Business and Economics*, 6(11), 1857-1867.
3. Teller, J., Kock, A., & Gemünden, H. G. (2014). Risk management in project portfolios is more than managing project risks: A contingency perspective on risk management. *Project Management Journal*, 45(4), 67-80.
4. De Marco, A., Bozzo, R., Rafele, C., Guida, R., & Grimaldi, S. (2018). Measuring the Effectiveness of Risk Assessment in Project Portfolio Management.
5. Pererva, P. G., Kosenko, O., & Tkachov, M. (2017). Compliance program of an industrial enterprise: the essence and content.
6. European Confederation of Institutes of Internal Auditing. URL: <http://www.eciia.eu/>.
7. Organization and implementation by an economic entity of internal control of the facts of economic life, bookkeeping and preparation of accounting (financial) statements: information of the Ministry of Finance of Russia No. ПЗ-11/2013. Consultant-Plus. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=156407>.
8. Corporate Governance Insight. Reinforcing audit committee oversight through global assurance. May 2012. European Confederation of Institutes of Internal Auditing. URL: <http://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2013/09/OCV-3.6-Corporate-Gov-Insights.pdf>.
9. The Institute of Internal Auditors. URL: <https://global.theiia.org/Pages/globaliiaHome.aspx>
10. Ways Robotics Process Automation Can Assist Internal Audit. Auditboard. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.auditboard.com/blog/5-ways-robotics-process-automation-can-assist-internal-audit>