

## ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В ГРУППЕ ФИНАНСОВЫХ КОМПАНИЙ ИЛИ ХОЛДИНГЕ

**Л. В. Костикова,**

руководитель Службы внутреннего аудита ПАО «Европлан»;  
e-mail: lvk10@europplan.ru

**Н. Б. Задорожная,**

руководитель Службы внутреннего аудита ПАО «БИНБАНК»;  
e-mail: zadorozhnaya@binbank.ru

В статье рассматриваются вопросы законодательного регулирования и практики организации функции внутреннего аудита в группе финансовых компаний или холдинге.

In article important questions of the organization internal audit function in group and holding companies are considered.

*Ключевые слова:* внутренний аудит; группа компаний; холдинг.

*Key words:* internal audit; group of companies; holding company.

УДК 657.6, 336.7

Как отмечают эксперты, современной тенденцией развития компаний как в международном бизнес-сообществе, так и в российском является укрупнение компаний, создание групп и холдингов, а также диверсификация активов, видов и направлений деятельности, подконтрольных одним акционерам.

Банк России в июне 2016 г. выпустил доклад для общественных консультаций «О совершенствовании регулирования банковских групп, банковских холдингов и иных объединений юридических лиц с участием финансовых организаций». В данном докладе проанализированы существующие на рынке виды групп компаний и холдингов, а также предложены рекомендации по дальнейшему совершенствованию законодательства Российской Федерации в соответствии с существующими тенденциями, в том числе усиливающимися функциями надзора со стороны Банка России за банковскими группами и холдингами.

В настоящее время в законодательстве Российской Федерации, а именно в Федеральном законе от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности», регулируются только два вида объединения компаний: банковская группа и банковский холдинг, в то время как реальная жизнь показывает, что спектр разнообразия объединений компаний гораздо шире. Зачастую встречаются очень сложные объединения, самое главное, что их объединяет, – это собственники. В докладе отмечено, что функционирование финансовых организаций, контролируемых одним лицом или группой лиц, можно рассматривать как единый экономический субъект.

Как показывает практика, управленческая структура группы компаний или холдинга напрямую зависит от стратегии бизнеса, определяемой акционерами, а также от того, желает ли акционер лично погрузиться

в управление тем или иным видом бизнеса, либо он передает управление на уровень специально созданной управляющей компании. Наблюдается тенденция к укрупнению бизнеса, его консолидации, рынок диктует свои условия, и практика создания управляющих компаний в холдингах и группах компаний набирает обороты. При этом управляющая компания может объединять под собой как финансовые, так и нефинансовые активы.

В данной статье мы рассмотрим практические аспекты организации внутреннего аудита в группе компаний или холдинге, включающем как кредитные, так и некредитные финансовые организации.

Очевидно, что внутренний аудит с целью повышения своей эффективности для акционеров и Совета директоров группы компаний или холдинга должен также следовать за тенденциями развития бизнеса с целью принесения добавленной стоимости (*add value*). Необходимость увеличения добавленной стоимости компании и является, по сути, одной из важнейших целей создания внутреннего аудита в группе компаний или холдинге.

### Цели создания службы внутреннего аудита на уровне группы или холдинга

Логично предположить, что при существующей тенденции централизации управления активами акционеры заинтересованы в получении информации в целом по группе компаний или холдингу. Таким образом, отвечая потребностям акционеров, функция внутреннего аудита также должна быть централизована на уровне группы или холдинга.

Основные цели создания централизованной Службы внутреннего аудита (далее – СВА) с точки зрения повышения ее пользы для акционеров и Совета директоров группы компаний или холдинга следующие:

- уменьшение риска неэффективного использования финансовых ресурсов / капитала для акционеров или собственников компаний. При наличии полной информации об эффективности использования капитала с учетом подверженности риску по различным компаниям/отраслям акционеры будут обладать большим объемом информации для принятия финансовых решений об инвестициях в тот или иной бизнес;
- повышение эффективности бизнес-процессов, сокращение затрат. Здесь полезность внутреннего аудита можно расценивать как «носителя» «лучших практик» от одной компании группы или холдинга в другую. Акционеры и Совет директоров могут принять решение о централизации некоторых бизнес-функций на уровне управляющей компании или материнской компании холдинга, используя «лучшие практики» одной из компаний и повышая эффективность данного процесса с точки зрения *cost/benefit* во всей группе компаний или холдинге;
- концентрация внимания высшего руководства и собственников на решении самых проблемных вопросов группы компаний или холдинга. Здесь можно сказать, что уровень существенности проблем в различных компаниях группы или холдинга различен. С позиций одного бизнеса какая-то проблема может казаться масштабной, но если взглянуть на нее со стороны всей группы, то картина существенности проблем может видоизмениться с учетом масштабов деятельности компаний и других факторов. Соответственно, при наличии полной информации по группе компаний или холдингу у акционеров есть возможность сопоставить масштаб и существенность проблем в различных компаниях, определить приоритеты и принять взвешенное решение о распределении трудовых и финансовых ресурсов;
- улучшение процессов корпоративного управления в целом по холдингу;
- укрепление контрольной среды. В данной статье под контрольной средой мы имеем в виду принятие и поддержку всех видов и типов контроля менеджментом компаний с целью эффективного функционирования системы внутреннего контроля холдинга в целом. Несомненно, если посыл о важности деятельности внутреннего аудита идет с самого верхнего уровня компании или материнской компании, или даже от акционеров, то ее статус и, соответственно, возможности и полезность повышаются.

Все эти цели достигаются посредством обеспечения СВА акционеров и Совета директоров холдинга своевременной, независимой и достоверной информацией для принятия управленческих решений по группе компаний или холдингу.

### **Эффект от централизации службы внутреннего аудита на уровне группы компаний или холдинга**

В первую очередь результатом централизации функции СВА на уровне группы компаний или

холдинга является обеспечение единой вертикали управления внутренним аудитом со стороны акционеров, Совета директоров, а также Комитета по аудиту группы или холдинга. Высшее руководство может ставить цели, задачи, а также получать отчетность от Службы внутреннего аудита группы компаний из одного источника.

Несомненным позитивным эффектом централизации является улучшение управляемости Службы внутреннего аудита всей группы компаний или холдинга. Службы внутреннего аудита всех компаний, входящих в группу или холдинг, при наличии централизованного управления имеют единую стратегию развития, учитывающую цели холдинга, их планы координируются исходя из этой стратегии, организационные структуры Службы внутреннего аудита каждой из компаний выстраиваются по единым принципам и стандартам.

Также одним из ощутимых эффектов централизации функции внутреннего аудита на уровне группы или холдинга является обеспечение сопоставимости результатов аудита компаний группы или холдинга. Это обеспечивается одинаковыми фокусами проведения проверок СВА в различных компаниях, единой аудиторской методологией, а также едиными критериями оценок СВА по результатам проведения аудитов.

Единые стандарты качества и критерии оценки деятельности локальных СВА, требования к уровню квалификации персонала, возможность обмена знаниями и ротации кадров способствуют улучшению качества работы и повышают эффективность работы внутреннего аудита.

Кроме того, создание функции внутреннего аудита на уровне группы компаний способствует усилению независимости внутреннего аудита посредством централизации бюджета служб внутреннего аудита компаний на уровне управляющей или материнской компании, а также централизации контроля исполнения рекомендаций по всем компаниям холдинга, позволяющей снизить влияние менеджмента компаний на локальные СВА с точки зрения затягивания сроков или неполного внедрения рекомендаций.

И наконец, что немаловажно для собственника, централизация функции внутреннего аудита на уровне группы компаний или холдинга способствует сокращению расходов за счет централизации управленческого аппарата (построение плоской структуры управления) и таких универсальных функций внутреннего аудита, как ИТ-аудит, аудит процесса закупок и пр.

### **Законодательное регулирование деятельности внутреннего аудита в группе компаний или холдинге**

В настоящее время деятельность внутреннего аудита в банковской группе или холдинге регулируется Положением Банка России от 16.12.2003 № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах». Кроме того, существуют рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору «Функция внутреннего аудита в коммерческих банках» в редакции 2012 г. Необходи-

мо отметить, что в документе Базельского комитета по банковскому надзору подчеркивается ответственность Совета директоров материнской компании за эффективную организацию внутреннего аудита в соответствии со структурой, бизнесом и профилем рисков каждой компании. Кроме того, определена ответственность Совета директоров каждой из компаний, входящих в группу или холдинг, а именно:

- организация эффективно функционирующей службы внутреннего аудита в каждом банке/компании;
- соответствие политик и процедур внутреннего аудита структуре, бизнесу и профилю рисков компании;
- осуществление деятельности СВА в необходимом объеме для обеспечения ответственности Совета директоров.

Положение Банка России № 242-П определяет ответственность головной кредитной организации банковской группы в рамках функционирования системы внутреннего контроля, а именно:

- обеспечение единства подходов к организации внутреннего контроля в группе или холдинге;
- ответственность за обеспечение его эффективной организации в кредитных и некредитных организациях, являющихся участниками банковской группы.

Применительно к некредитным финансовым организациям функция внутреннего аудита регулируется следующими нормативными актами.

- ▶ Федеральными законами для различных сфер деятельности некредитных финансовых организаций. В настоящее время в некоторых типах некредитных финансовых организаций наличие СВА является обязательным на законодательном уровне. Так, является обязательным создание СВА в страховых компаниях, вносятся аналогичные изменения в проект законодательства для лизинговых компаний.
- ▶ Для некредитных финансовых организаций, акции которых котируются на Московской Бирже, созда-

ние службы внутреннего аудита является обязательным требованием для включения акций этой компании в 1-й и 2-й котировальные листы.

Кроме законодательно обязательных существуют еще нормативные акты и стандарты, являющиеся «хорошей практикой» для внедрения компаниями, использующими высокие стандарты корпоративного управления.

- ▶ Несомненно, это Международные профессиональные Стандарты внутреннего аудита Института внутренних аудиторов. Данные стандарты не носят обязательного характера на территории Российской Федерации, но их применение считается одним из обязательных элементов «лучших практик» деятельности внутреннего аудита.
  - ▶ Проект концепции Банка России по организации внутреннего контроля для НФО. Данный документ закрепляет обязанность создания внутреннего аудита во всех типах НФО, при этом в соответствии с международной практикой для отдельных компаний разрешено создание внутреннего аудита на уровне группы компаний или холдинга, а также в отдельных случаях – аутсорсинг этой функции.
  - ▶ Кодекс корпоративного управления для компаний, использующих высокие стандарты практики корпоративного управления, определяет необходимость создания СВА, а также Комитета по аудиту.
- Кроме того, необходимо отметить, что если НФО входит в банковскую группу или банковский холдинг, то функция внутреннего аудита на уровне группы или холдинга регулируется также Положением Банка России № 242-П.

Подводя итоги, следует отметить, что существующая практика внутреннего аудита и законодательство в области внутреннего аудита в финансовых организациях в последние годы очень быстро развивается и стремится к лучшим международным практикам в данной области.

## Список литературы

1. Федеральный Закон от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности».
2. Федеральный Закон от 27.11.1992 № 4015-1 «Об организации страхового дела в Российской Федерации».
3. Функция внутреннего аудита в коммерческих банках. Базельский комитет по банковскому надзору. Июнь 2012.
4. Положение Банка России от 16.12.2003 № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах».
5. Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления».
6. Международные профессиональные Стандарты внутреннего аудита. НП «Институт внутренних аудиторов». [http://www.iaa-ru.ru/files/documents\\_open/Standards%20rus%202015%20IIA%2012082015.pdf](http://www.iaa-ru.ru/files/documents_open/Standards%20rus%202015%20IIA%2012082015.pdf)
7. Требования к корпоративному управлению эмитента, соблюдение которых является условием включения акций в Первый и Второй уровень. <http://moex.com/a2585>
8. Проект Концепции по организации системы внутреннего контроля для некредитных финансовых организаций.