

## **ОБЗОР СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В БАНКЕ**

Статья посвящена вопросам организации работы внутреннего аудита в банках в рамках проектов по совершенствованию систем корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля с использованием типовых моделей, разработанных отраслевыми и профессиональными ассоциациями, международными и национальными регуляторами.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** оценка системы внутреннего контроля, управление рисками, стандарты внутреннего аудита, самооценка, качество, корпоративное управление

### **РОЛЬ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ**

Высшее руководство компаний во всем мире уделяет все большее внимание вопросам укрепления систем управления рисками и внутреннего контроля и в целом корпоративного управления.

Для российских банков новый этап в развитии корпоративного управления знаменуется прежде всего теми изменениями в глобальной финансовой системе, которые были вызваны кризисом, начавшимся осенью 2008 г. Решения «Большой двадцатки», принятые весной 2009 г., ставят перед регуляторами, профессиональными и отраслевыми ассоциациями задачу усиления надежности финансовой системы и обеспечения достоверности отчетности участников рынка. Повышение значимости, результативности и эффективности внутреннего аудита (ВА) является одним из важнейших условий реализации этой задачи.

Кроме того, в Банке России (ЦБ) постоянно происходит обновление нормативно-методической базы, определяющей подходы к развитию корпоративного управления, систем управления



**Малыхин Денис Вячеславович** — руководитель программы сертификации Института внутренних аудиторов. Дипломированный внутренний аудитор, обладает более чем 10-летним опытом руководства практическими и консультационными проектами по развитию систем корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля в банках (г. Москва)

рисками и внутреннего контроля. Указания многочисленных документов, изданных ЦБ в период 2004–2007 гг., уже в основном реализованы коммерческими банками на практике. Передовые рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору (БКБН), других международных регуляторов и организаций, соответственно, становятся все более актуальными не только для отдельных российских банков, привлекающих иностранные ресурсы и активно участвующих в операциях за рубежом, но и для остальных кредитных организаций, составляющих основную массу банковского сообщества<sup>1</sup>.

Как отмечается БКБН в недавно обновленном методическом руководстве «Принципы совершенствования корпоративного управления» (БКБН 176, принцип 9, п. 99–104<sup>2</sup>), совет директоров и высшее руководство банков должны эффективно использовать результаты работы, выполняемой внутренними и внешними аудиторами и подразделениями внутреннего контроля. Это еще раз подтверждает и развивает подход, ранее уже неоднократно декларированный БКБН и другими организациями, определяющими образцовую практику в области корпоративного управления, согласно которому надежный внутренний контроль, осуществляемый службой внутреннего аудита, и независимый внешний аудит являются важнейшими элементами корпоративного управления. Эффективная служба внутреннего аудита является ценным источником информации о качестве системы внутреннего контроля как для менеджеров банка, так и для органов банковского надзора, а также способствует повышению эффективности отношений между ними.

Внутренний аудит входит в структуру корпоративного управления компании любой отрасли. Уникальная роль внутренних аудиторов позволяет

им изучать структуру корпоративного управления, его дизайн и эффективность и давать этому формальную оценку, сохраняя при этом независимость. БКБН рекомендует<sup>3</sup> совету директоров и высшему руководству банков укреплять функцию внутреннего аудита, стимулируя внутренних аудиторов к использованию национальных и международных профессиональных стандартов, в том числе стандартов, разработанных Институтом внутренних аудиторов (The Institute of Internal Auditors, IIA), в своей деятельности, направленной на выявление проблем в области корпоративного управления, риск-менеджмента (РМ) и внутреннего контроля (ВК).

В связи с этим полезно обратить внимание на некоторые существующие в настоящее время рекомендации, нормативные акты профессиональных и отраслевых ассоциаций и надзорных органов по вопросу участия внутреннего аудита в оценке состояния корпоративного управления, систем управления рисками и внутреннего контроля, а также по вопросам оценки и повышения качества работы самого внутреннего аудита.

## СУЩЕСТВУЮЩИЕ СТАНДАРТЫ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

Прежде всего, говоря о российской практике стандартизации аудиторской деятельности, следует отметить, что функция внутреннего аудита с учетом национальной специфики нашла отражение в правиле (стандарте) №29 «Рассмотрение работы внутреннего аудита» (Постановление Правительства РФ от 25.08.2006 №523). Согласно данному правилу, функция службы внутреннего аудита заключается в мониторинге адекватности и эффективности системы внутреннего контроля, а внешний аудитор может выполнять внешнюю

<sup>1</sup> Подтверждением стала недавняя публикация на сайте ЦБ проекта Методических рекомендаций по организации кредитными организациями внутренних процедур оценки достаточности капитала (в соответствии с нормами «Базеля II») — *Здесь и далее прим. авт.*

<sup>2</sup> Principles for enhancing corporate governance, публикация БКБН 176, октябрь 2010 г.

<sup>3</sup> БКБН 176, п. 100, а также БКБН 40 «Система внутреннего контроля в банках: основы организации» (сентябрь 1998 г.) и БКБН 84 «Внутренний аудит в банках и взаимоотношения надзорных органов и аудиторов» (август 2001 г.). Названия документов цитируются по письмам ЦБ от 10.07.2001 №87-Т, от 13.05.2002 №59-Т «О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору».

оценку качества работы внутреннего аудита, для того чтобы установить и оценить риски существенных искажений финансовой (бухгалтерской) отчетности, а также разработать и выполнить аудиторские процедуры.

Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита<sup>4</sup> (выдержки из стандартов, разработанных ИА, см. в Приложении 1), которые явились одной из методических основ для БКБН 84 и Положения Банка России от 16.12.2003 №242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах», также предусматривают, что «внутренний аудит должен помогать организации поддерживать эффективную систему внутреннего контроля, оценивая ее эффективность и результативность и содействуя постоянному совершенствованию системы» (стандарт 2130 «Контроль»).

В Практических указаниях<sup>5</sup> (ПУ) по применению стандартов уточняются миссия внутреннего аудита и его роль в корпоративном управлении, системе управления рисками и внутреннего контроля. Согласно определению внутреннего аудита и стандартам, внутренние аудиторы могут выполнять несколько различных функций, давая оценку и внося свой вклад в совершенствование корпоративного управления. Как правило, внутренние аудиторы проводят объективную, независимую оценку дизайна и операционной эффективности корпоративного управления организации. Они могут также давать консультации и рекомендации по улучшению этих процессов. В некоторых случаях внутренних аудиторов привлекают для оказания помощи совету в проведении самооценки корпоративного управления.

Руководитель внутреннего аудита формирует мнение об адекватности и эффективности процессов внутреннего контроля в целом в организации, целью которых является содействие управлению рисками организации и достижению установленных и заявленных компанией целей.

Это мнение должно базироваться на достаточных аудиторских доказательствах, полученных в процессе проведения аудитов и, где это возможно, базирующихся на результатах работы других лиц, предоставляющих гарантии. В этом состоит наиболее сложная задача внутреннего аудита — оценить эффективность процессов контроля организации посредством агрегирования множества отдельных оценок. Такие оценки производят в процессе осуществления внутреннего аудита, анализа самооценки руководства и получают от других субъектов, предоставляющих гарантии (см. ПУ 2050 «Координация деятельности»).

По мере выполнения заданий внутренние аудиторы должны своевременно информировать руководителей соответствующего уровня о выявленных недостатках, чтобы можно было предпринять незамедлительные действия для корректировки или снижения негативных последствий выявленных расхождений или слабых мест контроля.

### **Особенности оценки внутренним аудитом процессов корпоративного управления**

Корпоративное управление (КУ) не является набором отдельных и обособленных процессов и структур, а непосредственно связано с управлением рисками и внутренним контролем. Эффективное корпоративное управление предполагает, что риск учитывается при определении стратегии. В свою очередь, управление рисками опирается на поведение высшего руководства, риск-аппетит и допустимые пределы риска, культуру управления рисками и систему надзора за такого рода деятельностью (т.е. на эффективное корпоративное управление). Контроль и риск также взаимосвязаны, поскольку контроль определяется как «любые действия руководства, совета и других сторон по управлению рисками и повышению вероятности достижения поставленных целей и выполнения задач» (МПСВА, раздел «Глоссарий»).

<sup>4</sup> МПСВА в редакции, вступившей в силу с 2009 г. Перевод на русский язык выполнен НП «ИВА» [7].

<sup>5</sup> Текст ПУ в переводе на русский язык размещен на сайте Института внутренних аудиторов [www.iaa-ru.ru](http://www.iaa-ru.ru) (раздел «Для членов ИВА»).

Следует привлечь внимание к нескольким ПУ, опубликованным весной 2010 г., по вопросам корпоративного управления:

- ПУ 2110-1 «Корпоративное управление: Определение»;

- ПУ 2110-2 «Корпоративное управление: Взаимосвязь с риском и контролем»;

- ПУ 2110-3 «Корпоративное управление: Оценки».

Согласно новым ПУ, в рамках внутреннего аудита процессы корпоративного управления оцениваются на основе информации, полученной в ходе выполнения многочисленных аудиторских заданий предшествующих периодов. Внутренний аудитор должен принять во внимание:

- результаты аудитов отдельных процессов корпоративного управления (например, процесса конфиденциального информирования руководства, процесса стратегического управления);

- особенности корпоративного управления, выявленные в ходе аудитов, не связанных с ним напрямую (например, в рамках аудита процессов управления рисками, процедур внутреннего контроля при составлении финансовой отчетности или рисков мошенничества);

- результаты работы других внутренних или внешних специалистов, предоставляющих гарантии (например, компании, приглашенной главным юрисконсультантом для обзора процесса проведения расследований);

- иную информацию об особенностях корпоративного управления, как, например, данные о неблагоприятных происшествиях, указывающие на возможность совершенствования системы корпоративного управления.

В ходе планирования, проведения оценок и составления отчетности внутренний аудитор должен учитывать потенциальный характер и возможные последствия полученных результатов и обеспечить соответствующий обмен информацией с советом и высшим исполнительным руководством. Руководитель внутреннего аудита должен учитывать эти взаимосвязи при планировании заданий, включающих оценку процессов корпоративного управления.

- В качестве предмета аудита необходимо выбрать процедуры контроля процесса корпоративного управления, предназначенные для предотвращения или обнаружения фактов, которые могут иметь негативное влияние на стратегию, цели и задачи организации, операционную эффективность и результативность, финансовую отчетность, соответствие действующим законодательным и регулятивным нормам (см. ПУ 2110-3).

- Средства контроля в рамках процесса корпоративного управления часто имеют существенное значение для управления рисками внутри организации. Например, контроль соблюдения кодекса поведения может использоваться для управления комплаенс-рисками, риском мошенничества и т.д. Такой комплексный эффект следует учитывать при планировании аудита.

- Если в других аудиторских заданиях оценивается корпоративное управление (например, при аудите средств контроля финансовой отчетности, процессов управления рисками или комплаенс), то аудитор должен рассмотреть возможность использования их результатов.

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ**

Любая оценка начинается с определения критериев. Следовательно, при выполнении консультационных заданий по развитию систем управления рисками (СУР) и внутреннего контроля (СВК), равно как и при оценке процедур контроля, внутренние аудиторы должны прежде всего убедиться в том, что исполнительное руководство установило адекватные критерии оценки достижения целей и выполнения задач (стандарт 2210.А3). Если критерии адекватны, аудитор руководствуется ими, в противном случае совместно с исполнительным руководством вырабатывает надлежащие критерии оценки на основе применимых в конкретном случае передовых методик и технологических образцов (так называемой образцовой

практики — best practice), которые позволяют организации совершенствовать процессы для достижения уровня выше среднего в данной отрасли. Следовательно, изначально внутренний аудит нацелен на то, чтобы приносить пользу и создавать добавленную стоимость организации.

Нормативно-методические документы, применяемые при проведении оценки и консультировании по вопросам совершенствования СУР и СВК в банках, можно разделить на три основных группы:

- концепции, общие для организаций различных отраслей;
- нормативные акты регуляторов банковской отрасли;
- рекомендации специализированных, экспертных организаций и практика передовых банков.

### Общие подходы

Среди целей, которые ставятся перед эффективными СУР и СВК в любых отраслях, можно выделить предоставление надежной, достоверной, своевременной информации о результатах деятельности организации. Соответственно, внутренний аудитор может воспользоваться методами работы внешних экспертов в процессе оценки работы СУР и СВК или консультирования по вопросам их развития. Для банков эта цель наиболее актуальна в связи со спецификой отрасли и ежедневным характером отчетности.

Как известно, для оценки рисков вложений в обязательства организаций — эмитентов ценных бумаг инвесторы привлекают специализированные компании: внешних аудиторов, специалистов по оценке и рейтинговые агентства, задачей которых в подобных сделках является внешняя оценка надежности СУР и СВК, осуществляемая в процессе всестороннего исследования деятельности компании (due diligence).

В российской банковской практике соответствующая задача для внешнего аудитора закреплена законодательно. Согласно Закону «О банках и банковской деятельности» аудиторская организация обязана составить заключение о результатах

аудиторской проверки, содержащее сведения о достоверности финансовой отчетности кредитной организации, о выполнении ею обязательных нормативов, установленных Банком России, о качестве управления данной компанией и о состоянии внутреннего контроля (ФЗ №395-1, ст. 42). Основы методики, в соответствии с которой внешний аудитор будет оценивать состояние внутреннего контроля, определены федеральными правилами (стандартами) аудиторской деятельности. В контексте данной статьи нам наиболее интересно правило №8 «Понимание деятельности аудируемого лица, среды, в которой она осуществляется, и оценка рисков существенного искажения аудируемой финансовой (бухгалтерской) отчетности» (в ред. Постановления Правительства РФ от 19.11.2008 №863).

Описанные в данном правиле составные компоненты СВК фактически совпадают (с учетом российской специфики) с наиболее известными и применяемыми в настоящее время концептуальными моделями СУР и СВК — COSO IC-IF (Internal Control — Integrated Framework, «Внутренний контроль: интегрированный подход» — модель, принятая комиссией Тридуэя в 1992 г.) и COSO ERM (Enterprise Risk Management, «Управление рисками организации» — интегрированная модель, принятая комиссией Тридуэя в 2004 г.).

---

Цели управления рисками модели COSO ERM:

- стратегические — цели высокого уровня, соотносимые с миссией организации;
  - операционные — результативное и эффективное использование ресурсов;
  - цели в области подготовки отчетности — обеспечение достоверности;
  - цели в области соблюдения законодательства — соблюдение применимых законодательных и нормативных актов (комплаенс).
- 

Кроме того, в этом и других правилах задаются общие понятия (глоссарий) и подходы к оценке роли внутреннего аудита. Тем самым формируются три ключевых составляющих, необходимых

для создания интегрированной модели оценки СУР и СВК для определения достоверности отчетности: понятийный аппарат, составные компоненты СВК, внутренний аудит.

Более подробный обзор возможных подходов к выполнению консультационных заданий и заданий по оценке отдельных элементов СУР и СВК с учетом опыта рейтинговых агентств и внешних аудиторов изложен в статье «Выпуск банковских облигаций: некоторые уроки для внутреннего аудита» [5], а сравнение наиболее известных концепций организации систем внутреннего контроля (COBIT, SAC, COSO и SAS 55/781) проведено в статье «К вопросу о стандартизации процессов управления рисками и внутреннего контроля» [1].

В этом разделе следует упомянуть также документы Международной организации по стандартам (ISO) относительно систем менеджмента качества (стандарты ISO 19011, ISO серии 9000 и др.). Понятие «управление качеством» имеет много общего с понятием «управление рисками», поскольку при повышении качества продукции и при создании СМК преследуются те же цели, что и при управлении рисками, как минимум это верно в отношении операционных и комплаенс-целей. Согласно нормам ISO по СМК организация должна:

- планировать и осуществлять мониторинг, измерения и анализ, производить улучшения, необходимые для того, чтобы продемонстрировать соответствие продукции и СМК стандартам качества и непрерывное улучшение результативности данной системы;

- проводить через запланированные интервалы времени внутренний аудит для определения того, соответствует ли СМК запланированным мероприятиям, требованиям стандарта и самой организации, насколько эффективно была внедрена данная система и поддерживается ли она в рабочем состоянии.

В ряде случаев банковскому внутреннему аудитору целесообразно воспользоваться стандартами ISO для определения критериев оценки СУР и СВК. В российской практике эти стандарты применяются в кастомизированной версии:

- «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». ГОСТ Р ИСО 9000-2001 (Постановление Госстандарта РФ от 15.08.2001 №332-ст);

- «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента». ГОСТ Р ИСО 19011-2003 (Постановление Госстандарта РФ от 29.12.2003 №432-ст).

### Документы регуляторов

Вслед за Положением №242-П, во многом основанном на рекомендациях БКБН 40 и моделях COSO, Банк России выпустил ряд документов, рассматривающих различные аспекты управления нефинансовыми рисками (в частности, операционными, правовыми, репутационными рисками). Для банковского сообщества эти документы де-факто создают единый стандарт, на который можно ориентироваться (а учитывая российскую практику осуществления надзора и проведения проверок, необходимо ориентироваться, буквально выполняя каждую рекомендацию) при совершенствовании внутрибанковской системы контроля.

Прежде всего следует упомянуть Указания №2005-У и №1379-У, составляющие комплексную систему оценки показателей финансовой устойчивости, включая оценку СУР и СВК по нескольким формализованным критериям. В этих документах более полно раскрываются необходимые для данной оценки элементы, однако обусловлено это только целями соблюдения законодательства (комплаенс) и достоверности отчетности. Наиболее полно методики оценки СУР и СВК для целей регулятора изложены в рекомендациях для проверяющих:

- Методические рекомендации по проведению проверки системы управления банковскими рисками в кредитной организации (ее филиале) (письмо ЦБ РФ от 23.03.2007 №26-Т);

- Методические рекомендации по проведению проверки и оценки организации внутреннего контроля в кредитных организациях (письмо ЦБ РФ от 24.03.2005 №47-Т).

ЦБ имеет примеры и других нормативных актов, в которых приводится типовая рекомендуемая документация для собственников и менеджеров банков: письмо ЦБ РФ 07.02.2007 №11-Т «О перечне вопросов для проведения кредитными организациями оценки состояния корпоративного управления», комплекс документов по обеспечению информационной безопасности.

Что касается системного подхода к построению СУР и СВК, то недавно ЦБ предложил Методические рекомендации по организации кредитными организациями внутренних процедур оценки достаточности капитала. В открытом доступе можно обнаружить также письмо ЦБ РФ от 07.10.1999 №289-Т «О мерах по повышению уровня внутреннего контроля в банках», в котором содержится краткий обзор выполнения требований Положения ЦБ №509, предшествующего Положению №242-П. Учитывая, что Положение №242-П действует более пяти лет, Банк России мог провести обобщающий анализ (без указания конкретных банков) сведений, представленных банками в отчетах о состоянии внутреннего контроля (ежегодная форма 639), и на основе этого анализа предложить банковскому сообществу своего рода усредненную модель СУР и СВК российского банка. Такой документ мог бы стать самым лучшим и универсальным стандартом (benchmark) на ближайшие несколько лет для всей банковской системы страны и позволил бы сэкономить время и средства.

Примеры подобных документов в форме рекомендаций регулятора имеют казахстанские банки:

- Методические рекомендации по организации систем управления рисками и внутреннего контроля в банковских холдингах (Постановление Правления Агентства Республики Казахстан по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций от 15.04.2006 №94);

- очень подробная Инструкция о требованиях к наличию систем управления рисками и внутреннего контроля в банках второго уровня (Постановление Правления Агентства Республики

Казахстан по регулированию и надзору финансового рынка и финансовых организаций от 30.09.2005 №359).

### Рекомендации отраслевых экспертов

Несколько более сложная ситуация складывается с нормативно-методическими документами, применяемыми при проведении оценки и при консультировании по вопросам совершенствования СУР и СВК с точки зрения стратегических и операционных целей, которые не привлекают столь детального внимания внешних экспертов и регуляторов.

К сожалению, в банковской отрасли в настоящее время практически отсутствуют научно-исследовательские организации (ведомственные НИИ), системно разрабатывающие типовые технологические решения и нормативно-методическую документацию для банков (аналогично тому как разрабатывается типовая проектно-сметная документация и технологические схемы в некоторых других отраслях — строительстве, промышленности). При наличии подобных типовых решений и образцов задача ВА по оценке СУР и СВК в плане достижения стратегических и операционных целей значительно упрощается. Частично эту функцию нормативно-методического обеспечения бизнеса выполняют специализированные компании — разработчики программного обеспечения, индивидуальные эксперты (см., например, работу Е.Б. Морковкиной [6]) и, разумеется, банковские ассоциации и некоторые инвестиционные компании.

В частности, на ликвидацию дефицита нормативно-методической документации, подготовленной независимыми экспертами, направлена работа комитета по стандартам Ассоциации российских банков (АРБ). Начиная с 2005 г. в АРБ была инициирована разработка серии стандартов управления процессами в различных областях деятельности, по некоторым видам рисков, и в частности по системе внутреннего контроля. Недостатки предложенного АРБ стандарта по СВК ранее уже обсуждались, они обусловлены

используемым подходом к стандартизации, основой которого составляет модель зрелости процессов COBIT, а в случае СВК — Положение №242-П. В настоящее время этот стандарт пересматривается с учетом того факта, что ВК — не самостоятельный процесс, он является частью других процессов, для каждого из которых необходимо разрабатывать собственные критерии зрелости.

До тех пор пока новая редакция стандарта не разработана, в качестве альтернативы можно рекомендовать подход, применяемый одной из ведущих международных инвестиционных организаций IFC (International Finance Corporation — Международная финансовая корпорация, член группы Мирового банка). Для вхождения в капитал растущих компаний и банков в качестве стратегического инвестора IFC использует методику (на основе матрицы) оценки зрелости корпоративного управления и его отдельных компонентов, включая СУР и СВК. Краткое содержание методики IFC приведено в Приложении 2.

Также можно предложить еще одну альтернативу — типовые документы для реализации комплексного подхода к оценке СУР и СВК: Типовое положение об организации системы внутреннего контроля (Приложение 3) и Типовой план мероприятий по совершенствованию СУР и СВК (Приложение 4), разработанные на основе модели COSO IC-IF с учетом БКБН 40.

Кроме того, в отношении одной из ключевых составляющих СВК — комплекса контрольных процедур — рекомендуется дополнительно обратиться к обзору «Организация комплаенс-контроля в российских банках» [2], подготовленному с участием автора на основе методического руководства «Комплаенс и комплаенс-функция в банках» (БКБН 113, апрель 2005 г.)<sup>6</sup>. В предложенных альтернативных подходах применяется общая концепция: определяются принципы оценки, а не детальные стандарты организации СВК. Эта концепция позволяет каждому банку использовать общую методику и «стандартизированные

строительные блоки и узлы» для создания собственной уникальной СВК, учитывающей индивидуальные особенности банка.

## Оценка качества внутреннего аудита

Поскольку внутренний аудит является существенным компонентом корпоративного управления, совет и высшее исполнительное руководство должны иметь возможность получить гарантии качества работы и самого подразделения внутреннего аудита, что предполагает проведение внутренних (самооценка) и внешних оценок качества, выполняемых в соответствии со стандартами (Quality Assessment Review, QAR). Согласно этим стандартам руководитель СВА (системы внутреннего аудита) должен донести до высшего исполнительного руководства и комитета по аудиту необходимость и ценность системы оценки качества.

Вопросам оценки качества уделено внимание в нескольких стандартах, среди которых следует обратить внимание на следующие:

- 1300 — «Программа гарантии и повышения качества внутреннего аудита»;
- 1310 — «Требования программы гарантии и повышения качества»;
- 1311 — «Внутренние оценки»;
- 1312 — «Внешние оценки»;
- 1320 — «Отчетность по программе гарантии и повышения качества».

Примерные формы документов, разрабатываемых в соответствии с рекомендациями IIA по вопросам качества, приведены на интернет-сайте IIA в разделе «Качество» (Quality) [9]. Эти рекомендации применимы к внутреннему аудиту в любых организациях, в том числе и в банках. Подробный обзор рекомендаций IIA по вопросам качества, включая требования к содержанию программы гарантии и повышения качества (ПГПК, или QAIP — Quality Assurance & Improvement Program), приведен в материалах российского Института внутренних аудиторов [4, 8].

<sup>6</sup> Перевод см. в письме ЦБ от 02.11.2007 №173-т «О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору».

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

### Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита (выдержка)

#### 2110 — Корпоративное управление

Внутренний аудит должен давать оценку и соответствующие рекомендации по совершенствованию корпоративного управления применительно к следующим задачам:

- популяризация этических норм и ценностей внутри организации;
- обеспечение эффективного управления деятельностью организации и ответственного отношения к работе;
- передача соответствующей информации по вопросам рисков и контроля внутри организации;
- координация деятельности и обмен информацией между советом, внешними и внутренними аудиторами и исполнительным руководством организации.

#### 2120 — Управление рисками

Внутренний аудит должен оценивать эффективность и способствовать совершенствованию процессов управления рисками.

*Интерпретация.*

Определение эффективности процессов управления рисками основывается на суждении внутреннего аудитора, сформированном по результатам оценки следующих категорий:

- цели организации соответствуют ее миссии;
  - существенные риски выявляются и оцениваются;
  - выбираются такие меры реагирования на риски, которые позволяют удерживать их в рамках риска-аппетита организации;
  - информация, касающаяся рисков, своевременно фиксируется и передается внутри организации, что дает возможность персоналу, исполнительному руководству и совету выполнять свои обязанности.
- Мониторинг процессов управления рисками

осуществляется в рамках текущей деятельности и/или с помощью специальных оценок.

#### 2130 — Контроль

Внутренний аудит должен помогать организации в поддержании эффективной системы внутреннего контроля, оценивая ее эффективность и результативность и содействуя постоянному совершенствованию системы.

**2130.A1.** Внутренний аудит должен оценивать адекватность и эффективность контроля над рисками в сфере корпоративного управления, операционной деятельности организации и ее информационных систем в части:

- достоверности и целостности информации о финансово-хозяйственной деятельности;
- эффективности и результативности деятельности;
- сохранности активов;
- соответствия требованиям законов, нормативных актов и договорных обязательств.

**2130.A2.** Внутренним аудиторам следует определить, были ли разработаны текущие и проектные цели и задачи подразделений, и оценить, насколько они соответствуют целям и задачам всей организации.

**2130.A3.** Внутренним аудиторам следует провести анализ операционной деятельности подразделений и анализ проектов на соответствие фактических результатов поставленным целям и задачам, чтобы определить, ведется ли работа в соответствии с намеченными планами.

**2130.C1.** В ходе выполнения заданий по консультированию внутренние аудиторы должны уделить внимание вопросам контроля в соответствии с целями задания, а также быть готовыми к наличию существенных недостатков контроля.

**2130.C2.** Внутренние аудиторы должны использовать знания о контроле, полученные в ходе выполнения заданий по консультированию, при оценке процессов внутреннего контроля в организации<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> В приведенном тексте Приложения 1 не учтены изменения, вступившие в силу с 01.01.2011.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

### Методика оценки зрелости корпоративного управления (на основе методики IFC)

Для оценки уровня корпоративного управления в российских банках эксперты проекта IFC «Корпоративное управление в банковском секторе России»<sup>8</sup>

применяли подход, основанный на общей методике IFC для оценки уровня корпоративного управления (в форме матрицы).

**Таблица 1.** Матрица оценки уровня корпоративного управления

Компоненты КУ	Уровни зрелости			
	Уровень 1. Соблюдение требований законодательства	Уровень 2. Начальные шаги по совершенствованию КУ	Уровень 3. Развитая система КУ	Уровень 4. Лидерство в КУ

**Таблица 2.** Оцениваемые компоненты и их элементы

Компонент 1. Приверженность КУ				
<p>Компонент 2. Совет директоров и генеральный директор / правление:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ состав / независимость;</li> <li>■ комитеты совета директоров;</li> <li>■ функции совета директоров;</li> <li>■ заседания совета директоров;</li> <li>■ оценка, выдвижение кандидатур / планирование преемственности;</li> <li>■ вознаграждение членов совета директоров;</li> <li>■ правление (дееспособность и подотчетность);</li> <li>■ вознаграждение членов правления</li> </ul>				
<p>Компонент 3. Раскрытие информации и прозрачность:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ каналы распространения информации;</li> <li>■ информация о собственниках (бенефициарных владельцах);</li> <li>■ финансовая отчетность;</li> <li>■ нефинансовая отчетность;</li> <li>■ внешний аудитор</li> </ul>			Критерии оценки на уровне 1	Критерии оценки на уровне 2
<p>Компонент 4. Права акционеров и иных заинтересованных сторон:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ общее собрание акционеров;</li> <li>■ права миноритарных акционеров;</li> <li>■ дивиденды;</li> <li>■ вкладчики</li> </ul>			Критерии оценки на уровне 3	Критерии оценки на уровне 4
<p>Компонент 5. Управление рисками и внутренний контроль:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ контрольная среда;</li> <li>■ схемы организации управления отдельными рисками (по видам рисков);</li> <li>■ контрольные процедуры;</li> <li>■ оценка системы контроля и мониторинг</li> </ul>				

<sup>8</sup> Проект осуществлялся в 2004–2007 гг. Базовая методика (разработана не для банков) изложена в Т. 6 «Пособия по корпоративному управлению», изданном IFC [9].

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2.**

Методика оценки зрелости корпоративного управления (на основе методики IFC) (продолжение)

**Таблица 3.** Критерии оценки элемента компонента 5 «Оценка системы контроля и мониторинг»

<b>Уровень 1. Соблюдение требований законодательства</b>	<b>Уровень 2. Начальные шаги по совершенствованию КУ</b>	<b>Уровень 3. Развитая система КУ</b>	<b>Уровень 4. Лидерство в КУ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Глава службы внутреннего контроля (аудита), положение о службе и план ее работы одобрены советом директоров.</li> <li>■ Служба внутреннего контроля отчитывается перед советом директоров о проделанной работе.</li> <li>■ Служба внутреннего контроля не имеет замечаний ЦБ по содержанию планов работы и отчетов о проверках.</li> <li>■ Общая оценка СВК проводится ежегодно внешними аудиторами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Служба внутреннего контроля (аудита) фактически не выполняет функции, которые несовместимы с ее основной функцией (внутренний аудит).</li> <li>■ Внутренний аудит отделен от функций комплаенс-контроля.</li> <li>■ Общая оценка систем РМ и ВК проводится внутренними аудиторами, однако такая работа не имеет регулярного характера.</li> <li>■ Служба внутреннего аудита на практике подотчетна совету директоров.</li> <li>■ Внешние аудиторы на ежегодной основе (как минимум) готовят письмо руководству с рекомендациями по совершенствованию систем РМ и ВК</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Служба внутреннего аудита банка регулярно консультирует руководство банка по вопросам усовершенствования систем РМ и ВК.</li> <li>■ Общая оценка систем РМ и ВК регулярно (как правило, ежеквартально) проводится внутренними аудиторами на основе формализованных критериев.</li> <li>■ Комитет по аудиту или комитет по управлению рисками совета директоров ежегодно оценивает системы РМ и ВК с помощью внутреннего аудитора</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Риск-ориентированное планирование работы внутреннего аудита реализуется на практике.</li> <li>■ Механизмы внутреннего контроля предусматривают мониторинг, другие инструменты самооценки подразделений и являются органическим элементом бизнес-процессов банка.</li> <li>■ Совет директоров (через комитет по аудиту) и правление организовали непрерывную программу повышения качества внутреннего аудита</li> </ul>

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3.**

Типовое положение об организации системы внутреннего контроля

Документ с примерным названием «Порядок организации системы внутреннего контроля, определение ее структуры и содержания» в последнее время вошел в общепринятую практику, но, строго говоря, не является обязательным, т.к. издание положения об организации внутреннего контроля не предусмотрено нормативными актами ЦБ, обязательными для банков. Во многом причиной тому послужило издание Методических рекомендаций по проведению проверки и оценки организации внутреннего

контроля в кредитных организациях, в которых наличие Порядка<sup>9</sup> оценивается с высшим весом «три» (строка 2.1 таблицы 1 приложения 2 к письму ЦБ от 24.03.2005 №47-Т). Тем самым значимость формального фактора «наличие внутреннего нормативного документа» приравнена к другим, в том числе более существенным требованиям, явно установленным нормативными актами Банка России. Предлагаемое типовое содержание (см. таблицу) можно рассматривать как в качестве лекала для

<sup>9</sup> Слово «Порядок» указано с заглавной буквы, поскольку имеется в виду специальный документ, а не определение порядка по существу в нескольких документах.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3.****Типовое положение об организации системы внутреннего контроля (продолжение)**

создания подобных документов (разработку могут осуществлять различные подразделения банка в зависимости от организационно-штатной структуры), так и в качестве упрощенной методики оценки систем контроля, проводимой аудиторами (внутренними и внешними). В соответствии с Положением

№242-П документ подобного рода, вне зависимости от типа наименования (положение или порядок), подлежит утверждению советом директоров. Методической основой для предлагаемого типового содержания служит модель COSO IC-IF с учетом рекомендаций БКБН по вопросам организации СВК.

**Таблица.** Разделы и подразделы положения об организации ВК

Подразделы	Краткое пояснение содержания
<b>Общие положения</b>	
Назначение документа. Ответственность участников СВК	<p>Постулируется, что система внутреннего контроля в конкретном банке включает пять компонентов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ формирование контрольной среды;</li> <li>■ оценка рисков;</li> <li>■ контрольные процедуры;</li> <li>■ информационное обеспечение;</li> <li>■ мониторинг.</li> </ul> <p>Определяются цели СВК (как правило, три-пять) с учетом особенностей банка.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Повышение эффективности и результативности финансово-хозяйственной деятельности при совершении банковских операций и других сделок, эффективности управления активами и пассивами, управления банковскими рисками.</li> <li>■ Обеспечение бесперебойности и безопасности деятельности банка, сохранности денежных средств, имущества, информации и других активов.</li> <li>■ Обеспечение достоверности, полноты, объективности и своевременности составления и представления финансовой, бухгалтерской, статистической и иной отчетности.</li> <li>■ Соблюдение нормативных правовых актов, стандартов саморегулируемых организаций, учредительных и внутренних документов банка.</li> <li>■ Исключение участия банка и его работников в осуществлении противоправной деятельности, в том числе в легализации (отмывании) доходов, полученных преступным путем, и в финансировании терроризма; а также своевременное представление (в соответствии с законодательством) сведений в уполномоченные государственные органы.</li> </ul> <p>Определяются основные обязанности участников СВК.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ За развитие СВК отвечают правление и менеджеры банка.</li> <li>■ Координацию работы подразделений, менеджеров и проектов по развитию СВК осуществляет специализированное подразделение (служба технологического развития, служба по развитию внутреннего контроля, служба рисков и др.) под контролем высшего исполнительного органа банка.</li> <li>■ За объективную оценку состояния контроля отвечает внутренний аудит</li> </ul>
Используемые термины	Если необходимо, в случае отсутствия в банке единого глоссария
<b>Формирование контрольной среды</b>	
Корпоративное управление	<p>Определяются элементы контрольной среды с учетом особенностей банка (как правило, 5–10 элементов):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ корпоративные ценности, кодексы поведения и другие стандарты надлежащего поведения, а также системы, используемые для обеспечения их соблюдения;</li> <li>■ четко сформулированная стратегия, позволяющая оценить успех банка в целом и вклад отдельного работника;</li> </ul>

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3.**

## Типовое положение об организации системы внутреннего контроля (продолжение)

Таблица. Разделы и подразделы положения об организации ВК (продолжение)

Подразделы	Краткое пояснение содержания
Корпоративное управление	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ четкое распределение обязанностей и полномочий в части принятия решений, включая иерархическую структуру данного процесса, от отдельных сотрудников до совета;</li> <li>■ механизмы взаимодействия и сотрудничества между членами совета, менеджментом и аудиторами;</li> <li>■ инструменты внутреннего контроля, включая функцию внутреннего аудита и функцию управления рисками, независимые от бизнес-подразделений, а также другие элементы системы сдержек и противовесов;</li> <li>■ особый контроль рисков в тех случаях, когда конфликт интересов может оказаться особенно значительным, включая деловые отношения с заемщиками, аффилированными с банком, крупными акционерами, представителями высшего руководства или лицами, принимающими в компании важные решения;</li> <li>■ стимулы финансового и управленческого характера в виде денежных вознаграждений, продвижения по службе и других форм мотивации, побуждающие правление, менеджеров и сотрудников на соответствующие действия;</li> <li>■ системно организованные потоки внутренней и внешней информации</li> </ul>
Компетенция органов (в том числе органов управления и внутреннего контроля)	<p>Приводится сводная информация (уточняемая в отдельных документах) о полномочиях органов управления и подразделений банка по вопросам развития СВК.</p> <p>Постулируется, что внутренний контроль встроен в регулярные процессы, регламентируемые организационно-распорядительными и нормативными документами, утверждаемыми уполномоченными органами и работниками банка по всем существенным аспектам деятельности</p>
Работа с персоналом	<p>Задаются направления в области работы с персоналом, в рамках которых укрепляется контрольная среда, в частности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ обеспечение кадрами с достаточной профессиональной квалификацией;</li> <li>■ установление требований к деловому поведению и развитие этических норм;</li> <li>■ формирование резерва кадров, ротация и распределение обязанностей</li> </ul>
<b>Оценка банковских рисков</b>	
Место СВК в СУР	<p>Постулируется (в случае отсутствия в банке соответствующего документа), что система управления рисками, помимо компонентов внутреннего контроля, включает в себя следующие направления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ постановка целей и задач в области рисков (определение риск-аппетита);</li> <li>■ выявление потенциальных событий, несущих риск;</li> <li>■ реагирование на события, связанные с риском.</li> </ul> <p>Определяется классификация рисков, которым подвержен банк (если необходимо, в случае отсутствия единой классификации по рекомендациям регуляторов)</p>
Оценка рисков реализации стратегии	<p>Определяются основные этапы процедуры оценки рисков при составлении стратегических документов, подразделения и органы, ответственные за разработку стратегии, годового бюджета, планов развития по направлениям, маркетингового плана, в которых дается оценка факторов стратегического риска и определяются точки контроля, в частности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ сбалансированность планов по отдельным направлениям развития;</li> <li>■ достаточный уровень финансовых и материально-технических ресурсов для развития;</li> <li>■ наличие ключевых показателей финансовой устойчивости;</li> <li>■ конкурентоспособность качества и стоимости предлагаемых банком продуктов;</li> <li>■ способность банка своевременно реагировать на действия конкурентов;</li> <li>■ изменения хозяйственной конъюнктуры в финансовом и нефинансовом секторе</li> </ul>

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3.**

## Типовое положение об организации системы внутреннего контроля (продолжение)

**Таблица.** Разделы и подразделы положения об организации ВК (продолжение)

Подразделы	Краткое пояснение содержания
Финансовые риски	<p>Постулируется, что в результате анализа и оценки финансовых рисков в рамках текущего и последующего контроля в банке устанавливаются лимиты (предельные объемы, другие параметры) совершения финансовых операций по видам рисков, предусмотренных классификацией. Детальность содержания раздела зависит от степени проработанности в банке других документов по вопросам управления финансовыми рисками</p>
Прочие, нефинансовые риски	<p>Определяются основные этапы процедуры оценки рисков при подготовке и совершении операций, подразделения и органы, ответственные за разработку инструментов оценки факторов нефинансовых рисков (операционный, правовой, репутационный и др., согласно классификации банка), и определяются точки их контроля. Детальность содержания раздела зависит от степени проработанности в банке других документов по вопросам управления нефинансовыми рисками</p>
<b>Контрольные процедуры (действия)</b>	
Комплекс контрольных процедур	<p>Систематические контрольные действия, повседневное наблюдение за осуществлением банковских операций на всех участках банковской деятельности, регистрация операций в учетных регистрах, составление отчетов и другие контрольные процедуры осуществляются в три этапа: первичный, текущий и последующий контроль. При необходимости, в зависимости от структуры операций и организационной структуры банка, в этом разделе описываются специализированные контрольные подразделения и соответствующие процессы (например, роль контролера операций на рынках ценных бумаг)</p>
Меры предварительного контроля	<p>Предусматриваются меры предварительного контроля и определяются подразделения, ответственные за их разработку:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ распределение обязанностей;</li> <li>■ делегирование полномочий;</li> <li>■ описание бизнес-процессов (см. также разделы «Приложения» и «Информационное обеспечение»);</li> <li>■ процедуры согласования проектов внутренних нормативных актов;</li> <li>■ формирование учетной политики</li> </ul>
Меры текущего и последующего контроля	<p>Определяются возможные формы контроля соблюдения полномочий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ анализ выполнения бизнес-планов, маркетингового плана, планов развития по отдельным направлениям деятельности, бюджета банка;</li> <li>■ проверки, которые осуществляют органы управления, запрашивая отчеты и информацию о результатах деятельности структурных подразделений и разъяснения их руководителей, с целью выявления недостатков контроля, нарушений, ошибок;</li> <li>■ контроль, осуществляемый руководителями подразделений посредством проверки отчетов о работе подчиненных им работников (на ежедневной, еженедельной и/или ежемесячной основе);</li> <li>■ материальный (физический) контроль — проверки ограничения доступа к материальным ценностям, пересчет (инвентаризация) материальных ценностей (денежной наличности, ценных бумаг в документарной форме и т.п.);</li> <li>■ разделение ответственности за хранение и использование материальных ценностей, обеспечение охраны помещений для их хранения;</li> <li>■ проверки соблюдения установленных лимитов на осуществление банковских операций и других сделок путем получения соответствующих отчетов и сверки с данными первичных документов;</li> </ul>

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3.**

## Типовое положение об организации системы внутреннего контроля (продолжение)

Таблица. Разделы и подразделы положения об организации ВК (продолжение)

Подразделы	Краткое пояснение содержания
Меры текущего и последующего контроля	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ согласование (утверждение) банковских операций и других сделок, превышающих установленные лимиты, которое предусматривает своевременное информирование соответствующих руководителей банка (его подразделений) о таких операциях (сделках) или о сложившейся ситуации, а также их отражение в бухгалтерском учете и отчетности;</li> <li>■ проверки соблюдения порядка совершения банковских операций и других сделок, выверка счетов, информирование соответствующих руководителей банка (его подразделений) о выявленных нарушениях, ошибках и недостатках.</li> </ul> <p>Дополнительно могут определяться:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ формы контроля операций, осуществляемого бухгалтерской службой;</li> <li>■ формы, объекты и периодичность инвентаризации</li> </ul>
Противодействие отмыванию доходов	<p>В целях противодействия легализации доходов, полученных от преступной деятельности, и финансированию терроризма банк выполняет задачи, предусмотренные законодательством, нормативными актами регуляторов и внутрибанковскими нормативными актами.</p> <p>Работу по данному направлению организует служба комплаенс (или другая аналогичная) в соответствии с детальными нормативными актами по этому направлению деятельности</p>
Деятельность в кризисных ситуациях	<p>Чтобы поддержать способность банка выполнять обязательства перед акционерами, вкладчиками и юридическими лицами, предотвращать нарушения функционирования, сохранять уровень управления, при котором банк сможет принимать и выполнять обоснованные и оптимальные управленческие решения, менеджеры разрабатывают планы действий по обеспечению непрерывности деятельности банка и ее восстановлению.</p> <p>При разработке планов учитываются приоритеты видов деятельности банка, объем и структура рисков, которые он несет в обозримой перспективе. Отдельные планы по видам деятельности формируются в виде модулей единого плана в целом по банку.</p> <p>Менеджеры совместно с СВА составляют график и процедуры тестирования плана (всего плана целиком или по отдельным модулям) на актуальность и действенность.</p> <p>Содержание данного раздела зависит от степени проработанности в банке других документов по вопросам обеспечения бесперебойного функционирования</p>
Операционно-технологический комитет	<p>Для того чтобы определить приоритеты и основные направления деятельности по вопросам уменьшения операционных убытков, которые возникают в результате несоответствия внутренних порядков, процедур проведения банковских операций и других сделок характеру и масштабам деятельности банка и/или требованиям действующего законодательства, а также в результате их нарушения работниками банка и/или иными лицами (вследствие непреднамеренных или умышленных действий или бездействия), несоразмерности (недостаточности) функциональных возможностей (характеристик) применяемых банком информационных, технологических и других систем и/или их отказа (нарушения функционирования), в банке организуется операционно-технологический комитет, осуществляющий свою деятельность согласно отдельному положению</p>
Административный контроль	<p>Предварительный, текущий и последующий контроль соблюдения работниками банка поручений совета, правления, председателя правления и менеджеров, норм трудового распорядка в соответствии с внутренними нормативными актами осуществляется:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ непосредственными руководителями работников;</li> <li>■ канцелярией (общий отдел или аналог);</li> <li>■ отделом персонала.</li> </ul> <p>Доступ в помещения банка, охрана его имущества и меры противопожарной безопасности регламентируются внутренними нормативными актами по вопросам пропускного и внутриобъектового режима. Координацию этой работы осуществляет служба безопасности</p>

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3.**

## Типовое положение об организации системы внутреннего контроля (продолжение)

**Таблица.** Разделы и подразделы положения об организации ВК (продолжение)

Подразделы	Краткое пояснение содержания
Автоматизированные информационные системы	<p>Использование электронных информационных систем и информационных технологий связи сопряжено с рисками, которые банк должен эффективно контролировать, чтобы избежать потенциальных убытков и сбоев в ходе практической деятельности. Контроль за автоматизированными информационными системами и техническими средствами разделяют на общий и программный. Контроль за разработкой, внедрением и эксплуатацией, использованием автоматизированных систем в банке организует отдел автоматизации совместно с отделом технологического развития. Содержание данного раздела зависит от степени проработанности в банке других документов по вопросам информационно-технологического обеспечения</p>
<b>Информационное обеспечение</b>	
Системы передачи данных	<p>В целях повышения эффективности взаимодействия подразделений и работников банка ответственные подразделения осуществляют оперативное информирование смежных подразделений и работников организации по тем вопросам, которые имеют значение для данных подразделений при принятии решений. Типовые информационные потоки систематизируются в форме управленческих реестров, а сводная информация о данных реестрах обобщается службой рисков и/или отделом технологического развития.</p> <p>Чтобы обеспечить сотрудникам своевременный и быстрый доступ к информации, в банке создается библиотека (при наличии возможностей электронная с многопользовательским режимом), которая содержит внешние и внутренние документы нормативно-правового характера банковской деятельности.</p> <p>Предусматривается составление оперативных информационно-аналитических обзоров для менеджеров и работников банка с той периодичностью и в том формате, которые определены самим банком и его профильными подразделениями, в частности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ изменения в гражданском законодательстве;</li> <li>■ изменения в нормативном регулировании деятельности банка;</li> <li>■ состояние макроэкономики и внешнеполитические события;</li> <li>■ состояние экономики регионов присутствия и основных отраслей деятельности клиентов банка, внутриполитические события;</li> <li>■ состояние банковской отрасли и доля банка на рынке услуг.</li> </ul> <p>Предусматриваются меры по расширению использования автоматизированных, компьютерных систем передачи данных при организации информационного обмена между подразделениями, работниками банка, менеджерами и правлением</p>
Организационная структура	<p>Организационная структура банка должна обеспечивать адекватный поток информации вверх, вниз и по горизонтали. При этом информация, поступающая снизу, должна обеспечивать совет и менеджеров необходимыми сведениями о принятых в ходе деятельности рисках и о текущем состоянии банка.</p> <p>Информация, которая направляется вниз, должна обеспечивать доведение целей банка, его стратегии, установленных порядков и процедур до руководства среднего и низшего звена и рядовых сотрудников.</p> <p>Такая структура передачи информации необходима для слаженной работы всех сотрудников банка по выполнению его целей и задач. Передача информации по горизонтали необходима, чтобы информация, которой владеет одно подразделение, была доступна всем заинтересованным в ней подразделениям. Организационную структуру детализирует ряд других документов, в частности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ положения о структурных подразделениях;</li> <li>■ перечень и состав рабочих комитетов банка, создаваемых для коллегиальной выработки решений и их принятия в пределах полномочий;</li> </ul>

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3.**

## Типовое положение об организации системы внутреннего контроля (продолжение)

Таблица. Разделы и подразделы положения об организации ВК (продолжение)

Подразделы	Краткое пояснение содержания
Организационная структура	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ перечень и состав рабочих групп и проектов, которые предполагают выполнение мероприятий группой работников из различных подразделений в течение ограниченного периода времени;</li> <li>■ полномочия и состав кризисной команды, создаваемой в кризисных ситуациях (определяются в соответствии с планом обеспечения безотказной работы и восстановления деятельности), в функции которой входит принятие оперативных решений в кризисной ситуации (режим внешних коммуникаций в кризисных и аварийных ситуациях также определяется отдельным внутренним нормативным документом)</li> </ul>
Ограничение доступа к служебной информации	<p>Предусматриваются основные меры, применяемые для защиты информации от несанкционированного доступа (система паролей и разграничения доступа к автоматизированной банковской системе, учет входящей и исходящей информации, криптографирование входящих и исходящих потоков данных и др. — в зависимости от технической оснащенности).</p> <p>Система разграничения доступа предназначена для предоставления каждому сотруднику только тех данных и прав, которые ему необходимы для работы, и ограждения информации от несанкционированного доступа.</p> <p>Содержание данного раздела зависит от степени проработанности в банке других документов по вопросам защиты информации</p>
<b>Мониторинг системы внутреннего контроля</b>	
Мониторинг со стороны менеджеров	<p>В обязанности менеджеров включают мониторинг, который является частью повседневной деятельности исполнительных органов, руководителей подразделений банка.</p> <p>Периодичность и формы мониторинга различных видов операций банка определяются исходя из связанных с ними рисков, периодичности и характера изменений, происходящих в условиях деятельности банка.</p> <p>Координация всех действий по мониторингу, оценке состояния внутреннего контроля возлагается на финансового директора (главного бухгалтера, другого служащего с аналогичной функцией осуществления текущего контроля на высшем уровне управления) и СВА в соответствии с нормативными документами по вопросам последующего контроля, с порядком проведения профильными подразделениями банка проверок и с порядком взаимодействия с внешними проверяющими органами</p>
Внутренний аудит	<p>Предусматривается создание СВА в целях проведения мониторинга внутреннего контроля и содействия органам управления в обеспечении эффективного функционирования, что осуществляется посредством предоставления руководству объективного анализа, оценок, рекомендаций и информации по контролю и результатам деятельности банка.</p> <p>Содержание раздела зависит от степени проработанности в банке других документов по вопросам внутреннего аудита (планирование работы, отчетность, процедуры проведения аудитов и консультационных заданий)</p>
Отчетность о состоянии внутреннего контроля	<p>Для менеджеров и СВА предусматривается обязанность доводить до сведения вышестоящего руководства информацию о недостатках в СВК и о неэффективно контролируемых рисках незамедлительно по мере выявления недостатков, причем о серьезных вопросах необходимо доложить правлению и совету.</p> <p>После получения информации соответствующие руководители должны исправить выявленные недостатки. Для того чтобы обеспечить своевременное реагирование, в задачи менеджмента входит систематическое отслеживание исполнения мер, принятых для устранения недостатков внутреннего контроля.</p> <p>Формы и регулярность отчетности детализируется банком</p>

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

#### Типовое положение об организации системы внутреннего контроля (продолжение)

**Таблица.** Разделы и подразделы положения об организации ВК (продолжение)

Подразделы	Краткое пояснение содержания
Приложения	<p>Содержание раздела зависит от степени проработанности в банке других документов по вопросам корпоративного управления и управления рисками. В частности, для координации подразделений могут быть полезны следующие приложения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ перечень основных бизнес-процессов обслуживания клиентов;</li> <li>■ перечень основных бизнес-процессов поддержки и управления;</li> <li>■ форма отчета службы ВА совету директоров банка;</li> <li>■ форма отчета службы комплаенс;</li> <li>■ форма отчета службы рисков;</li> <li>■ форма отчета о реализации проектов по развитию СВК и устранению выявленных недостатков;</li> <li>■ графическая и табличная схемы взаимодействия основных подразделений СВК</li> </ul>

### ПРИЛОЖЕНИЕ 4.

#### Типовой план мероприятий по совершенствованию СУР и СВК

План мероприятий по совершенствованию СУР и СВК утверждается правлением, или комитетом по аудиту совета директоров, или советом директоров в зависимости от значимости планируемых мер и корпоративного устройства банка. Форма плана (табл. 1) носит вполне традиционный характер, с добавлением колонки «Организационное звено», что позволяет сгруппировать мероприятия

под решение конкретных задач по развитию СУР и СВК на разных уровнях корпоративного управления банка. Всего выделяется пять организационных звеньев. Перечень задач, а точнее, направлений совершенствования СУР и СВК формируется с учетом особенностей корпоративного управления банка на основе разделов и подразделов положения об организации ВК (табл. 2).

**Таблица 1.** Форма плана мероприятий по совершенствованию СУР и СВК

Организационное звено	Задачи	Мероприятия	Срок	Ответственные	Примечания
-----------------------	--------	-------------	------	---------------	------------

**Таблица 2.** Возможные задачи процесса совершенствования СУР и СВК

Организационное звено	Возможные задачи
Органы управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Совершенствование работы органов управления</li> <li>■ Развитие организационно-функциональной структуры</li> <li>■ Организация управления стратегическими рисками</li> <li>■ Организация контроля работы органов и временных структур управления</li> <li>■ Разработка этических норм</li> </ul>

**ПРИЛОЖЕНИЕ 4.**

## Типовой план мероприятий по совершенствованию СУР и СВК (продолжение)

**Таблица 2.** Возможные задачи процесса совершенствования СУР и СВК (продолжение)

Организационное звено	Возможные задачи
Руководство подразделений	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Нормативно-методическое обеспечение бизнес-процессов</li> <li>■ Ведение электронной библиотеки документов</li> <li>■ Разработка планов развития</li> <li>■ Формирование планов обеспечения бесперебойности функционирования</li> </ul>
Управление рисками	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Разработка моделей измерения финансовых рисков</li> <li>■ Документирование лимитов и полномочий</li> <li>■ Разработка схем управления операционными, правовыми и репутационными рисками</li> </ul>
Специализированные службы контроля	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Комплаенс-контроль</li> <li>■ Бухгалтерский последоконтроль устранения ошибок</li> <li>■ Контроль исполнительской дисциплины</li> </ul>
Внутренний аудит	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Планирование аудита</li> <li>■ Работа с внешними аудиторами</li> <li>■ Отчетность совету директоров</li> <li>■ Контроль за выполнением плана мероприятий</li> </ul>

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Акулов А., Малыхин Д., Малюта Н., Рыжих Н. К вопросу о стандартизации процессов управления рисками и внутреннего контроля // Управление в кредитной организации. — 2007. — №1(35).
2. Акулов А., Малыхин Д., Рыжих Н. Организация комплаенс-контроля в российских банках // Бухгалтерия и Банки. — 2006. — №9–10.
3. Банк России. — [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru).
4. Институт внутренних аудиторов. — [www.ia-ru.ru](http://www.ia-ru.ru).
5. Малыхин Д.В. Выпуск банковских облигаций: некоторые уроки для внутреннего аудита // ФБК. — 2006. — №12.
6. Морковкина Е.Б. Организация и оценка качества системы внутреннего контроля в коммерческом банке // Управление в кредитной организации. — 2007. — №6.
7. МПСВА. — [http://www.ia-ru.ru/inner\\_auditor/standard](http://www.ia-ru.ru/inner_auditor/standard).
8. Портал о банковском бизнесе. — <http://bankir.ru>.
9. Пособие по корпоративному управлению: В 6 т. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
10. The Institute of Internal Auditors. — <http://www.theiaa.org/guidance/quality/quality-assessment-resources>.