

26 июня 2026 года · Конференция

Внутренний аудит и комплаенс: **как оценка со стороны** помогает стать сильнее



СПИКЕР

Лейла Барахнина

Вице-президент по управлению рисками,
комплаенс и аудиту

ПАО «Группа Ренессанс Страхование»



ПОЧЕМУ ЭТА ТЕМА ВАЖНА?

КОМПЛАЕНС

Соблюдение законодательных, регуляторных и этических требований, управление комплаенс-рисками.

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

Независимая оценка эффективности управления комплаенс-рисками и поиск возможностей для развития.

Правильное взаимодействие позволяет:

- своевременно выявлять системные проблемы;
- повышать эффективность комплаенс-контролей и мониторинга;
- укреплять доверие Совета директоров и регулятора.

«Лучший аудит не тот, который находит больше недостатков, а тот, после которого организация становится *сильнее*».

Richard Chambers

Комплаенс и аудит в модели трех линий

ВТОРАЯ ЛИНИЯ

Комплаенс

- разрабатывает политики и процедуры;
- консультирует бизнес;
- осуществляет мониторинг и проверки;
- информирует руководство о рисках.

ТРЕТЬЯ ЛИНИЯ

Внутренний аудит

- независим от операционного управления;
- оценивает эффективность процессов;
- предоставляет уверенность Совету директоров;
- формирует рекомендации по улучшению



Мы не конкуренты. Мы — **элементы единой системы** управления рисками.

01

Комплаенс глазами внутреннего аудита: что мы оцениваем **на самом деле?**



ЧТО ОЖИДАЕТ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ?

Совет директоров интересуется не наличие документов. Его волнуют четыре вопроса

1 Управляются ли ключевые комплаенс-риски?

2 Работают ли контрольные процедуры?

3 Своевременно ли выявляются нарушения?

4 Способна ли функция предупредить крупный инцидент?

ВЫВОД

Аудит оценивает **эффективность системы** управления комплаенс-рисками: способность своевременно выявлять, предотвращать и снижать их влияние.

ЧТО ОЦЕНИВАЕТ ВНУТРЕННИЙ АУДИТ?

1

Управление функцией

роль, полномочия, независимость, подотчетность.

2

Управление рисками

выявление, оценка, дизайн и эффективность контролей.

3

Ключевые процессы

конфликт интересов, антикоррупция, санкции, проверка контрагентов, расследования.

4

Мониторинг и отчетность

инструменты и метрики, полнота и качество данных, достоверность отчетности.

5

Комплаенс-культура

«тон сверху», интеграция в бизнес, готовность сотрудников сообщать о нарушениях.

ЗРЕЛОСТЬ КОМПЛАЕНСА

Что отличает зрелый комплаенс от формального?

Формальный подход	Зрелый подход
Есть политика	Политика работает
Есть обучение	Меняется поведение
Есть контроль	Контроль предотвращает риск
Есть отчеты	Руководство принимает решения
Есть расследования	Устраняются причины

Главный вопрос аудитора: «Насколько этот процесс помогает *управлять риском* , а не просто существует?»

02

Где комплаенс чаще всего «спотыкается» при аудите?



ТОП-4 ТИПОВЫХ НАБЛЮДЕНИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

1

Слабая интеграция с бизнесом

Комплаенс воспринимается как «контролер», а не как партнер по управлению рисками и принятию решений.

2

Недостаточная риск-ориентированность

Ресурсы и внимание функции не всегда сфокусированы на наиболее значимых рисках.

3

Формализм и реактивность

Контроли выполняются, но их вклад в снижение рисков не измеряется; проблемы решаются постфактум, без анализа данных.

4

Недооценка комплаенс-культуры

Акцент на процедурах в ущерб реальному поведению сотрудников и этическим стандартам.

ПОЧЕМУ ВОЗНИКАЮТ ЭТИ ЗАМЕЧАНИЯ?

На практике причина редко связана с недостатком компетенций

Чаще всего это:

быстрый рост бизнеса

изменение регуляторных требований

фокус на операционной деятельности

недостаточная поддержка руководства

нехватка ресурсов

ХОРОШАЯ НОВОСТЬ

Большинство замечаний устраняются не за счет увеличения штата, а за счет **повышения зрелости** : пересмотра приоритетов, использования данных и вовлечения бизнеса.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ АУДИТ ДЛЯ РАЗВИТИЯ КОМПЛАЕНС-ФУНКЦИИ?

1 До аудита

- проводить самооценку;
- актуализировать риск-профиль;
- оценивать эффективность ключевых контролей.

2 Во время аудита

- обсуждать риски и причины, а не отдельные замечания;
- говорить об ограничениях и вызовах;
- воспринимать аудит как независимую обратную связь.

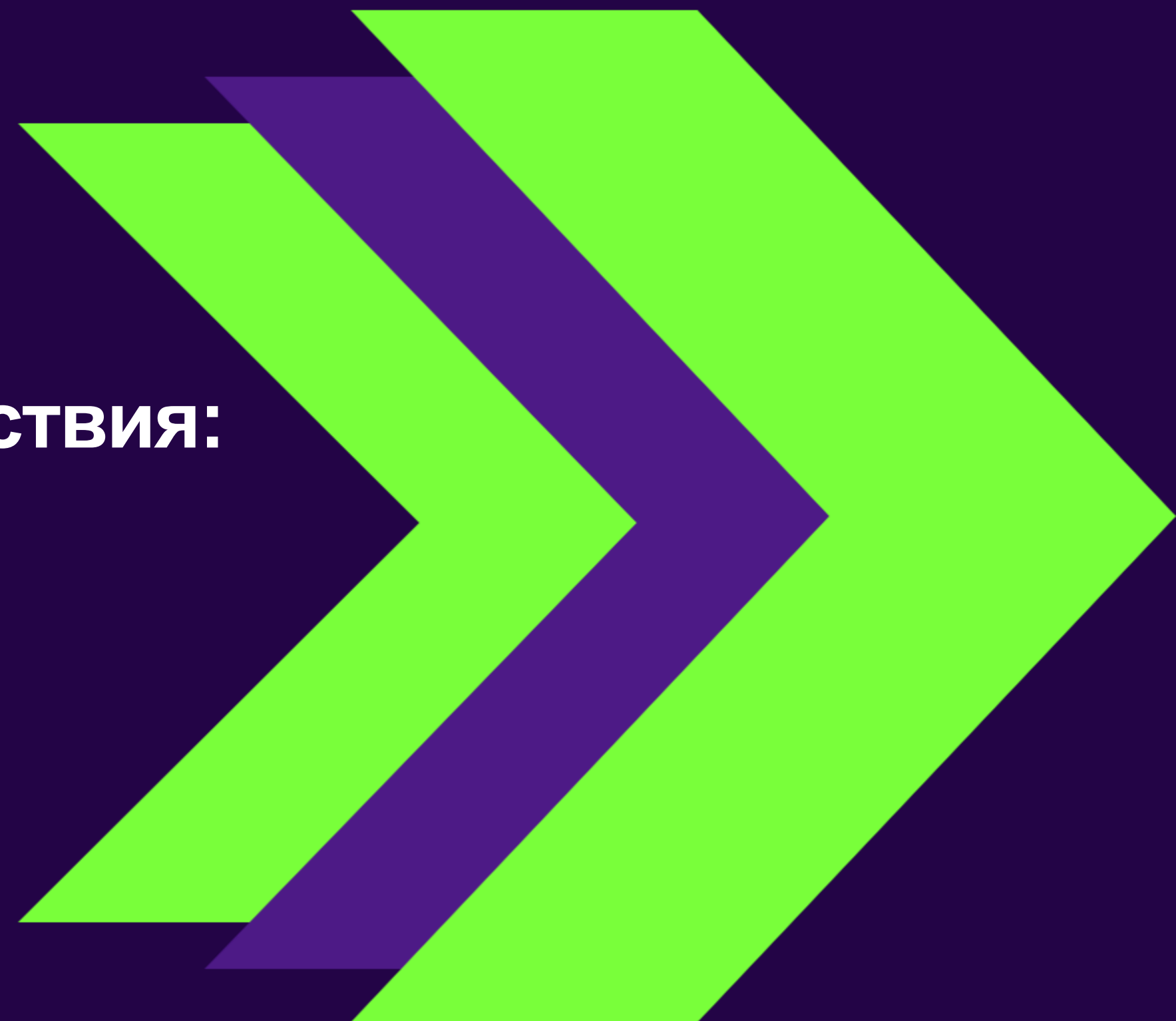
3 После аудита

- устранять причины, а не только выявленные недостатки;
- использовать рекомендации для развития процессов, компетенций и культуры;
- отслеживать эффекты, а не просто выполнять план действий.

Максимальную пользу получают те, кто воспринимает аудит **не как угрозу, а как возможность стать сильнее.**

03

Чек-лист полезного взаимодействия: что **комплаенс** может ждать от аудита, и наоборот



ЧТО КОМПЛАЕНС МОЖЕТ ОЖИДАТЬ ОТ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА?



Независимый взгляд — выявление «слепых зон».



Объективную оценку — соответствие существующих практик ожиданиям регулятора, руководства и рынка.



Фокус на значимых рисках — помощь в отделении важного от второстепенного.



Обратную связь по культуре — оценка реального поведения сотрудников, а не только наличия политик и процедур.



Главная ценность: Аудит дает честное «зеркало», в котором видны и недостатки, и зоны роста.

ЧТО ВНУТРЕННИЙ АУДИТ ОЖИДАЕТ ОТ КОМПЛАЕНСА?



Риск-ориентированный подход — фокус на ключевых рисках и их причинах.



Открытость и конструктивный диалог — обсуждение проблем, а не споры о формулировках отдельных замечаний.



Надежную вторую линию — качественный мониторинг, своевременная эскалация и объективная отчетность.



Готовность развиваться — использование результатов аудита для повышения эффективности функции.



Главная ценность: Сильный комплаенс позволяет аудиту сосредоточиться на стратегических рисках, обеспечивая высокий уровень уверенности для Совета директоров.

ИТОГ

Партнерство ради устойчивости

Внутренний аудит и комплаенс наиболее эффективны, если действуют как партнеры.

Когда взаимодействие строится на доверии и открытом диалоге:

- комплаенс получает импульс для развития;
- аудит получает зрелую вторую линию;
- бизнес получает защиту стоимости и репутации.

Общая цель — не успешный аудит или успешный комплаенс.

Общая цель — **долгосрочная устойчивость компании**
в меняющейся регуляторной среде.