



Банк России

МАТЕРИАЛЫ ЗАСЕДАНИЯ
ЭКСПЕРТНОГО СОВЕТА ПО РЕГУЛИРОВАНИЮ,
МЕТОДОЛОГИИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА,
ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ
РИСКАМИ В БАНКЕ РОССИИ И ФИНАНСОВЫХ
ОРГАНИЗАЦИЯХ ОТ 25 ИЮНЯ 2025 ГОДА

Москва
2025

СОДЕРЖАНИЕ

Обращение к читателям	2
Вступление.....	3
Постановка целей и ключевых показателей эффективности для внутреннего аудита: взгляд профессионального сообщества (А.Н. Далиненко, БАНК ВТБ (ПАО).....	4
Управление целями и эффективностью Службы внутреннего аудита ПАО Московская Биржа (Е.И. Жданов, ПАО Московская Биржа)	7
Ежегодные цели руководителя внутреннего аудита: сложившаяся практика и подход Альфа-Банка (М.А. Мамалаева, АО «Альфа-Банк»).....	10
Цели и задачи внутреннего аудита в части выполнения ранее выданных рекомендаций (Е.А. Павленко, АО Банк ВТБ).....	12
Оценка эффективности рекомендаций внутреннего аудита в Банке России (М.А. Лауфер, Банк России)	16

Редакционная коллегия дайджеста:

В.П. Горегляд, председатель редакционной коллегии, д.э.н.
М.А. Лауфер, к.э.н.
Н.А. Станик, к.э.н.

Материал подготовлен службой главного аудитора Банка России.

Ответственные за выпуск: Н.А. Станик, М.А. Лауфер.

Мнения, содержащиеся в материале, являются личной позицией авторов и могут не совпадать с официальной позицией Банка России.

Комментарии, предложения и замечания можно направлять по адресу: expert.board@mail.cbr.ru.

107016, Москва, ул. Неглинная, 12, к. В

Официальный сайт Банка России: www.cbr.ru

© Центральный банк Российской Федерации, 2025



ОБРАЩЕНИЕ К ЧИТАТЕЛЯМ

Уважаемые коллеги!

Представляем материалы заседания Экспертного совета по регулированию, методологии внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками в Банке России и финансовых организациях, состоявшегося 25 июня 2025 г. в Москве. Заседание было посвящено вопросам постановки целей, выбора ключевых показателей эффективности и оценки результативности внутреннего аудита в Банке России, кредитных и некредитных финансовых организациях, а также в компаниях реального сектора.

В дискуссии приняли участие сотрудники Банка России, руководители служб внутреннего аудита и риск-менеджмента банков и инфраструктурных организаций финансового рынка, представители профессиональных объединений и консалтинговых компаний. Обсуждались практики определения целей и КПЭ для внутренних аудиторов, баланс между операционной эффективностью и созданием добавленной стоимости, а также подходы к оценке качества и влияния рекомендаций внутреннего аудита на бизнес-процессы.

Особое внимание было уделено опыту ПАО Московская Биржа, Банка ВТБ (ПАО), АО «Альфа-Банк» и Банка России по формированию системы целей и ключевых показателей, контролю выполнения аудиторских рекомендаций и развитию методик оценки их эффективности, включая использование цифровых платформ и дашбордов.

Материалы настоящего дайджеста отражают ключевые выводы и практические подходы, представленные участниками заседания, и могут служить ориентиром для развития систем внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками в российских финансовых организациях.

В.П. Горегляд

Главный аудитор Банка России,
председатель Экспертного совета по регулированию, методологии
внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками
в Банке России и финансовых организациях

ВСТУПЛЕНИЕ

Экспертный совет по регулированию, методологии внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками в Банке России и финансовых организациях при Банке России на заседании 25 июня 2025 г. рассмотрел вопросы, связанные с постановкой целей и ключевых показателей эффективности для внутреннего аудита, управлением результативностью службы и оценкой эффективности рекомендаций внутреннего аудита.

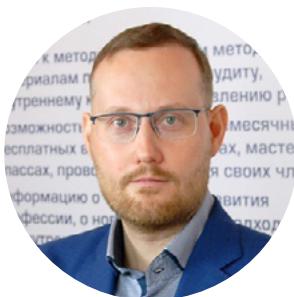
Участники Совета обсудили результаты опроса профессионального сообщества, проведенного Ассоциацией «Институт внутренних аудиторов», по практике установления целей и КПЭ для внутренних аудиторов, распределению полномочий по их утверждению и оценке, а также увязке результатов с системой материальной мотивации. Отмечено, что в большинстве организаций цели для внутреннего аудита формализованы, однако значительная часть показателей по-прежнему ориентирована преимущественно на операционную эффективность, в то время как аспект создания добавленной стоимости недооценен.

Рассмотрены подходы ПАО Московская Биржа к управлению целями и эффективностью Службы внутреннего аудита, обеспечивающие баланс ожиданий стейкхолдеров, развитие цифровых инструментов, стандартизацию процессов и выстраивание системы целей для руководителя и сотрудников службы с участием Комитета по аудиту и Наблюдательного совета. Отдельное внимание уделено взгляду АО «Альфа-Банк» на роль руководителя внутреннего аудита: показано, как формальные количественные и качественные КПЭ дополняются внутренними целями, связанными с глубиной анализа, инновациями и развитием культуры открытого взаимодействия с бизнесом.

Члены Совета рассмотрели цели и задачи внутреннего аудита в части контроля за выполнением ранее выданных рекомендаций на примере практики Группы ВТБ. Были систематизированы инструменты мониторинга статуса устранения нарушений, описаны подходы к проведению последующих проверок, информированию органов управления и использованию цифровых платформ. Одновременно обсуждались риски некорректного применения количественных КПЭ по выполнению рекомендаций, способных искажать приоритеты и снижать независимость внутреннего аудита.

Отдельный блок заседания был посвящен методике оценки эффективности рекомендаций внутреннего аудита в Банке России. Представлены параметры «Корректность», «Полезность» и «Реализация», подход к интегральной оценке эффективности на основе единой шкалы и средней геометрической, а также практика учета обратной связи от владельцев бизнес-процессов. Рассмотрены планы по дальнейшему развитию методики и ее автоматизации в рамках создаваемой системы «Аудитор+» с использованием дашбордов для анализа структуры рекомендаций и их влияния на бизнес-процессы.

Сделан вывод о том, что выстраивание продуманной системы целей и ключевых показателей эффективности, а также системный подход к оценке и мониторингу рекомендаций внутреннего аудита являются важными условиями повышения результативности функции внутреннего аудита, укрепления доверия к ней со стороны органов управления и акционеров и повышения устойчивости финансовых организаций.



ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЛЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА: ВЗГЛЯД ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СООБЩЕСТВА

Аннотация

А.Н. ДАЛИНЕНКО
Руководитель службы системной аналитики внутреннего контроля
БАНКА ВТБ (ПАО)

Внутренний аудит представляет собой ключевой элемент корпоративного управления, обеспечивая независимую оценку эффективности управления рисками и системы внутреннего контроля, чья результативность во многом зависит от четкости поставленных целей и выбранных ключевых показателей эффективности (КПЭ).

Статья описывает результаты исследования практик постановки целей и КПЭ для внутреннего аудита, проведенного Ассоциацией «Институт внутренних аудиторов» в мае 2025 года. Дается общая информация об участниках опроса, включая направления деятельности и численность организаций. Раскрываются итоги опроса по таким вопросам, как (1) основные направления устанавливаемых целей и КПЭ, (2) полномочия по утверждению и оценке выполнения целей и КПЭ, (3) влияние результатов оценки выполнения целей на материальную мотивацию, а также (4) сложности, возникающие при оценке выполнения целей и КПЭ. Дополнительно прокомментированы отдельные подходы к постановке целей из зарубежной практики государственного сектора и сделано краткое обобщение подходов на основе доступных публикаций. Проведено краткое сравнение отдельных элементов из зарубежной практики с результатами опроса.

Ключевые слова: внутренний аудит, цели, КПЭ, ключевые показатели эффективности, эффективность внутреннего аудита, оценка внутреннего аудита.

Коды JEL: G34, L25, M42.

Внутренний аудит (ВА), являясь важным элементом системы корпоративного управления, обеспечивает независимую оценку эффективности управления рисками, контроля и организационных процессов. Однако его результативность напрямую зависит от четкости поставленных целей и корректности выбранных ключевых показателей эффективности (КПЭ). В условиях динамично изменяющейся бизнес-среды, усиления регуляторных требований и цифровой трансформации подходы к определению целей и КПЭ требуют постоянной актуализации и адаптации к новым вызовам. Безусловно, подходы к постановке целей и КПЭ варьируются в зависимости от отраслевой специфики, корпоративной культуры, внешних требований и прочих факторов.

В мае 2025 г. Ассоциация «Институт внутренних аудиторов» (ИВА) провела опрос среди профессионального сообщества, включая членов ИВА и подписчиков телеграм-канала ИВА, с целью изучения практик постановки целей и КПЭ для внутреннего аудита. В опросе приняли участие 128 респондентов, преимущественно руководителей среднего и высшего звена из различных секторов экономики.

По результатам опроса были проанализированы текущие практики постановки целей и КПЭ. Так, результаты исследования показали, что большая часть организаций (86,7%) устанавливают формализованные цели для службы внутреннего аудита (ВА), при этом 86,5% из них определяют КПЭ для оценки их достижения. Основной фокус целей направлен, как правило, на показатели текущей операционной деятельности (87,4%), тогда как создание добавленной стоимости занимает второе место (41,4%). Примечательно также, что примерно у трети организаций цели ориентированы на получение профессиональной сертификации, а также программу оценки и повышения качества. Отмечено, что в большинстве случаев цели утверждаются советом директоров (69% ответов). Однако в 22% случаев утверждение целей остается в компетенции менеджмента организации. Схожая картина наблюдается при распределении полномочий по принятию решений об оценке выполнения целей ВА: в большинстве случаев (73%) решение об оценке принимает совет директоров. Вместе с тем в 19% случаев оценка проводится менеджментом организации, без участия совета, что может отрицательно влиять на уровень независимости внутреннего аудита. Тем не менее очевидно, что в вопросах постановки и оценки выполнения целей ВА доминирует роль совета директоров, что подчеркивает важность внутреннего аудита в корпоративном управлении.

Примечательно, что 88% организаций связывают результаты оценки выполнения целей с материальной мотивацией руководителей и сотрудников ВА, что создает дополнительные стимулы для достижения поставленных показателей. Среди сложностей, с которыми сталкиваются участники опроса при оценке выполнения целей/КПЭ, значительная доля респондентов (36% ответов) отмечают, что испытывают сложности с отсутствием достаточных критериев для объективной оценки качественных показателей. Однако большинство респондентов отметили отсутствие сложностей с оценкой (39% ответов).

Дополнительно был проведен сравнительный анализ зарубежных практик (на основе открытой доступной информации¹), который показал, что ключевые фокусы КПЭ в государственном секторе (Централизованное агентство по внутреннему аудиту Великобритании, Служба внутреннего аудита Европейской комиссии) аналогичны тем, что были отмечены респондентами опроса ИВА: показатели операционной деятельности и создание добавленной стоимости. Вместе с тем в зарубежной практике государственного сектора отсутствует прямая связь между КПЭ и системой вознаграждения, в то время как в российских компаниях такая связь присутствует в подавляющем большинстве случаев.

Обобщая зарубежные подходы² к определению эффективности функции ВА, в них можно выделить две ключевые категории: факторы (элементы, влияющие на эффективность внутреннего аудита), и индикаторы (набор наблюдаемых и измеряемых показателей, определяющих эффективность). Целевые показатели при этом устанавливаются как в отношении индикаторов, так и в отношении отдельных факторов. Ключевые же фокусы внимания индикаторов направлены на показатели текущей операционной деятельности и создание ценности / добавленной стоимости, что в целом соответствует направленности целей/КПЭ в результатах опроса ИВА. Тем не менее по итогам опроса отмечается значительное смещение фокуса в сторону показателей операционной эффективности (87,4% ответов) по сравнению с показателями создания ценности / добавленной стоимости (41,4% ответов).

¹ На основе документа, подготовленного Сообществом по внутреннему аудиту сообщества по взаимному изучению и обмену опытом в управлении государственными финансами PEMPAL, по ссылке: <https://www.pempal.org/ru/knowledge-product/ключевые-показатели-эффективности-для-внутреннего-аудита>.

² Информация подготовлена с использованием документа: Türetken, O., Jethéfer, S., & Ozkan, B. (2020). Internal audit effectiveness: operationalization and influencing factors. Managerial Auditing Journal, 35 (2), 238–271.

Список литературы

1. PEMPAL IACOP. Ключевые показатели для внутреннего аудита (2020).
URL: <https://www.pempal.org/ru/knowledge-product/ключевые-показатели-эффективности-для-внутреннего-аудита>.
2. Türetken, O., Jethfefer, S., & Ozkan, B. (2020). Internal audit effectiveness: operationalization and influencing factors. Managerial Auditing Journal, 35 (2), 238–271.

[Ознакомиться с презентацией](#)



УПРАВЛЕНИЕ ЦЕЛЯМИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ СЛУЖБЫ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА ПАО МОСКОВСКАЯ БИРЖА

Аннотация

Е.И. ЖДАНОВ

Руководитель Службы внутреннего
аудита ПАО Московская Биржа

Статья раскрывает подход ПАО Московская Биржа к управлению целями и эффективностью Службы внутреннего аудита в контексте ожиданий акционеров, органов управления, менеджмента и регуляторов. Показано, как ежегодная постановка и оценка целей руководителя и сотрудников Службы, участие Комитета по аудиту и Наблюдательного совета в их утверждении, а также баланс между задачами контроля, развития и цифровизации позволяют повышать результативность функции. Описан комплекс мер по повышению эффективности: уплощенная организационная структура, специализация направлений, гибкие практики проведения проверок, стандартизация процессов, сопряжение методологии оценки рисков с системой риск-менеджмента, выстроенная система целей и вознаграждения, учет и мониторинг выполнения рекомендаций. Обосновывается роль руководителя внутреннего аудита как драйвера изменений и партнера для бизнеса.

Ключевые слова: внутренний аудит, управление целями, эффективность, корпоративное управление, стейкхолдеры, цифровизация, рекомендации внутреннего аудита.

Коды JEL: M42, G34, M15.

Повышение эффективности внутреннего аудита – это неугасающий тренд, так как и сами компании постоянно стремятся повысить эффективность своих бизнес-процессов, что также относится к одной из ключевых задач внутреннего аудита. Эффективность внутреннего аудита направлена на повышение уровня гарантий и пользы, приносимых компаниями с учетом ожиданий связанных сторон, выполнения регуляторных требований и ограниченных ресурсов, способствует созданию, защите и сохранению стоимости организации. Одним из важных элементов повышения эффективности является управление целями: постановка, приоритизация и мониторинг выполнения целей организации и отдельных сотрудников, направленных в конечном итоге на достижение стратегических задач компании. В ПАО Московская Биржа применяется распространенный подход, в рамках которого цели всех сотрудников, включая Службу внутреннего аудита, устанавливаются и оцениваются ежегодно. При этом цели руководителя Службы внутреннего аудита рекомендует и оценивает Комитет по аудиту и утверждает Наблюдательный совет.

У функции внутреннего аудита достаточно много стейкхолдеров, и для построения ее работы наиболее эффективным образом важно найти баланс между их ожиданиями. Так, акционеры и Наблюдательный

совет прежде всего ожидают отслеживания достижения стратегических целей, прозрачности и финансовой устойчивости, минимизации рисков, в то время как менеджмент компании заинтересован в балансе между снижением рисков и интересами бизнеса, регулятор ожидает полного соответствия регуляторным требованиям, а руководители проверяемых подразделений – прозрачного взаимодействия и снижения административной нагрузки. Стоит отметить, что среди всего перечня целей нет противоречий, но сильный уклон в направлении одних, как правило, приводит к недостаточному вниманию в других направлениях, и неудовлетворенность стейкхолдеров рано или поздно даст о себе знать и скажется на эффективности работы внутреннего аудита, а значит, и на выполнении поставленных перед ним целей.

Среди факторов, оказывающих значительное влияние на эффективность внутреннего аудита, следует выделить зрелость системы корпоративного управления, особенности корпоративной культуры, уровень цифровизации, заинтересованность менеджмента и видение самого руководителя внутреннего аудита вверенной ему функции – позиционирует ли он ее как драйвер изменений, готов ли к вызовам или в приоритете стабильность и соответствия всем возможным требованиям и стандартам, большая часть из которых при этом скорее формирует базу для эффективной работы, нежели определяет, какой должна быть эта эффективность в каждой компании.

Для повышения эффективности внутреннего аудита необходима работа сразу по нескольким направлениям: цифровизация, стандартизация процессов внутреннего аудита, непрерывное выявление и переоценка рисков, оценка эффективности выполнения рекомендаций, налаживание диалога со всеми заинтересованными сторонами, повышение компетенций внутренних аудиторов или привлечение внешних консультантов по тем областям, где этих компетенций недостаточно.

Служба внутреннего аудита Московской Биржи внедрила комплекс мер для повышения своей эффективности:

- уплощенная организационная структура Службы позволяет гибко перераспределять ресурсы;
- выделены основные направления, которые наиболее значимы и требуют специализации;
- внедрены гибкие практики проведения проверок, которые сокращают период их проведения;
- часть проверок проводится смешанной командой из ИТ- и бизнес-аудиторов;
- годовой план ежеквартально пересматривается, закладывается резерв на внеплановые проверки;
- организован групповой аудит с учетом корпоративного управления компаний Группы;
- разрабатываются, утверждаются Наблюдательным советом и внедряются стратегии развития аудита;
- все основные процессы внутреннего аудита стандартизированы и ежегодно актуализируются;
- методология оценки рисков коррелирует с применяемым риск-менеджментом компании;
- разработаны документы/шаблоны, упрощающие внутренние процессы;
- используется шаблон презентации СВА, сформированный с учетом ожиданий пользователей;
- цели руководителя сбалансированы между выполнением ключевых задач и совершенствованием;
- цели руководителей внутреннего аудита дочерних компаний устанавливаются и оцениваются при участии руководителя внутреннего аудита головной компании;
- у сотрудников внутреннего аудита на ключевых участках соотношение целей смещается в пользу развития функций, у специалистов – больший вес оценки качества проведенных проверок;
- решение об условиях оплаты и вознаграждения руководителя и сотрудников внутреннего аудита принимает Наблюдательный совет. Председатель Правления дает свою оценку;
- выстроена система учета рекомендаций, контроля наступления сроков их выполнения.

У руководителя внутреннего аудита достаточно много инструментов для повышения эффективности, есть возможность влияния на систему корпоративного управления и культуру компании, возможность демонстрировать полезность работы команды аудиторов. При этом возможным ограничением может выступать различное понимание целей и задач между руководителем внутреннего аудита и менеджментом, членами наблюдательного совета. Над сближением этого понимания нужно работать.

Стоит отметить, что с течением времени все меньше руководителей высокого уровня, которые намеренно ограничивают возможности внутренних аудиторов, и все больше тех, кто смог шагнуть на следующий уровень понимания полезности работы внутреннего аудита в интересах компании и ее акционеров.

[Ознакомиться с презентацией](#)



М.А. МАМАЛАЕВА
Начальник управления
внутреннего аудита
АО «Альфа-Банк»

Руководитель
внутреннего аудита –
не просто знаток
норм и правил.
Это человек,
удерживающий
равновесие между
интересами бизнеса,
законом и здравым
смыслом. Как
изменились цели
в этой профессии –
в личной истории
и наблюдениях
из Альфа-Банка.

ЕЖЕГОДНЫЕ ЦЕЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА: СЛОЖИВШАЯСЯ ПРАКТИКА И ПОДХОД АЛЬФА-БАНКА

Аннотация

Статья рассматривает эволюцию целей руководителя внутреннего аудита от роли стражи порядка к позиции стратегического партнера бизнеса на примере практики АО «Альфа-Банк». Описываются количественные и качественные метрики эффективности внутреннего аудита, используемые при ежегодной постановке целей, и обсуждаются ограничения сугубо формального подхода к КПЭ. Автор показывает, как формальные показатели дополняются внутренними ориентирами руководителя: балансом между скоростью и качеством проверок, приоритетом глубины анализа, развитием инноваций и цифровых инструментов, формированием культуры открытых коммуникаций и ориентацией на закрытие существенных рекомендаций. Делается вывод о том, что современная цель руководителя внутреннего аудита выходит за рамки контроля и заключается в содействии трансформации бизнеса, соединении требований закона, стратегии и реальных процессов.

Ключевые слова: руководитель внутреннего аудита, цели и КПЭ, эффективность, корпоративное управление, добавленная стоимость, культура аудита.

Коды JEL: M42, M12, G34.

Быть сегодня руководителем внутреннего аудита – это все равно что подниматься по тонкому канату, натянутому к самому высокому небоскребу. Причем при шквалистом ветре. Сверху пристальный взгляд акционеров: они ждут прозрачности, безупречного соблюдения законов и, конечно, выгоды. Сбоку мощный ветер изменений, который норовит сбить с ног: новые требования, цифровизация, стратегии, КПЭ. В руках трос из норм, стандартов и законодательных формулировок. Он не прощает ошибок. Даже малейших. Ну а за спиной команда, которую ты ведешь за собой. Есть ли у тебя право и время на сомнение? Конечно, нет. Один неверный шаг – и ты теряешь равновесие, и даже больше – доверие.

Примерно так я себя чувствовала в начале карьеры. По стандартам и законодательству основная задача внутреннего аудита – это проверка и оценка эффективности систем контроля, управления рисками, достоверности ИТ- и финансовой отчетности, экономической целесообразности операций и сделок. И вот если раньше ВА был стражем порядка, то теперь цели масштабнее. Сегодня отчет аудитора включает не только оценку рисков процессов, но и анализ их соответствия стратегии компании и рекомендации по улучшению бизнес-процессов. Акционеры ждут не просто прозрачности и законности, но и добавленной стоимости. Топ-менеджмент хочет видеть сильные и слабые стороны бизнеса, чтобы улучшать их.

Цели на бумаге.

Я ежегодно сталкиваюсь с метриками эффективности внутреннего аудита. Условно их можно разделить на количественные и качественные.

Количественные метрики – это выполнение плановых и внеплановых проверок / соблюдение аудиторского цикла, закрытие в срок выпущенных рекомендаций / эффективность их мониторинга, эффект от реализации значимых рекомендаций и так далее.

Например, мне в начале 2000-х ставили цель – выявить наблюдения на сумму в несколько раз больше, чем бюджет ВА. Есть также практика на метрику по количеству значимых наблюдений, не выявленных внутренним аудитом. И многое другое...

Про качественные цели можно говорить долго, они самые дискуссионные, так как их сложно алгоритмизировать. Это, например, метрики в части выполнения стратегии развития внутреннего аудита, удовлетворенности качеством работы членов комитетов по аудиту, топ-менеджмента и другого, качество отчета по аудиту, идентификация существенных рисков, присущих процессу, результаты независимой внешней оценки и прочее.

Но цели – это лишь поверхность. А под ней – работа с людьми, ситуациями, конфликтами. Где каждый вывод требует не только логики и фактов, но и такта. И у тебя постоянно смещается фокус с сухих целей на разумное решение.

Так как же удержать этот баланс в целях? Как пройти между Сциллой и Харибдой и найти золотую середину между выполнением плана проверок и качеством (глубиной) проверок?

Цели в уме.

Помимо целей на бумаге, у меня есть свой план, свои цели и задачи в уме. И я готова поделиться ими. Это:

1. Цели масштаба – я хочу быстрее обрабатывать информацию, глубже погружаться в процессы и данные, охватывать все больше и больше процессов.
2. Для меня важно искать баланс скорости и качества проведения аудита. И если нужно, то потратить больше времени на аудит, чем запланировано (несмотря на то, что я не выполню в срок КПЭ «План проверок»).
3. В приоритете – инновации и культура их постоянного использования в проведении аудита, постоянное развитие и выход за пределы группы/функции, открытые коммуникации между аудиторами, менеджментом и акционерами.
4. Обязательна обратная связь по аудиту (по процессу, вовлечению, отчету). Она помогает снять напряжение и искать ВА новые точки роста.
5. И одно из основных – это закрытие рекомендаций по существенным наблюдениям. Пока проблема не закрыта, эта ответственность за риски и потери и на мне тоже.

Уверена: сегодня цель внутреннего аудитора – не просто контроль, как прежде. Нет! Цель шире: помочь бизнесу увидеть себя в отражении, в зеркале цифр. Мы соединяем закон с реальностью, цифры – со смыслом, стратегию – с действием. В этом наша основная цель: не отстраненно наблюдать, а быть соавторами перемен.

[Ознакомиться с презентацией](#)



Е.А. ПАВЛЕНКО

Начальник управления аудита
розничного бизнеса и развития
аудиторских процедур
Департамента внутреннего
аудита – вице-президент,
Банк ВТБ (ПАО)

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В ЧАСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ РАНЕЕ ВЫДАННЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ

Аннотация

В данной статье рассматриваются аспекты, касающиеся целей и задач внутреннего аудита в части выполнения ранее выданных рекомендаций, проведено исследование нормативного регулирования и международных требований в отношении построения процесса контроля за устранением выявленных аудитом нарушений и недостатков. Для подкрепления практической значимости вопроса осуществлен анализ и систематизация практик Группы ВТБ по контролю выполнения рекомендаций, а также рассмотрены отдельные вопросы применения КПЭ для мотивации внутренних аудиторов в части количественной оценки эффективности принятых по результатам проверок мер реагирования.

Ключевые слова: выполнение рекомендаций, внутренний аудит, КПЭ, мотивация внутренних аудиторов, эффективность внутреннего аудита, мониторинг выполнения рекомендаций.

Коды JEL: M42, G21, G41.

В современном финансовом мире ни у кого не возникает сомнений в значимости роли внутреннего аудита в деятельности компании, который способствует совершенствованию и развитию компании, в том числе ее контрольной среды. Одним из важнейших элементов в организации системы внутреннего контроля компании является формирование эффективной системы мониторинга за устранением нарушений, выявленных внутренним аудитом по результатам проверочных мероприятий. При этом роль аудиторов в этом процессе заключается не только в выявлении и документировании недостатков и уязвимостей, но и в мониторинге их устранения, способствуя своевременному выполнению рекомендаций и укреплению системы внутреннего контроля компании.

В отношении банков уже длительное время существуют требования по формированию такой системы. В частности, Положением № 242-П³ предусмотрен обязательный контроль со стороны внутреннего аудита за эффективностью принятых подразделениями и органами управления по результатам проверок мер, обеспечивающих снижение уровня выявленных рисков. Одновременно существенным является требование о необходимости иметь документальное подтверждение принятых руководством проверяемых подразделений и органами управления банков решений о приемлемости уровня и сочетания выявленных

³ Положение Банка России от 16.12.2003 № 242-П (ред. от 15.11.2023) «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» (зарегистрировано в Минюсте России 27.01.2004 № 5489).

рисков. В частности, со стороны руководителей, ответственных за проверяемое направление бизнеса, или уполномоченными коллегиальными органами могут приниматься решения о принятии риска без его дальнейшего устраниния. При этом требуется учитывать вероятность мультиплексии рисков. Однако на практике могут иметь место ситуации, когда менеджмент банка принимает риски, являющиеся, по мнению внутреннего аудита, неприемлемыми, а меры, принятые в целях нивелирования рисков, неадекватны их уровню. В таких случаях у руководителя внутреннего аудита есть обязанность проинформировать Наблюдательный совет банка о том, что риски превышают возможности их покрытия. Данная опция призвана уравновесить систему контроля и иметь возможность ограничить аппетиты бизнеса к принятию рисков в операционной деятельности и при реализации стратегических целей.

Международными стандартами⁴ требования о необходимости контроля за выполнением рекомендаций внутреннего аудита усилены более детальным описанием конкретных процедур, с помощью которых необходимо реализовывать мониторинг статуса устранения выявленных аудитом нарушений и недостатков, как-то:

- направление запросов о ходе выполнения;
- проведение последующих оценок на основе риск-ориентированного подхода;
- обновление статуса планов мероприятий в системе мониторинга.

При этом в случае выявления фактов нарушения сроков выполнения запланированных мероприятий внутренние аудиторы должны запросить документально оформленные пояснения со стороны проверяемых подразделений.

Одновременно в международной практике существует подход, когда измерение эффективности внутреннего аудита зависит от количественных показателей системы контроля выполнения рекомендаций. Например, процент выполненных рекомендаций, число повторяющихся нарушений, число значимых (существенных) нарушений. Ниже будут описаны отдельные спорные аспекты применения количественного подхода измерения эффективности внутреннего аудита.

На финансовом рынке в зависимости от степени зрелости функции внутреннего аудита в компании применяются различные инструменты контроля исполнения рекомендаций, полученных подразделениями по результатам проверочных мероприятий.

В Группе ВТБ в целях контроля за выполнением рекомендаций внутреннего аудита применяется комплексный подход, который состоит из ряда регулярных мероприятий, в том числе:

- Осуществляется текущий мониторинг полноты и своевременности исполнения рекомендаций аудита с отслеживанием сроков и качества их выполнения, по всем значимым рекомендациям запрашивается подтверждение факта их выполнения. При этом в целях реализации контроля, а также в случае если поручение имеет длительный характер выполнения, информация о промежуточном статусе может быть запрошена до истечения срока. Следует отметить, что немаловажным является формализация ответственности руководителей проверяемых подразделений за формирование плана устранения нарушений и его выполнение, включая полноту и своевременность мероприятий, способствующих исключению или минимизации отмеченных внутренними аудиторами рисков.
- В программы комплексных проверок в обязательном порядке включаются вопросы о полноте и адекватности мер реагирования на ранее выявленные недостатки. Такой инструмент является незаменимым помощником внутреннего аудита в сохранении преемственности аудиторского процесса, дает возможность не только оценить текущее состояние бизнес-процесса, но и сформировать мнение о качестве контрольной среды, об уровне реагирования менеджмента на ранее диагностированные уязвимости в процедурах.

⁴ Международные стандарты внутреннего аудита [электронный документ] / Институт внутренних аудиторов: 09.01.2024. С. 134 (<https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-russian.pdf>). Дата обращения: 01.06.2025.

- В ресурсном плане аудиторов предусмотрено время на проведение follow-up проверок, которые позволяют оценить не только фактическое выполнение ранее выданных аудитом рекомендаций, но и эффективность проведенных мероприятий, а также качество трансформации системы внутреннего контроля. Более того, такой подход помогает и внутренним аудиторам давать более точные рекомендации и быть своего рода на одной волне с проверяемыми подразделениями, не теряя при этом своей объективности, но повышая профессионализм. Такие проверки обычно проводятся по значимым направлениям, связанным со стратегическими целями компании или с высокими рисками.
- Осуществляется информирование руководства банка о дисциплине и качестве выполнения корректирующих мероприятий посредством направления на регулярной основе отчета, включающего сведения о полноте выполнения рекомендаций, соблюдении сроков, а также о мероприятиях, которые не были выполнены в полном объеме.
- По истечении сроков выполнения запланированных мероприятий проверяемые подразделения в соответствии с установленными процедурами формируют отчет об устранении выявленных нарушений и недостатков. Данный документ является итоговым для завершения процесса аудиторского цикла в рамках одной проверки и направляется внутреннему аудиту. Дополнительно блоки бизнеса рассматривают статус устранения нарушений внутреннего аудита на заседаниях коллегиальных органов компании.
- Представители внутреннего аудита участвуют во встречах и конференциях, проводимых бизнесом и иными экспертными подразделениями, в рамках которых обсуждается в том числе дисциплина исполнения ранее выданных аудитом рекомендаций с целью повышения статуса реагирования бизнеса и развития культуры формирования контрольной среды надлежащего качества. Дополнительно внутренний аудит имеет возможность акцентировать внимание участников встреч на наиболее рисковых направлениях деятельности компании или часто встречающихся ошибках, требующих особого внимания и контроля со стороны менеджмента компании.

Эффективность применения внутренним аудитом различных инструментов контроля за полнотой и своевременностью реализации ранее выданных рекомендаций зависит от характера и масштаба деятельности компании, от уровня зрелости контрольной среды, системы корпоративного управления. По результатам анализа действующих практик компаний Группы ВТБ по данному направлению дополнительно к вышеперечисленным отмечены следующие методы контроля:

- использование цифровых платформ для мониторинга выполнения рекомендаций с возможностью формирования прозрачной отчетности на любую дату, доступной как для руководства компании, проверяемых подразделений, так и для внутреннего аудита;
- рекомендации внутреннего аудита по результатам проверок ставятся на контроль как поручения руководителя компании. Отчет о статусе их выполнения формируется Аппаратом руководителя компании и рассматривается на заседаниях исполнительного органа управления;
- установка пороговых значений / ключевых индикаторов риска по выполнению рекомендаций и (или) повторяемости нарушений;
- эскалация проблемы в зависимости от уровня критичности замечания.

Также следует отметить наличие контрольных механизмов по отслеживанию статуса выполнения рекомендаций внутреннего аудита со стороны ряда регуляторов финансового рынка стран местонахождения участников Группы. Например, можно выделить следующие подходы:

- В Китае отчеты по результатам проверок внутреннего аудита, а также планы устранения нарушений направляются регулятору на постоянной основе. Дополнительно регулятором ежегодно осуществляется оценка деятельности филиала, в которой в том числе учитывается выполнение плана устранения нарушений внутреннего аудита.
- Также в Китае и Индии предусмотрено требование о наличии в составе КПЭ руководителя зарубежного филиала показателя по отсутствию штрафов/взысканий со стороны регуляторов в части организации функционирования филиала, в том числе по выполнению рекомендаций внутреннего аудита.

В отношении применения в системе мотивации сотрудников внутреннего аудита количественных показателей по выполнению ранее выданных рекомендаций следует акцентировать внимание на следующем. В целом подход по выбору КПЭ для внутреннего аудита должен быть максимально выверенным, КПЭ целесообразно использовать с максимальной степенью разумности, осторожности и прозрачности. При этом отдельные из них вызывают сомнения в их справедливости по отношению к внутреннему аудиту.

Так, например, процент выполнения менеджментом выданных рекомендаций может повлечь за собой такое негативное последствие, как упрощение рекомендаций для их безболезненного принятия руководством.

Другим примером является оценка результативности аудиторских рекомендаций в зависимости от экономической эффективности их выполнения, выраженной в денежном эквиваленте. При этом возникает риск необоснованного преувеличения объемов эффекта от аудиторских процедур.

Таким образом, неверно выбранные КПЭ могут приводить к искажению результатов работы внутреннего аудита, потере его независимости, а также снижению уровня результативности и объективности формируемых внутренним аудитом отчетов. Также такие ошибки в построении мотивации могут привести к дискредитации его роли в компании.

Список источников

1. Положение Банка России от 16.12.2003 № 242-П (ред. от 15.11.2023) «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» (зарегистрировано в Минюсте России 27.01.2004 № 5489).
2. Баташева Е. Ключевые показатели эффективности подразделения и сотрудников службы внутреннего аудита: какие могут быть и как их измерить / Е. Баташева [Текст] // Акционерное общество. 2020. № 4. С. 130–138.
3. Международные стандарты внутреннего аудита [электронный документ] / Институт внутренних аудиторов: 09.01.2024. С. 140 URL: <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-russian.pdf>. Дата обращения: 01.06.2025.
4. Масюк Н.А. Оценка эффективности подразделения внутреннего аудита [электронный документ] / Н.А. Масюк. Внутренний аудитор, 2020. № 3. URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/kpe-dlya-auditora>). Дата обращения: 03.06.2025.

[Ознакомиться с презентацией](#)



ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКОМЕНДАЦИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В БАНКЕ РОССИИ

Аннотация

М.А. ЛАУФЕР
Первый заместитель
директора Департамента
внутреннего аудита
Банка России

Оценка эффективности рекомендаций внутреннего аудита в Банке осуществляется на ежегодной основе в течение последних 5 лет. Оценка производится в соответствии с Методикой оценки эффективности рекомендаций внутреннего аудита. Ежегодные результаты оценки позволяют анализировать динамику влияния изменений, внедряемых во внутреннем аудите. Методология лежит в основе определения ключевых показателей эффективности по бизнес-процессу Банка России «Организация и осуществление внутреннего аудита, включая дистанционный». Рассмотрены основные положения Методики, приведена практика получения обратной связи от объектов аудита в ходе проведения оценки, представлены планы развития Методики и автоматизации ее применения.

Ключевые слова: внутренний аудит, эффективность рекомендаций, ключевые показатели эффективности внутреннего аудита, дашборды.

Коды JEL: E58, M42, C44.

Методика оценки эффективности рекомендаций внутреннего аудита была разработана в 2019 г. и показала свою эффективность по результатам ее применения.

Оценка эффективности рекомендаций в службе главного аудитора Банка России осуществляется на ежегодной основе последние 5 лет, что позволяет анализировать динамику влияния изменений, внедряемых во внутреннем аудите.

В настоящее время именно эта методология лежит в основе определения ключевых показателей эффективности по бизнес-процессу Банка России «Организация и осуществление внутреннего аудита, включая дистанционный».

Методология обладает достаточной гибкостью, так как в ней применяются оценочные шкалы и поникающие коэффициенты, корректировка и регулирование которых позволяет формировать оптимальный уровень требований к функции внутреннего аудита.

Уровень эффективности конкретной рекомендации зависит от того, как она повлияла на шаг, операцию или бизнес-процесс в целом.

Ключевыми параметрами эффективности рекомендации являются «Корректность», «Полезность» и «Реализация»:

а) «Корректность» – параметр, характеризующий удельный вес рекомендаций, признанных обоснованными, в общем количестве рекомендаций, данных объектам аудита;

- б) «Полезность» – параметр, характеризующий способность рекомендаций повлиять на устранение нарушений, совершенствование систем внутреннего контроля и (или) управления рисками, а также повышение эффективности выполняемых объектами аудита бизнес-процессов;
- в) «Реализация» – параметр, характеризующий состояние работы по исполнению (выполнению) рекомендаций.

Оценка эффективности рекомендации осуществляется после подписания акта (отчета) по результатам процедуры внутреннего аудита, но может корректироваться на разных этапах ее жизненного цикла:

- а) дата 0 – дата завершения процедуры внутреннего аудита и подписания акта (отчета);
- б) дата 1 – дата принятия управленческого решения по результатам рассмотрения материалов процедуры внутреннего аудита и подготовки плана мероприятий по выполнению рекомендаций;
- в) дата 2 – дата завершения работы с материалами процедуры внутреннего аудита по результатам рассмотрения отчета о выполнении плана мероприятий по выполнению рекомендаций.

Оценка эффективности рекомендаций также может корректироваться по результатам анкетирования владельцев бизнес-процессов, которое проводится ежегодно.

Корректность рекомендаций – как измерять?



Корректность =
$$\frac{S_R - VS - RS}{S_R + OS - RS} \times 100\% - IS \times W_{IS} - AS \times W_{AS}$$

Доля обоснованных рекомендаций

Количество рекомендаций:

S_R – включенных в итоговый документ
 VS – признанных некорректными
 OS – недостающих в итоговом документе
 RS – реализация которых невозможна по объективным причинам
 IS – исключенных по решению главного аудитора Банка России
 AS – признанных некорректными СП РФ или внешним аудитором
 W_{IS}, W_{AS} – понижающие коэффициенты

ОЦЕНКА	Контрольная дата 0	Контрольная дата 1	Контрольная дата 2
Максимальная	100	100	100
Выше нормы	от 95 до 100	от 95 до 100	от 95 до 100
Норма	от 85 до 95	от 85 до 95	от 85 до 95
Неудовлетворительное	менее 85	менее 85	менее 85

Банк России Оценка эффективности рекомендаций внутреннего аудита 2025

При определении параметра «Корректность» отрицательное влияние на оценку эффективности оказывают рекомендации, которые были признаны некорректными, то есть не соответствующими требованиям законодательства, нормативных и иных актов Банка России.

Кроме того, в том случае, если рекомендация была исключена из акта (отчета) по решению главного аудитора Банка России или к рекомендации были высказаны претензии со стороны внешнего аудитора или Счетной палаты Российской Федерации, то применяются понижающие коэффициенты, которые значительно снижают оценку общей эффективности рекомендаций.

Рекомендации, реализация которых стала невозможной по объективным причинам (например, в связи с ликвидацией подразделения Банка России или изменением законодательства), исключаются из расчета оценки эффективности.

Для расчета параметра «Корректность» применяется отдельная абсолютная оценочная шкала от 0 до 100 баллов (диапазоны шкалы определяются отдельно для каждой контрольной даты, на которую проводится оценка).



Для определения параметра «Полезность» применяется двумерная матрица коэффициентов, диапазон которых составляет интервал от -1 до 1.

По горизонтальной оси матрицы эксперты путем определяется степень влияния рекомендации на бизнес-процессы или уровень рисков Банка России:

- Δ (-Δ) – рекомендация направлена только на устранение нарушения;
- Σ (-Σ) – рекомендация направлена на изменение процессов или минимизацию уровня рисков в зоне ответственности только объекта аудита;
- Ψ (-Ψ) – рекомендация направлена на изменение бизнес-процесса Банка России в целом (на минимизацию уровня рисков в конкретном бизнес-процессе Банка России);
- Ω (-Ω) – рекомендация направлена на изменение двух и более бизнес-процессов Банка России (на минимизацию уровня кросс-функциональных рисков Банка России).

По вертикальной оси матрицы определяется экономический эффект от реализации рекомендации:

- A (-A) – до 1 млн рублей;
- B (-B) – от 1 млн до 10 млн рублей;
- C (-C) – от 10 млн до 100 млн рублей;
- D (-D) – свыше 100 млн рублей.

Для расчета параметра «Полезность» применяется отдельная абсолютная оценочная шкала от 0 до 100 баллов (диапазоны шкалы определяются отдельно для каждой контрольной даты, на которую проводится оценка).

Реализация рекомендаций – как измерять?



Реализация = $\frac{R_V}{R_U - R_S} \times 100\%$

Доля выполненных рекомендаций

R_V - количество реализованных рекомендаций

R_U - количество рекомендаций, принятых к исполнению

RS - количество рекомендаций, реализация которых невозможна по объективным причинам

	Контрольная дата 0	Контрольная дата 1	Контрольная дата 2
Максимальная	75 и более	75 и более	от 99 до 100
Выше нормы	от 15 до 75	от 15 до 75	от 95 до 99
Норма	от 0 до 15	от 0 до 15	от 85 до 95
Неудовлетворительное	X	X	менее 85



Банк России

Оценка эффективности рекомендаций внутреннего аудита

2025

6

При определении параметра «Реализация» отрицательное влияние на оценку эффективности оказывают рекомендации, выполнение которых не завершено на момент представления отчета о выполнении плана мероприятий (контрольная дата 2).

Так же, как и при расчете параметра «Корректность», рекомендации, реализация которых стала невозможной по объективным причинам, исключаются из расчета оценки параметра «Реализация».

Параметры эффективности – где «общий знаменатель»?

Относительная оценка

$$= \frac{E - b_{\min}}{b_{\max} - b_{\min}} \times k_1 + k_2$$



QR



Общая эффективность = $\sqrt[3]{K \times P \times R}$

Средняя геометрическая

Е – фактическое значение параметра эффективности рекомендаций К, Р или В

b_{min} – минимальное количество баллов, соответствующее текущей оценке параметра (если по шкале оценки соответствует одно число, а не диапазон, например 100, то $b_{min}=0$)

b_{\max} – максимальное количество баллов, соответствующее текущей оценке

параметра
– коэффициент ширины шкалы
(при неудовлетворительной оценке
параметра – 40, при всех остальных
оценках – 20)

k₂ – коэффициент минимального значения оценки (при «неудовлетворительной» оценке параметра – 0, при оценке «норма» – 40, при оценке «выше нормы» – 60, при оценке «максимальная» – 80)



 Банк России

Оценка эффективности рекомендаций внутреннего аудита

2025

7

Для расчета параметра «Реализация» применяется отдельная абсолютная оценочная шкала от 0 до 100 баллов (диапазоны шкалы определяются отдельно для каждой контрольной даты, на которую проводится оценка).

В связи с тем что каждый из параметров эффективности рассчитывается по индивидуальной оценочной шкале, определение значения общей эффективности будет корректным только при условии введения единой относительной оценочной шкалы и перевода каждого из параметров («Корректность», «Полезность», «Реализация») от абсолютного значения к относительному.

Относительная оценочная шкала разделена на четыре интервала:

- а) от 0 до 40 баллов – оценка «неудовлетворительно»;
- б) от 40 до 60 баллов – оценка «норма»;
- в) от 60 до 80 баллов – оценка «выше нормы»;
- г) от 80 до 100 баллов – оценка «максимальная».

Приведение оценок отдельных параметров в сопоставимые значения позволяет определить показатель общей эффективности рекомендаций (QR), который рассчитывается как средняя геометрическая значений параметров «Корректность», «Полезность» и «Реализация».

Применение именно средней геометрической, а не средней арифметической при расчете показателя общей эффективности (QR) имеет следующие преимущества:

- а) во-первых, исключается возможность получения положительной оценки рекомендации при нулевом значении одного из параметров (то есть если один из параметров равен 0, то и общая эффективность рекомендации тоже будет равна 0 независимо от значений двух других параметров);
- б) во-вторых, имеется возможность применить информативную визуализацию расчета эффективности рекомендаций с помощью лепестковой диаграммы.

В соответствии с Концепцией развития внутреннего аудита Банка России на 2021–2025 годы службой главного аудитора Банка России на ежегодной основе проводятся мероприятия по получению обратной связи от владельцев бизнес-процессов Банка России относительно эффективности рекомендаций.

Применяя данную методику оценки эффективности рекомендаций, служба главного аудитора Банка России также на постоянной основе проводит анализ структуры рекомендаций относительно уровня влияния рекомендаций.

Данный подход позволяет определить ключевые показатели эффективности внутреннего аудита, направленные на рост влияния рекомендаций (то есть в целевых значениях можно определить конкретную долю рекомендаций с высоким уровнем влияния – например, «Банк России» или «Бизнес-процесс»).

В 2025 г. по результатам обработки обратной связи от владельцев бизнес-процессов (23 подразделения Центрального аппарата Банка России) относительно уровня влияния рекомендаций 2024 г. была проведена корректировка оценок по 269 рекомендациям, в том числе:

- а) по 72 рекомендациям оценка была снижена;
- б) по 197 рекомендациям оценка была повышена.

Сегодня оценка эффективности рекомендаций в службе главного аудитора Банка России осуществляется с применением малой автоматизации. Однако в настоящее время в Банке России реализуется предпроект по созданию новой автоматизированной системы «Аудитор+».

В новой системе «Аудитор+» будет предусмотрена управленческая отчетность и визуализация в виде дашбордов с возможностью их формирования по всем необходимым параметрам:

- а) по временному периоду;
- б) по уровню влияния;
- в) по экономическому эффекту;
- г) по объекту аудита или бизнес-процессу;
- д) по иным параметрам, устанавливаемым пользователями.

Создаваемая система «Аудитор+» также позволит осуществлять оценку эффективности рекомендаций в режиме онлайн с учетом позиции:

- а) руководителя процедуры внутреннего аудита;
- б) объекта аудита;
- в) вышестоящего подразделения;
- г) владельца соответствующего бизнес-процесса.

Список литературы

1. Артемов А.К. Степени и корни // Учпедгиз. 1959.
2. Масюк Н. Оценка эффективности подразделения внутреннего аудита // «Внутренний аудитор». № 3 (11). 2020.
3. Проверка и анализ эффективности внутреннего финансового аудита (Счетная Палата Российской Федерации, Стандарт внешнего государственного аудита (контроля).
4. Методика постоянно действующего механизма оценки эффективности рекомендаций внутреннего аудита в Банке России.
5. Концепция развития внутреннего аудита Банка России на 2021–2025 годы.

[Ознакомиться с презентацией](#)