

---

## Снежана ГАЗИЯН

---

В статье даны рекомендации по вопросам, которые оказались самыми актуальными на мероприятиях внутренних аудиторов и контролеров в постпандемийный период<sup>1</sup>. С точки зрения методологии это международные стандарты и модели, квалификационные требования; с точки зрения практики — отказ от классических подходов в пользу более динамичных, не работающих с прошедшими событиями и их результатами, а оперирующих событиями и состояниями «здесь и сейчас».

# Постпандемия: тест эффективности для службы внутреннего контроля



Снежана ГАЗИЯН,  
CIA, AIRC

За свою сравнительно недолгую историю внутренний контроль успел претерпеть существенные изменения, трансформируясь из узкоспециальной ревизионной функции в бизнес-партнера и одну из важнейших систем жизнеобеспечения банка.

Прошлый год стал годом фазового перехода. Буквально каждой организации потребовалось пересмотреть стратегические планы и системы корпоративного управления. Одни направления получили практическую поддержку и стали приоритетными, другие столь же очевидно продемонстрировали свою ненужность. Также прошлый год с новой силой поставил вопрос о том, в какой степени инструменты комплаенса, управления рисками и аудита способны быть стабилизаторами и координаторами скорейшего преодоления последствий кризиса. Необычность ситуации заставила задуматься о роли стандартов и общепризнанных практик: не оказались ли они балластом?

Для внутренних аудиторов, риск-менеджеров и комплаенс-экспертов наиболее горячими темами обсуждений на профессиональных форумах стали:

---

<sup>1</sup> VII Международная конференция «Декабрьские дебаты» (МГУ и Национальная ассоциация комплаенс), 4-я ежегодная конференция «Комплаенс, внутренний контроль и аудит в финансовых институтах» («Диалог-Менеджмент», 27-28 мая), XIII Национальная конференция Института внутренних аудиторов «Внутренний аудит в России» (25-26 мая), Internal audit and control Russian conference 2021 (Business summit of future, 29-30 июля), комплаенс-мероприятия EQS Group (май-июнь), 5-я конференция «Внутренний контроль и внутренний аудит как инструменты повышения эффективности бизнеса» (CFO Russia), Второй Международный конгресс по комплаенс (Национальная ассоциация комплаенс, запланирован на октябрь 2021 г.), XIV Национальная конференция «Внутренний аудит в России» (Институт внутренних аудиторов, запланирована на март 2022 г.).

---

## Постпандемия: тест эффективности для службы внутреннего контроля

---

— применимость и допустимость дистанционных методов для осуществления контрольных и надзорных процедур, их преимущества и ограничения по отношению к традиционным;

— качество и источники информации, ее доступность, способы и скорость аналитической обработки;

— командная работа и определение участников команд, переосмысление зон ответственности;

— оценка результата по отношению к целям и (пере)осмысление самих целей, ожиданий от внутреннего контроля;

— роль аудиторов и контролеров как драйвера перемен;

— понимание природы и источников внутреннего конфликта (конкуренции) между второй и третьей линиями, в том числе с учетом переопределения этих линий на уровне общепринятой методологии и практики.

### Новая геометрия трех линий

#### Естественная диффузия

Ставшая уже классической модель трех линий защиты исходно способствовала должному структурированию ролей, подчеркивала специфику целей и задач представителей каждой из линий в общем цикле управления рисками и осуществлении внутреннего контроля, определяла уровни подчиненности и подотчетности. При этом модель никогда не предполагала, что между линиями существуют непреодолимые «китайские стены». Но границы — да. Однако со временем практика большинства ОФР<sup>1</sup> пришла к диффузии между линиями. И чем более развитой становится в организации культура внутреннего контроля, тем больше точек соприкосновения оказывается между линиями, равно как и меняется понимание, к какой из линий относить ту или иную функцию — в том числе с учетом правил группы<sup>2</sup> или мнения регулятора<sup>3</sup>.

В свою очередь коллеги из нефинансового сектора показывают вполне успешные примеры функционирования системы внутреннего контроля, основанной всего на двух линиях<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Организации финансового рынка — банки, небанковские кредитные и некредитные финансовые организации (НФО).

<sup>2</sup> И тогда линий, по сути, становится не три, а четыре или даже пять: например, каждая функция обретает свою координационную вертикаль, и на уровне группы также выделяется координационный (международный) департамент, играющий роль связующего звена, устанавливающий стандарты и проверяющий соответствие.

<sup>3</sup> Который может как способствовать улучшению понимания и внедрению общепринятых практик, отраженных в международных стандартах, так и вносить сумятицу (что видно на примере эволюции Положения Банка России от 16.12.2003 № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах»).

<sup>4</sup> Если это значимо для внешних агентов, то формально в организационной структуре могут присутствовать все три, но тогда реальная функциональность одной из линий (второй) крайне сужена.

---

## Снежана ГАЗИЯН

---

Еще одним стимулом естественной диффузии между классическими линиями становятся изменения в периметре и организации компаний — как ОФР, так и нефинансового сектора. Два типичных примера из практики последнего времени — это стремление перейти от организационной вертикали к горизонтальным или матричным структурам и создание многопрофильных объединений (экосистем) под единым «зонтичным» брендом.

В обоих случаях прежде всего возникает необходимость унифицировать стандарты, особенно когда речь идет о сквозных процессах.

Так, многие международные и российские компании с большим региональным разбросом идут по пути централизации обеспечивающих и контрольных функций. Это позволяет, с одной стороны, снизить внутренние издержки, например когда обеспечивающая функция переносится в регион/страну с более низкими затратами на инфраструктуру и персонал; с другой — пересмотреть процессы и удалить оттуда дублирование или устаревшие, фактически ненужные шаги. Типичными примерами, с которыми, наверное, в своей практике столкнулось большинство из нас, могут стать перенос в регионы центров обработки данных<sup>1</sup>, внутренней бухгалтерии, отчетности, ИТ-разработки, контуров клиентской поддержки и т.п.

Для других функций ключевой становится потребность собрать команду экспертов и объединить их общей методологией и управлением (координацией). Типичным примером здесь служит внутренний аудит — как в ОФР, так и в иных компаниях<sup>2</sup>, который создает единый экспертный центр (хаб) на несколько банков, и (или) банков и НФО, и (или) экосистему.

Здесь следует оговорить один важный нюанс. Если обеспечивающие (поддерживающие) функции или операционные процессы в принципе можно передать на аутсорсинг или вести в рамках косорсинга<sup>3</sup>, то в отношении функций внутреннего контроля это часто прямо запрещено законодательством или нормативными требованиями, равно как и ограничено международными стандартами с учетом независимости и объективности, на которых должен базироваться и качественный внутренний аудит. При этом опыт прошлого года наглядно показал, что такой единый экспертный центр

Опыт прошлого года наглядно показал, что единый экспертный центр внутреннего аудита не обязательно должен физически находиться в одной точке — основным элементом является унификация подходов и координация в выполнении проверочных процедур.

---

<sup>1</sup> По этому пути пошел в том числе и мегарегулятор — Банк России.

<sup>2</sup> Среди примеров: банковская группа «Зенит», группа Societe Generale, компания Moët-Hennessy, группа Qiwi и др.

<sup>3</sup> Более чем типичные примеры аутсорсинга — передача вовне архивного хранения и индексирования или кадрового документооборота и т.п.; косорсинг может быть проиллюстрирован привлечением партнера с более глубокой форензик-экспертизой к тендерным процессам, партнерских медэкспертов — к урегулированию убытков по определенным страховым продуктам и т.п.

---

## Постпандемия: тест эффективности для службы внутреннего контроля

---

внутреннего аудита не обязательно должен физически находиться в одной точке — основным элементом является именно унификация подходов и координация в выполнении проверочных процедур.

По аналогичному пути зачастую идет и вторая линия. Так, если речь идет об экосистеме, то единые этические стандарты естественно внедряют и поддерживают посредством централизованной функции, равно как внедряют и обеспечивают качество зонтичных процессов, например:

- «знай своего клиента», особенно в рамках единой клиентской базы;
- выявление взаимосвязей факторов и влияния операционных рисков;
- должная осмотрительность в отношении партнеров и т.п.

Ограничением здесь так же, как и в аудите, могут быть нормативные требования в отношении совмещения должностей и (или) работы по совместительству.

### Новые роли в системе внутреннего контроля

Централизация второй и третьей линий приводит к необходимости переместить часть контрольных процедур на первую линию и (или) встроить их непосредственно в операционные процессы и системы. Новое видение возникает и в отношении условных четвертой и пятой линий — внешних аудиторов, консультантов и регуляторов.

Так, необходимость и объем привлечения внешней оценки начинают ставиться под вопрос, если этот же периметр может покрыть централизованная контрольная функция, получившая более широкую экспертизу и полномочия. Внешний консалтинг начинает рассматриваться — и это звучит из уст представителей как ОФР, так и иных компаний — как партнер при решении в основном особо сложных или специальных задач<sup>1</sup>. Что же касается регуляторов, то чем большую зрелость приобретают внутренние системы комплаенса, риск-менеджмента, аудита и корпоративного управления, тем больше потребность в кооперационной модели взаимодействия с регуляторами, предполагающей механизмы обратной связи и делегирование методического обеспечения и надзора (например, посредством саморегулируемых организаций).

---

<sup>1</sup> Исходя из моего опыта и того, о чем говорят на встречах коллеги, примерами могут служить комплексные сделки по слиянию-поглощению, экспансии или, наоборот, уходу из региона или те оценки, для которых привлечение внешнего и максимально независимого провайдера определено нормативными требованиями или может служить дополнительным аргументом для отстаивания компанией своей позиции. Например, если требуется подтвердить комплаенс-статус для значимого партнера или регулятора, особенно иностранного, то внутреннего подтверждения (выводов внутренних экспертов) может быть недостаточно, и запрос компании будет строиться вокруг подтверждения этих выводов.

---

## Снежана ГАЗИЯН

---

Еще одним стимулом для возникновения новых или изменения старых ролей является формирование экосистем.

Для экосистем в большей степени актуальна задача объединения под одним «зонтиком» организаций с разнородной внутренней культурой, способами управления, процессами и требованиями регуляторов.

Например, если в орбите вашей экосистемы окажется оператор инвестиционной платформы (ОИП)<sup>1</sup>, то это, скорее всего, будет технологичный стартап, к которому применимы требования Банка России (например, в части противодействия легализации и конфликту интересов, отчетности и раскрытия информации и т.п.), но режим регулирования пока весьма мягкий, а некоторые привычные для других НФО требования и вовсе отсутствуют (например, в части организации внутреннего аудита или наличия контролера или ревизора).

Необходимость и объем привлечения внешней оценки начинают ставиться под вопрос, если этот же периметр может покрыть централизованная контрольная функция, получившая более широкую экспертизу и полномочия.

Соответственно если вы опорный банк в такой экосистеме, то в рамках поддержания стабильности системы внутреннего контроля ваша задача уже не может быть ограничена проверкой ОИП как клиента — юридического лица и сбором информации о бенефициарах открываемого ОИП номинального счета или счетов. Нужно внедрять в практику ОИП элементы внутреннего контроля и управления рисками «на вырост», в том числе включать ОИП в орбиту проверок внутреннего аудита, организовывать методологическую поддержку для специалистов по противодействию легализации, распространять карту операционных (кредитных, репутационных, правовых и иных) рисков на риски, связанные с его стратегией, процессами, системами и персоналом.

Итак, можно смело говорить о том, что традиционные линии и роли внутреннего контроля естественным образом размываются и перенимают опыт друг друга, что в свою очередь рождает новые требования к эффективности системы внутреннего контроля как бизнес-партнера.

### Инструменты и правила

Если свести воедино все обсуждения на профессиональных мероприятиях последнего времени, то инструментом, на который возлагаются основные надежды и вокруг практик внедрения которого

---

<sup>1</sup> Деятельность регулируется Федеральным законом от 02.08.2019 № 259-ФЗ «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Требования Федерального закона от 07.08.2001 № 115-ФЗ и нормативных актов Банка России применимы как к НФО с учетом прямо указанных особенностей.

---

## Постпандемия: тест эффективности для службы внутреннего контроля

---

ведутся споры и происходит обмен опытом, является постоянный контроль. Или непрерывный аудит.

Применительно к практике обсуждение обычно идет по двум магистральным линиям. Первая ставит во главу угла технологии: искусственный интеллект, роботизацию, метрики и индикаторы, хранилища данных, дистанционные каналы, реинжиниринг процессов, аналитические модели, цифровых двойников и т.п. Вторая больше внимания уделяет развитию культуры внутреннего контроля: как с процессной точки зрения (контрольные самооценки, матрицы рисков и т.п.), так и с точки зрения вовлечения всех уровней организации (роль и зависимость от тона сверху, личностные качества координаторов и амбассадоров комплаенса, выстраивание функциональных команд и делегирование контрольных процедур, самодекларации и доверие, обучение и обратная связь и т.п.).

Безусловно, обе линии постоянно переплетаются и пересекаются.

Далее рассмотрим «технический» и «культурный» аспекты постоянного контроля на практическом примере. В качестве модельного возьмем такое направление деятельности, как противодействие легализации доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма и распространению оружия массового уничтожения (ПОД/ФТ/ФРОМУ).

### **Постоянный контроль как инструмент эволюции системы внутреннего контроля**

Интересно, что ПОД/ФТ/ФРОМУ — это уникальное направление, которое исходно стимулировало диффузию (или как минимум активную кооперацию) между первой и второй линиями и непосредственно внутри второй линии. Чтобы быть эффективным, внутренний контроль в рамках ПОД/ФТ/ФРОМУ вынужден опираться на контроли, встроенные в бизнес-процессы, и ответственное отношение операционного персонала. А значит, на постоянной основе возвращаться к проверкам качества дизайна и исполнения этих контролей, по сути микроаудитам (а в рамках собственного периметра и (или) во взаимодействии со смежными направлениями второй линии — юристами, риск-менеджерами, бизнес-аналитиками, налоговым мониторингом и т.п. — фактически инициировать повторяющиеся контрольные самооценки). Таким образом, именно на этом примере удобно рассматривать постоянный контроль как новый элемент системы внутреннего контроля. Впрочем, постараемся не забыть и иные показательные примеры, которыми поделились на ранее упомянутых мероприятиях коллеги из разных индустрий.

---

## Снежана ГАЗИЯН

---

### Реинжиниринг процессов

Чем более бизнес-модель организации стремится к удовлетворению потребностей клиентов 24/7 в любой точке мира без визита в офис и с максимальным продуктовым покрытием, тем больше традиционные бизнес-процессы требуют автоматизации и (или) стандартизации, чтобы стать превентивными механизмами, включенными в операционный процесс. А значит, необходимо устранить дублирование, «юридический» стиль описания (формулировки хотя и корректные и закрывающие риски, например судебного спора, но «неподъемные» для операционного работника в силу абсолютно других задач) и минимизировать случаи, когда необходимо поставить процесс на паузу и обратиться к эксперту.

С точки зрения ПОД/ФТ/ФРОМУ постоянный контроль — это мониторинг всех операционных процессов в их развитии и внедрение форматных и логических контролей, которые не позволят, например, принять на обслуживание клиента, не предоставившего необходимые документы.

С точки зрения ПОД/ФТ/ФРОМУ постоянный контроль — это мониторинг всех операционных процессов в их развитии и внедрение форматных и логических контролей, которые не позволят, например, принять на обслуживание клиента, не предоставившего необходимые документы или указавшего сомнительные сведения, или провести операцию лица из стоп-перечня. Причем набор стоп-факторов может динамически меняться, например исходя из изменений нормативных требований (скажем, новые редакции Закона № 115-ФЗ<sup>1</sup> вводят основания для отказа в приеме на обслуживание или проведении операций, требующие индустриального решения в точках продаж финансовых услуг, а именно умения проверять полноту информации о лицензиях и наличие сайтов в перечне запрещенных).

### Роботы

Когда контроль, как и клиентский сервис, должен стать постоянным, «традиционную» автоматизацию становится необходимо дополнять роботизацией. Особенно это касается рутинных процедур, если человеческие ошибки в них невозможно исключить с помощью обычных форматно-логических контролей или если стоит задача высвободить ресурс экспертов, чтобы они могли осуществлять поддержку и разбор нестандартных кейсов в режиме скользящего графика и все того же целевого показателя 24/7.

Роботы на службе внутреннего контроля в рамках ПОД/ФТ/ФРОМУ: — распознают предоставленные клиентами документы и проверяют их по заданным алгоритмам, а если проверка успешно пройдена, формируют на основе этих данных клиентские анкеты и досье,

---

<sup>1</sup> Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии отмыванию (легализации) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».

---

## Постпандемия: тест эффективности для службы внутреннего контроля

---

проводят первичный скоринг и присваивают уровни риска, выделяют ситуации, требующие вовлечения эксперта;

— участвуют в формировании постоянных отчетов, например ежедневной подготовке формализованных электронных сообщений в Росфинмониторинг или периодической статистической отчетности в Банк России, загрузке перечней, получаемых от Банка России и Росфинмониторинга, и т.п.;

— рассылают обучающие материалы по ПОД/ФТ/ФРОМУ, формируют сообщения клиентам.

Впрочем, все это работает только в том случае, если естественный интеллект вовремя отслеживает изменение форматов, периодичности и регуляторных требований, а также если обеспечена опора на базовое качество данных.

### Хранилища данных

Качество исходных данных — это ключевой элемент эффективности контрольных процедур, аналитики, моделирования рисков. Задача постоянного понимания ситуации, в которой находится бизнес, требует, чтобы исходные данные были сведены в единое хранилище, дублирования и противоречия, исторически накопившиеся в учетных системах, — устранены.

Во многих организациях внутренний контроль в рамках ПОД/ФТ/ФРОМУ выступает одним из заказчиков (часто наряду с подразделениями, отвечающими за отчетность) «зонтичного» процесса «знай своего клиента» и так называемой нормализации и централизации клиентских файлов. Иными бенефициарами такого качества, впрочем, становятся в первую очередь представители первой линии — и с точки зрения улучшения кросс-продаж, и с точки зрения разработки новых продуктов.

### Метрики, индикаторы, борды

Благодаря описанному в предыдущем разделе процессу руководство организации получает доступ к системе надежных метрик и индикаторов, показателей эффективности ведения бизнеса, равно как и «красные флаги» потенциальных проблем в режиме реального времени.

Естественно, система метрик, индикаторов, наблюдательных панелей и алгоритмы реагирования как постоянно действующие элементы надзора — это продукт кооперации первой и второй линий и в их исходном дизайне, и в поддержании их качества при изменении процессов, потребностей в отчетах, потребителей отчетов и т.п.



---

## Снежана ГАЗИЯН

---

Внутренний контроль в рамках ПОД/ФТ/ФРОМУ использует такие инструменты и как превентивные, и как сводные таблицы для формирования регулярных отчетов менеджменту, в группу, ответов на запросы регуляторов — что позволяет оценивать общую ситуацию, общий уровень риска организации в том числе, без специальных контрольных мероприятий и по сути даже без привлечения внутреннего аудита.

### Контрольные самооценки — аудит без аудита

Централизация внутреннего аудита делает актуальным такой инструмент, как контрольные самооценки. Этот инструмент постоянного контроля позволяет перенести множество рутинных проверочных мероприятий на сторону второй, да и первой линии защиты. Конечно, сразу возникает и аргумент против — некий имманентный конфликт интересов, возможность замалчивания проблем. Да, очевидно, могут быть направления деятельности, подразделения или сотрудники, для которых контрольная самооценка менее эффективна или неприемима. И начинать всегда следует с тех, кто готов и с точки зрения понимания целей и задач, и с точки зрения профессиональных компетенций.

Например, ответственный сотрудник по ПОД/ФТ/ФРОМУ вряд ли будет заинтересован в сокрытии проблем — скорее наоборот, часто ищет возможность лишней раз подсветить ситуации, ставящие под угрозу и его как должностное лицо, и компанию в целом. И при этом такой сотрудник обладает достаточной квалификацией и опытом для проведения самооценки и документирования ее результатов.

Преимущество контрольной самооценки как организационного варианта постоянного контроля состоит в том, что она позволяет оторваться от рутины и увидеть за отдельными деревьями весь лес. В частности, лишней раз поставить вопрос: какое место ответственный сотрудник и ПОД/ФТ/ФРОМУ в целом занимают в формировании стратегии, в общей матрице рисков, в бюджетном планировании и обеспечении иными ресурсами? Кто помогает решать «зависшие» вопросы, кто или что является источником повторяющихся инцидентов и нет ли в этом недоработки самих экспертов ПОД/ФТ/ФРОМУ?

Такая проверка с точки зрения глубины охвата может быть эффективнее ежегодного аудита. Скорее ежегодному аудиту удобно опираться на результаты постоянного контроля и сосредотачиваться на тех аспектах, где вторая линия естественным образом опирается

---

Централизация внутреннего аудита делает актуальным такой инструмент, как контрольные самооценки. Этот инструмент постоянного контроля позволяет перенести множество рутинных проверочных мероприятий на сторону второй, да и первой линии защиты.

---

## Постпандемия: тест эффективности для службы внутреннего контроля

---

в «стеклянный потолок» своей подчиненности: например, если причина обнаруженных частных нарушений кроется в общих проблемах корпоративного управления или бизнес-модели<sup>1</sup>.

### Матрицы рисков, ключевые индикаторы, красные флаги

Традиционные инструменты постоянного наблюдения и контроля (технический аспект которых затронут ранее) не теряют актуальности, если ключевым становится не периодический их пересмотр с шагом в год-два, а постоянное обновление и использование.

Так, перечень и уровень материальности рисков ОД/ФТ/ФРОМУ в рамках постоянного контроля должны пересматриваться каждый раз при разработке нового продукта, внедрении новых учетных систем, миграции данных, изменениях организационной структуры, каналов продаж и т.д.

Аналогично любые индикаторы отклонений, красные флаги сомнительных операций и сделок должны переоцениваться на постоянной основе, в том числе если они описывают редкие случаи рисков или не выходят за пороговые значения.

### Конкуренция профессиональных суждений

Говоря об оценке материальности рисков и их перечне, необходимо упомянуть довольно частую «болезнь» именно развитых, основанных на следовании стандартам, систем внутреннего контроля.

В традиционной модели независимую оценку рисков, например ПОД/ФТ/ФРОМУ, и их ранжирование осуществляют и внутренний аудит, и вторая линия (например, департамент финансового мониторинга или подразделение комплаенса). При проведении аудита это порождает конфликтные ситуации, зачастую приводящие к тому, что проверяемое подразделение отказывается соглашаться с выводами аудита и выполнять рекомендации, и ситуация вынужденно эскалируется на уровень вертикалей группы или комитетов по аудиту, отнимая драгоценное время и ресурсы.

Причем если проверяемое подразделение (в орбите централизованного аудита) находится в иной организации, проверка использует общие лекала и не учитывает результаты постоянного контроля, то зачастую аудит выявляет проблемы и недочеты, уже хорошо известные владельцу процесса.

---

<sup>1</sup> Практику проведения контрольной самооценки ответственным сотрудником ПОД/ФТ/ФРОМУ с примерами опросников и иных рабочих документов, а также презентацией результатов рассмотрим в отдельной публикации.

---

## Снежана ГАЗИЯН

---

### Пример

Например, команда внутреннего аудита<sup>1</sup>, централизованного на уровне опорного банка, проводит проверку периметра ПОД/ФТ/ФРОМУ страховой компании. Внутренний аудит находит большой процент анкет (досье) клиентов, в которых отсутствуют те или иные сведения, указывает на то, что ситуация является длящейся и повторяемой, делает вывод о наличии существенного риска и предлагает выработать план мероприятий.

Ответственный сотрудник страховой компании также оценивал риски данной ситуации, но, по его мнению, они находятся на более низком уровне, так как в его оценке учитывались специфика страхового продукта, а также наличие блокирующего контроля полноты анкетирования клиентов на этапе выплаты денежных средств.

План корректирующих мероприятий, предлагаемый проверяемым лицом, предполагает улучшение процессов на стороне самого банка как агента, и если аудит будет настаивать на ограничении плана периметром страховой компании, то очевидно, что это вызовет обоснованное недовольство и потребует привлечения медиатора.

Для преодоления такой ситуации коллеги либо предпринимают попытки кооперации между второй и третьей линиями, совместной оценки рисков, либо проводят новые границы, предлагая аудиту перейти на более глобальный уровень и включая детальные исследования в постоянные внутренние процессы.

В приведенном примере очевидны ошибки и в дизайне и встроенных контролях сквозного процесса обмена клиентскими данными в связке «банк как агент – страховая компания», и в организации ресурсов и подготовке внутреннего аудита (в т.ч. недостаточная роль in-house аудитора страховой компании), и, скорее всего, в корпоративном управлении — с учетом того, что известная проблема не решается и нет формального принятия риска.

Но возникает вопрос: эффективно ли из раза в раз тратить ресурсы экспертов внутреннего аудита, а также отвлекать силы второй линии защиты страховой компании, чтобы вновь задокументировать перечень клиентов, по которым отсутствуют нормативно предусмотренные данные? Или было бы эффективнее, если бы команда аудита оценила способность второй линии в проверяемой организации выявлять эту проблему и работать с ней на своем уровне, а также

---

<sup>1</sup> В команду входит и аудитор, работающий в штате страховой компании, в целях соответствия требованиям ст. 28.2 Закона РФ от 27.11.1992 № 4015-1 «Об организации страхового дела в Российской Федерации».

## Постпандемия: тест эффективности для службы внутреннего контроля

тот пласт проблемы, с которым проверяемое лицо не может справиться самостоятельно, — и выступила координатором решения общей проблемы сквозного процесса, оценила как формальные, так и фактические риски на уровне всей экосистемы? Думаю, ответ очевиден.

### Процессные команды, стримы, 360 градусов: адаптируем для себя

Фактически знакомые всем линии доверия, инструменты декларирования инцидентов или подарков, тренинги и комплаенс-квесты, тон сверху — это тоже инструменты постоянного контроля, обеспечивающие надежность общей системы внутреннего контроля в областях, слабо поддающихся «оцифровке». Постоянный контроль предполагает, что эксперты должны быть доступны для решения небольших текущих задач и что работать они должны в кросс-функциональных командах. Вообще с точки зрения организационной структуры развитие системы внутреннего контроля в не меньшей степени, чем бизнес-задачи, подталкивает к переходу от вертикальной интеграции к более плоским, горизонтальным структурам, матричному подчинению.

Гибкие задачи и гибкие процессные команды убирают профессиональную конкуренцию, которая способна привести к критическим «зацикливаниям» решения задач. Такой же эффект в рамках постоянного контроля способен оказать перенятый у специалистов по развитию персонала прием взаимных оценок.

На практике хороших результатов удастся достичь, если в команду или на регулярные встречи по статусу внутреннего контроля приглашаются ключевые внутренние «заказчики» из менеджмента, помощники и амбассадоры из первой линии, но также и постоянные «занозы». Например, по результатам таких встреч можно получить обратную связь в отношении повторяющихся ошибок клиентских менеджеров в оформлении досье определенных типов клиентов — и с удивлением обнаружить, что коллеги просто не поняли постановку задачи, потому что команда ПОД/ФТ/ФРОМУ не провела специализированное обучение или не включила каких-то сотрудников в перечень обучаемых. А от актуариев получить сложные вопросы о понимании выгодоприобретателей — и вынести их на уровень профессиональной ассоциации для изменения нормативной базы.

Кстати, комплаенс и аудит могут использовать приемы взаимных оценок и самодекларирования уровня соответствия для выявления системных слабых мест в организации бизнес-процессов: если все

С точки зрения организационной структуры развитие системы внутреннего контроля в не меньшей степени, чем бизнес-задачи, подталкивает к переходу от вертикальной интеграции к более плоским, горизонтальным структурам, матричному подчинению.

---

## Снежана ГАЗИЯН

---

претензии указывают на одну точку, то имеет смысл исследовать ее подробнее.

### **Вектор развития внутреннего аудита и внутреннего контроля**

Ориентация на цели бизнеса и совершенствование технологий способствуют тому, что внутренний аудит фактически выполняет роль как третьей, так и второй линий. То есть оказывается основным звеном, которое и проводит мониторинг соблюдения требований, и дает подтверждения, и консультирует по стратегии развития — и фактически в некоторых отраслях в явном виде присутствуют только две линии.

Одновременно в отраслях с высокой ролью регуляторов, прежде всего в финансовом секторе, все три линии должны быть четко выражены. В этом случае делается акцент на поддержании независимости внутреннего аудита и от него ожидается максимальная объективность суждений.

При этом задача второй линии заключается в «картографировании» всего спектра рисков, предупреждении и (или) удержании их на приемлемом уровне посредством постоянного мониторинга.

В результате в организациях ведется параллельная оценка одних и тех же областей рисков. Причем внутренний аудит проводит проверки, основываясь на собственном изолированном анализе (ссылаясь на принцип независимости). Это приводит не только к дублированию, но и к противоречивым выводам и рекомендациям.

Координация позиций второй и третьей линий происходит на высшем уровне — аудиторских комитетов совета директоров организации или группы, что непозволительно с точки зрения издержек.

В свою очередь первая, а частично и вторая линии испытывают чрезмерную аудиторскую нагрузку (запросы и тестирование со стороны различных составляющих второй линии и аудита и (или) запросы регуляторов и аудита), которая также рассматривается как непроизводительные затраты.

Чтобы одновременно адаптироваться к реальности и соответствовать стандартам<sup>1</sup>, организации вырабатывают компенсационные механизмы, фактически добавляя к традиционным трем уровням ответвления последующий контроль на первой линии, квазиаудит на второй, централизацию на третьей.

---

<sup>1</sup> Что рассматривается как репутационный актив.

---

## Постпандемия: тест эффективности для службы внутреннего контроля

---

Связующим звеном в этой новой геометрии становится основанный на сплошной выборке, непрерывной оценке и незамедлительном реагировании постоянный контроль.

Отталкиваясь от новых технологических возможностей, логично двигаться в сторону максимальной автоматизации контрольных процедур сразу на первой линии, встраивания в бизнес-процессы как превентивных контролей, так и инструментов непрерывного мониторинга.

Регулярные самооценки результатов контрольных процедур и мониторинг изменения среды и потребностей закрепляются за второй линией с учетом в том числе проведения ею отдельных тематических аудитов, не требующих традиционного уровня независимости, но нацеленных на выработку корректирующих мероприятий.

В этом случае третья линия поднимается до уровня ключевых (критических) рисков. При этом в отношении остальных рисков она полагается на результаты первой и второй линий, для чего проводит:

- во-первых, периодическое гибкое тестирование применяемых первой и второй линией инструментов и имеющихся ресурсов (в т.ч. полноты реакции на сигналы инструментов непрерывного наблюдения);

- во-вторых, обучение второй линии, которой она делегирует полномочия по детальным исследованиям и углубленным проверкам всех стандартных направлений.

Вторая линия способна и должна помогать в прогнозировании, аналитике и выявлении существенных отклонений, в отношении которых ключевая роль отводится уже аудиту.

Критически важными зонами, где необходимо глобальное видение аудита, являются любые «тектонические сдвиги» в деятельности организации:

- стратегические планы;
- внедрение инноваций;
- посткризисные состояния;
- существенные (вне рамок, переданных на уровень текущего контроля второй линией) отклонения.

Таким образом, вектор развития внутреннего аудита должен быть направлен в сторону (пере)распределения аудиторских задач по предоставлению гарантий (уверенности).

За аудитом остаются только периодические подтверждения возможности опираться на результаты постоянного наблюдения и отдельные

---

Отталкиваясь от новых технологических возможностей, логично двигаться в сторону максимальной автоматизации контрольных процедур сразу на первой линии, встраивания в бизнес-процессы как превентивных контролей, так и инструментов непрерывного мониторинга.

---

## Снежана ГАЗИЯН

---

углубленные проверки при возникновении особой потребности. В части консультирования аудит также фокусируется в основном на нестандартных и комплексных задачах и стратегическом консультировании.

По моему мнению, для успеха новой модели линий защиты ключевую роль будут играть факторы, не связанные напрямую с технологиями, цифровизацией и искусственным интеллектом.

Основные составляющие успеха относятся скорее к общей практике корпоративного управления: это системный подход к процессам и организации взаимодействия сотрудников, а также элементы корпоративной культуры — доверительная среда, наставничество и пр.

Что же касается обновления моделей, стандартов, то в этом могут и должны принять участие не только внутренние аудиторы, но и представители второй и даже первой линии, так как очевидно, что обновление только одной модели или стандарта невозможно и эта работа должна вестись скоординированно. 