

---

Банк уровня топ-30 в течение трех лет находился в процессе финансового оздоровления (санации). Первоначально акционерами была принята стратегия развития, и стоял закономерный вопрос: как реорганизовать СВА, чтобы она своевременно идентифицировала серьезные риски и вносила предложения по реорганизации процессов? А после того как было принято решение о присоединении, новой задачей аудита стала оценка качества и сохранности присоединяемых активов, корректности их отражения в бухгалтерском учете.

## Опыт реорганизации службы внутреннего аудита в процессе финансового оздоровления банка

При разных стратегиях кредитной организации перед службой внутреннего аудита (СВА) стоят разные задачи:

— в начале санации одной из важнейших и трудоемких задач является проведение специальных расследований, которые проводит СВА в составе комиссии для установления причин, приведших банк к финансовому коллапсу;

— при принятии акционерами банка стратегии развития бизнеса фокус работы СВА меняется: становятся важны аудит бизнес-процессов и продуктов, оценка эффективности контролей в бизнес-процессах, влияющих на цели организации;

— и наконец, при стратегии присоединения/поглощения задачи и фокус внимания СВА опять изменяются. Важнейшей задачей является оценка качества и сохранности присоединяемых активов, корректности их отражения в бухгалтерском учете, качества клиентских данных, передаваемой в поглощающий банк документации. В таких случаях СВА фактически участвует в процедурах due diligence. Консультанты, как правило, делают оценку актива по существенным статьям, но многое сверх того должна увидеть СВА. В нашем случае главная проблема банка заключалась как раз в некорректной оценке активов.

При любой стратегии кредитной организации (развитие, присоединение, продажа) эффективная организация работы СВА, основанная на риск-ориентированном подходе, является большой ценностью. При стратегии присоединения у СВА появляется еще один



**Людмила КОСТИКОВА,**  
*эксперт в области внутреннего аудита и управления рисками*

## Людмила КОСТИКОВА

заказчик/заинтересованная сторона, и, конечно, для того чтобы использовать результаты работы СВА присоединяемого банка, присоединяющая организация должна доверять ее профессионализму.

Итак, поставленная задача: вы руководитель СВА коммерческого банка, который находится в процессе финансового оздоровления. Это означает перестройку основных процессов банка, смену ключевых руководителей и сотрудников, проведение большого количества специальных расследований для установления виновных лиц и причин произошедшего, подсчет ущерба и тому подобные мероприятия. Как руководителю СВА провести реорганизацию своего подразделения и качественно выполнить поставленные руководством задачи?

Любая реорганизация начинается с диагностики, то есть анализа состояния СВА «as is».

### Диагностика состояния СВА

Идеально, если диагностику состояния СВА проводит внешний консультант, который представляет отчет с планом корректирующих действий. Но привлечение консультантов не всегда доступно из-за ограничений бюджета, и в этой ситуации руководитель СВА вполне может самостоятельно провести диагностику. Далее представлен пример диагностики состояния СВА численностью порядка 30 человек в банке из топ-30 с развитой филиальной сетью.

Диагностика проводилась по параметрам, перечисленным в табл. 1.

Таблица 1

### Алгоритм диагностики состояния СВА

№	Объект диагностики	Что оценивалось
1	Процессы СВА	Направленность фокуса проверок на высокие риски, эффективность использования ресурсов внутреннего аудита, эффективность мониторинга исполнения рекомендаций СВА
2	Методология СВА	Качество и достаточность методологии для применения риск-ориентированного подхода к внутреннему аудиту, стандартизация подходов к проведению проверок
3	Персонал СВА	Уровень квалификации аудиторов, команда, распределение ролей при проверках, компетенция сотрудников в различных аспектах деятельности банка
4	Взаимодействие с заинтересованными сторонами (советом директоров, комитетом по аудиту, председателем)	Уровень взаимодействия в процессе годового планирования работы СВА, в процессе и по итогам проведения проверок и другие аспекты. Необходимо было определить ожидания заинтересованных сторон от деятельности СВА помимо формального исполнения СВА требований Положения № 242-П <sup>1</sup> , а также отсутствия замечаний Банка России к деятельности СВА

<sup>1</sup> Положение Банка России от 16.12.2003 № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах».

## Опыт реорганизации службы внутреннего аудита в процессе финансового оздоровления банка

Окончание табл. 1

№	Объект диагностики	Что оценивалось
	правления, управляющей компанией, руководителями бизнес-направлений и др.)	
5	Отчетность СВА	Форматы отчетов по итогам проверок внутреннего аудита, отчетность совету директоров с точки зрения краткости и емкости информации, полезности рекомендаций
6	Система внутреннего контроля банка. Роль СВА в системе внутреннего контроля	Взаимодействие СВА с 1-й линией контроля (последующий контроль бухгалтерского учета, операционное подразделение) и 2-й линией контроля (комплаенс, управление рисками, безопасность). Оценка степени независимости бизнес-процессов филиальной сети от процессов головного офиса, а также оценка уровня контроля со стороны функциональных подразделений головного офиса за соответствующими направлениями деятельности филиальной сети

### Методы диагностики

1. Были проведены опрос/анкетирование линейных руководителей с целью определения их ожиданий от деятельности СВА, оценка качества коммуникации СВА с руководством банка (президентом, правлением, комитетом по аудиту, советом директоров), проверяемыми подразделениями.

По итогам опроса руководитель СВА может понять очень важные вещи касательно ожиданий заказчиков от деятельности СВА и выработать план мероприятий по развитию службы: либо проводить разъяснительную работу по вопросу корректного функционала СВА, повышать осведомленность, либо вводить новые методы внутреннего аудита.

На практике ожидания от СВА не всегда соответствуют ее функционалу. Например, от СВА ожидают подготовки какой-то отчетности, контролей 1-го уровня типа постоянных ревизий кассовых узлов, основных средств или данных в информационных системах, разработки внутренних нормативных документов. Это говорит об определенной незрелости системы внутреннего контроля, а также об экономии человеческих ресурсов в области контроля.

Руководителю СВА следует обсудить ситуацию с руководством банка. Возможно, будет принято решение отказаться от непрофильного функционала типа разработки внутренних нормативных документов, ведь в таком случае СВА будет создавать процессы и сама их проверять.

Что касается контролей, которые должны осуществляться на 1-й или 2-й линии, но не осуществляются, то возможно компромиссное

---

## Людмила КОСТИКОВА

---

решение — создать подразделение мониторинга в составе СВА, которое временно возьмет на себя постоянный мониторинг проблемных зон банка. Создание такого подразделения в СВА не противоречит позиции Банка России, хотя в зарубежной практике оно обычно создается на 2-й или 1-й линии контроля. По мере развития системы внутреннего контроля на 1-й и 2-й линиях можно отказаться от подразделения мониторинга в СВА либо перевести данное подразделение на 2-ю или 1-ю линию контроля.

2. Проведены рабочие встречи с руководителями 2-й и 1-й линий контроля: руководителем службы внутреннего контроля (комплаенса), главным бухгалтером, операционным директором, начальником службы безопасности, директором департамента по управлению рисками, начальником департамента финансового мониторинга. Также проведена экспресс-оценка состояния системы управления регуляторным риском/комплаенс-риском, внутреннего контроля операционных и бухгалтерских процессов (в т.ч. контроля филиальной сети).

Если необходимые контроли должны осуществляться на 1-й или 2-й линии, но не осуществляются, возможно компромиссное решение — создать временное подразделение мониторинга в составе СВА.

Такие обсуждения крайне необходимы для того, чтобы определить, какие виды контроля, над какими рисками и каким образом осуществляют подразделения-«смежники». Нужно обсудить способы взаимодействия, исключение дублирования проверок (часто встречается дублирование проверок СВА и СВК), обмен информацией, совместное участие в проверках/расследованиях.

В идеале по итогам полученной информации руководителю СВА необходимо разработать карту гарантий, предусмотренную Международными профессиональными стандартами внутреннего аудита. Карта гарантий систематизирует в одну таблицу все контрольные активности в банке и позволяет увидеть дублирование контролей или не покрытые контролями области высокого риска, что в целом снижает риски кредитной организации и существенно уменьшает затраты на контроль.

3. Проведен анализ внутренних нормативных документов, регламентирующих процессы СВА, а также систему внутреннего контроля.

Первое, что необходимо сделать, — это оценить соответствие внутренних нормативных документов СВА требованиям Положения № 242-П. Также понадобится проанализировать Положение о системе внутреннего контроля: какие органы входят в систему внутреннего

## Опыт реорганизации службы внутреннего аудита в процессе финансового оздоровления банка

контроля, выделены ли три линии контроля, описывает ли Положение о системе внутреннего контроля реальную ситуацию в банке или же его наличие является просто формальным исполнением регуляторных требований.

Кроме того, следует проанализировать наличие детализированного описания процесса проверки (методику проведения проверок службой внутреннего аудита), методику планирования и оценки рисков в процессе годового планирования и планирования конкретной проверки, процесс контроля исполнения рекомендаций, шкалу оценки риска и прочие нормативные документы службы.

### 4. Осуществлен анализ качества внутренних процессов СВА.

В рамках такого анализа потребуется:

- определить, проводится ли годовое планирование проверок с фокусом на высоких рисках, существенных областях и пожеланиях заинтересованных лиц;
- оценить процесс планирования проверки и проведения аудиторских проверок;
- оценить принципы распределения сотрудников по группам проверки;
- проанализировать виды и типы проводимых проверок, частоту проверок, принципы построения аудиторских выборок;
- проанализировать процессы контроля корректировки нарушений и исполнения рекомендаций службы внутреннего аудита.

Данный пункт диагностики позволяет оценить использование СВА современного риск-ориентированного аудиторского инструментария.

### 5. Проанализировано качество отчетности СВА по итогам проверок, а также отчетности, представляемой комитету по аудиту и совету директоров.

Необходимо иметь в виду, что в проверяемые подразделения следует направлять детализированную информацию, а органам управления — сводную информацию, выделяя высокие и критичные риски. Как правило, руководству банка просто некогда читать многостраничные отчеты.

Также для руководства часто не интересны мелкие замечания, не относящиеся к существенным рискам, но важны системные рекомендации и выводы, согласованные с бизнес-подразделениями.

Необходимо иметь в виду, что в проверяемые подразделения следует направлять детализированную информацию, а органам управления — сводную, выделяя высокие и критичные риски.

---

## Людмила КОСТИКОВА

---

6. Проанализирован опыт сотрудников СВА, выявлены недостающие компетенции.

Компетенции внутренних аудиторов в области Hard Skills условно можно разделить на два типа — знание аудиторских практик и знание предметной области, в которой проводятся проверки (кредитование, проблемные активы, ИТ, расчеты и операционная деятельность, бухгалтерский учет и т.д.). В идеале внутренний аудитор должен обладать знаниями обоих типов, но на практике высокие компетенции в обеих областях у одного аудитора встречаются не всегда, поэтому руководителю внутреннего аудита необходимо принять компенсирующие меры для того, чтобы коллективные знания службы отвечали всем критериям качественной работы.

Мы описали минимально необходимый объем анализа деятельности СВА. Если же необходимо оценить полное соответствие деятельности Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита и лучшим практикам, то руководителю СВА следует провести полноценную самооценку.

## Результаты диагностики СВА

### Методология

По итогам анализа методологии СВА выявлено отсутствие методики риск-ориентированного годового планирования, а также оценки рисков в процессе планирования проверок, при этом в методологии проведения проверок была предусмотрена оценка существенности замечаний. Отсутствовала методология контроля исполнения замечаний и рекомендаций. Интересно, что утвержденная методология внутреннего аудита во многом фактически не исполнялась и аудиторские проверки проводились «старыми ревизорскими методами».

### Персонал

По результатам анализа и интервью с сотрудниками внутреннего аудита установлена узкая специализация внутренних аудиторов в рамках проводимых в сети банка проверок (касса, РКО, ПОД/ФТ, кредитование юридических лиц, кредитование физических лиц и т.д.). В целом в СВА отсутствовали компетенции по аудиту информационных систем, анализа данных, проблемных активов (удельный вес которых в кредитном портфеле банка составлял около 70%).

Интервью и анкетирование показали, что функционал СВА в банке понимают не совсем корректно. В основном сотрудники и руководители

---

## Опыт реорганизации службы внутреннего аудита в процессе финансового оздоровления банка

---

банка считали, что СВА должна контролировать операционные ошибки сотрудников сети, кассовую работу, наказывать провинившихся и докладывать об этом руководителям бизнес-направлений центрального офиса.

### Процессы

Аудит процессов головного офиса практически не проводился, СВА примерно в 95% случаев проводила проверки процессов филиальной сети. Ресурсное планирование службы внутреннего аудита не осуществлялось, а фокус проверок в филиальной сети был направлен на контроль исполнительской дисциплины в области исполнения внутренних нормативных документов банка, расчетно-кассовой работы и ПОД/ФТ. В некоторой степени проверки службы внутреннего аудита дублировались с проверками последующего контроля, проводимыми бухгалтерами филиалов и дополнительных офисов, а также департаментом бухгалтерского учета. Кроме того, у СВА отсутствовала централизованная база замечаний по итогам проверок, что не позволяло построить аналитику. Годовое планирование осуществлялось без учета оценки рисков, стратегии банка, для планирования использовался только фактор необходимой цикличности проверок подразделений банка, установленной Положением № 242-П.

В актах по итогам проверок присутствовало множество мелких замечаний, при повторных проверках одного и того же объекта аудита выявлялось большое количество подобных ошибок; не проводились проверки информационных систем, дочерних и зависимых компаний, проблемных активов. В актах по результатам специальных расследований не давались конкретные рекомендации по улучшению контролей над реализованными рисками, которые привели к инциденту, по этой причине сценарий инцидента мог повторяться в разных филиалах неоднократно. В актах часто давались рекомендации наподобие «устранить нарушения и усилить контроль», при этом не пояснялось, как именно необходимо усилить контроль.

Рекомендации не согласовывались с проверяемыми подразделениями, отсутствовал централизованный мониторинг исполнения рекомендаций, отчетность и процесс эскалации руководству в случае системного неисполнения.

### Ожидания заинтересованных сторон от деятельности СВА

В ожиданиях заинтересованных сторон был замечен существенный разрыв. Если вновь избранный совет директоров рассматривал СВА в качестве гаранта стабильности деятельности банка, свое дове-

---

Чтобы провести успешную реорганизацию службы, руководителю СВА необходимо привести ожидания всех заинтересованных сторон к единому знаменателю.

---

## Людмила КОСТИКОВА

---

ренное лицо, то линейные руководители подразделений, как и прежде, ожидали от СВА проверок на соответствие деятельности банка требованиям регулятора, внутренним нормативным документам, постоянного мониторинга деятельности банка (касса, клиентские данные, инвентаризация основных средств, досье, выверка лицевых счетов бухгалтерского учета и т.п.), а также расследования инцидентов.

Чтобы провести успешную реорганизацию службы, руководителю СВА необходимо было привести ожидания всех заинтересованных сторон к единому знаменателю, а проще говоря, задать вопрос «что вы от меня ждете в результате преобразований». Поставленная перед руководителем СВА задача облегчалась наличием прямого рабочего контакта с комитетом по аудиту. Заручившись поддержкой комитета по аудиту и совета директоров, руководитель СВА начал вести с линейными руководителями разъяснительную работу относительно корректного функционала СВА и изменений в подходах к деятельности службы.

### Итоги реорганизации СВА

Реорганизация СВА проводилась не менее года, не прерывая текущие проверки и специальные расследования. Следует отметить, что банк за три года несколько раз изменял стратегию — со стратегии развития бизнеса на стратегию присоединения к другой кредитной организации; также несколько раз менялся состав высшего руководства и даже акционеры. Все эти изменения оказали влияние на организацию работы СВА.

В первую очередь изменения в стратегии коснулись годового планирования. В условиях стратегии развития бизнеса фокус внимания СВА направлен на аудит бизнес-процессов и продуктов, соответствия регуляторным нормам. В условиях стратегии присоединения к другой кредитной организации важнейшим фокусом проверок СВА остается соответствие регуляторным нормам, но при этом критически важными становятся оценка качества и сохранности присоединяемых активов, корректности их отражения в бухгалтерском учете, качество данных в системах банка и документации, в том числе в дочерних и зависимых компаниях банка. Аудит бизнес-процессов становится неактуален, так как бизнес-процессы при присоединении к другой кредитной организации будут изменены.

В табл. 2 описывается, что было изменено в процессе реорганизации СВА.

## Опыт реорганизации службы внутреннего аудита в процессе финансового оздоровления банка

Таблица 2

### Изменения в процессе реорганизации СВА

№	Что изменилось
1	<p><b>Методология</b></p> <p>Разработаны/обновлены следующие нормативные документы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Положение о системе внутреннего контроля: обозначены подразделения — участники системы внутреннего контроля с распределением ролей и полномочий на трех линиях контроля.</li> <li>2. Методика годового планирования: подготовлена с учетом существенности/материальности объектов аудита, а также факторов, способных оказать влияние на профиль рисков банка.</li> <li>3. Порядок проведения проверок: введены процедура оценки рисков и контроля процесса планирования, согласование актов СВА с установленным сроком, изменен порядок формирования рекомендаций СВА (обязательность рекомендаций об улучшении эффективности системы внутреннего контроля бизнес-процесса).</li> <li>4. Методика оценки системы внутреннего контроля по итогам проверок и за год: разработаны категоризация оценки замечаний, критерии оценки.</li> <li>5. Методика формирования и работы с аудиторской выборкой при проведении проверок.</li> <li>6. Программа гарантии качества внутреннего аудита: введена процедура обратной связи и оценки аудиторов по итогам проверок.</li> <li>7. Акт, отчет для совета директоров: изменен формат, в основу заложены краткость и фокус на существенных для бизнеса замечаниях.</li> </ol> <p>По итогам расследований инцидентов стала обязательной выработка конкретных рекомендаций, направленных на улучшение контрольных процедур бизнес-процессов с целью не допустить аналогичные инциденты. Рекомендации подлежали согласованию с владельцами процессов</p>
2	<p><b>Процессы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Непрофильный для СВА функционал передан в ответственные подразделения: ежеквартальные ревизии кассовых узлов — в управление кассовых операций, инвентаризация имущества при смене руководителей дополнительных офисов — в управление администрирования сети и департамент по управлению имуществом, то есть на 1-ю линию контроля.</li> <li>2. Советом директоров при поддержке комитета по аудиту внедрена формализованная оценка эффективности СВА с четкими критериями эффективности и ежеквартальной оценкой, влияющей на КПЭ начальника СВА. В соответствии с картой КПЭ работа СВА подлежала ежеквартальной оценке со стороны членов совета директоров по определенной шкале (качество отчетности, полезность замечаний и рекомендаций), коммуникация с руководством и проверяемыми подразделениями и т.д.), что позволило руководителю СВА своевременно обращать внимание на процессы, нуждающиеся в улучшении, и вносить в них изменения.</li> <li>3. Внедрен ИТ-аудит, аудит дочерних и зависимых компаний, проблемных активов. Несмотря на то, что проблемный портфель юридических лиц составлял около 70% от всего кредитного портфеля, проверки данной области не осуществлялись ранее никогда. Проверки кредитования ограничивались проверками РВПС, комплектности кредитных досье, а также соответствия внутренним нормативным документам банка в рамках проверок филиальной сети. По сути это означает, что две важнейших для банка области — одна влияющая на операционную эффективность и надежность (ИТ), а вторая способная принести огромные убытки в части дефолтности кредитного портфеля (проблемные активы, дочерние и зависимые общества) — оставались без внимания СВА.</li> <li>4. Стали проводиться различные типы внутреннего аудита — как интегрированный аудит бизнес-процессов центрального офиса (одновременная проверка соответствия требованиям, бухгалтерского учета, данных в ИТ-системах, оценка операционной эффективности контролей бизнес-процессов), так и проверки на соответствие внутренним нормативным документам и законодательству в филиальной сети, а также дочерних и зависимых обществах банка. Кроме того, представители СВА вошли в состав ревизионных комиссий дочерних и зависимых обществ банка.</li> <li>5. Выстроены централизованный процесс контроля исполнения рекомендаций, база замечаний и рекомендаций, разработан процесс эскалации в случае неисполнения.</li> </ol>

## Людмила КОСТИКОВА

Окончание табл. 2

№	Что изменилось
	<ul style="list-style-type: none"> <li>6. Осуществлен частичный перевод проверок сети в онлайн-формат, в том числе для экономии командировочных расходов.</li> <li>7. Введены процедуры коммуникации с руководством проверяемых подразделений до и после проверки для улучшения взаимодействия.</li> <li>8. Налажена обратная связь от руководства и проверяемых подразделений для улучшения качества проверок.</li> <li>9. Описания чек-листов в актах перенесены из текста в таблицы для сокращения объема акта, введена форма краткого отчета.</li> <li>10. Изменена отчетность СВА для совета директоров (краткость, только существенные замечания и рекомендации, системные выводы, статистика).</li> <li>11. Разработана типовая матрица рисков и контролей для филиальной сети</li> </ul>
3	<p><b>Взаимодействие с ключевыми заказчиками</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Службе внутреннего аудита оказывалась огромная поддержка со стороны комитета по аудиту и совета директоров.</li> <li>2. Посредством постоянной коммуникации установлены рабочие отношения с бизнес-подразделениями, проверки стали более бизнес-ориентированными.</li> <li>3. Как следствие, руководство начало использовать информацию СВА для принятия управленческих решений и внесения изменений в процессы</li> </ul>
4	<p><b>Персонал</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Выявлены недостающие компетенции команды СВА.</li> <li>2. Проведен наем сотрудников с недостающими компетенциями (ИТ, анализ данных, проблемные активы и проч.).</li> <li>3. Введены еженедельные скайп-совещания СВА по применению методологии СВА, статусу проверок и др.</li> <li>4. Введена ротация аудиторов (в т.ч. между аудиторами центрального офиса и филиальной сети) для развития компетенций.</li> <li>5. Проведено внутреннее обучение всех сотрудников СВА по организации системы внутреннего контроля в соответствии с лучшими практиками.</li> <li>6. Введен подсчет и анализ трудозатрат на проверки.</li> <li>7. Определены супервайзеры по проверкам, отслеживающие их качество</li> </ul>

В результате реорганизации получилось создать подразделение, отвечающее всем запросам заинтересованных сторон (Банка России, совета директоров и комитета по аудиту, исполнительного руководства и руководителей бизнес-направлений), которое сфокусировалось на высоких рисках и самых существенных областях деятельности банка. По итогам оценки со стороны совета директоров, а также внутренней оценки качества сервиса средний балл СВА составил 4,6 из 5. 