

# Оценка эффективности системы внутреннего контроля

Неуступов Сергей

директор Департамента внутреннего аудита АО Банк Синара



май 2026

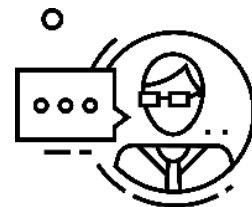
## Предпосылки для проведения оценки

---



В кредитных организациях требования по проведению оценки эффективности системы внутреннего контроля закреплены в Положении Банка России № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» и отнесены к функциям Службы внутреннего аудита.

В каждой организации вопрос оценки эффективности СВК решается по-своему, потому что в каждой организации есть своё уникальное сочетание процессов, менеджеров, акционеров и исторических факторов. Но самое главное – это **МНЕНИЕ «ЗАКАЗЧИКА»** оценки. Оно оказывает основное влияние на конечный результат.



# Принципы построения оценки эффективности СВК

Выработка основных принципов построения оценки – это результат консультаций СВА со всеми заинтересованными сторонами, включая Совет директоров, Комитет по аудиту, менеджмент (стейкхолдеры).

## ЦЕЛЬ

Цель системы внутреннего контроля – обеспечение достижения целей организации. Основная цель организации – получение прибыли, а уже во вторую очередь, соблюдение нормативных требований (для продолжения деятельности и получения прибыли).



КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ:

**Прибыль** или **Выполнение нормативных требований?**

Эффективно выстроенная система внутреннего контроля должна помочь взвешенно решить этот вопрос.

# Принципы построения оценки эффективности СВК

---

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ

– это достижение цели с наименьшими затратами. Система не может считаться эффективной, если цель может быть достигнута более простым способом (быстрее, дешевле или с меньшим риском).

## КОМПЛЕКСНОСТЬ

Оценка **ВСЕХ КЛЮЧЕВЫХ** элементов.

Комплексность помогает выявлять классические проблемы: дублирование контрольных функций и процессы без контроля (в которых нужен контроль).

## ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ И ЕДИНООБРАЗИЕ

Централизация: за конкретную функцию в группе компаний отвечает одно и то же лицо/подразделение.

Единообразие: принципы построения СВК одинаковы во всех компаниях группы.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ ЦЕННОСТЬ

- У каждой организации может быть индивидуальный набор элементов и критериев оценки, но должны быть оценены **ВСЕ ОСНОВНЫЕ** для этой организации элементы.
- Учет мнения всех заинтересованных.
- Оценка по принципу пирамиды - выводы декомпозируются на несколько уровней детализации, например:
  - краткий вывод об оценке СВК
  - оценка ключевых элементов (светофор)
  - расширенное обоснование оценки в светофоре
  - все материалы, собранные во время аудита (вселенная аудита, карты рисков, описания обнаружений и рекомендации и т.д.)
- Описание оцениваемых элементов должно быть понятно пользователю.

## Инструменты оценки: классический светофор

№ п.п.	Оцениваемый элемент СВК	Описание риска	Важность элемента	Наличие ответственного подразделения	Наличие документов, описывающих элемент
1	2	3	4	5	6
1			Высокая	Да	Частично
2			Средняя	Да	Нет

Установлен ли приемлемый уровень риска?	Наличие следов элемента	Контроль достаточен?	Можно ли упростить контроль?	Есть ли конфликт интересов?	Уровень остаточного риска
7	8	9	10	11	12
Да	Частично	Частично	Нет	Нет	Средний
Да	Да	Да	Не оценивалось	Нет	Низкий

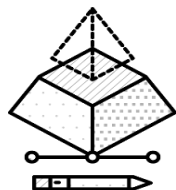
# Выбор элементов для оценки эффективности СВК

---

**ЭЛЕМЕНТАМИ** могут быть как контрольные процедуры (последующий и текущий контроль, сверки и т.д.) так и отдельные процессы (оценка рисков, управление отдельными рисками, установление лимитов, противодействие мошенничеству, соответствие системы мотивации целевым показателям деятельности бизнеса, учет и отчётность и т.д.).

## ПРИМЕРЫ:

Для процессов, несущих кредитный риск:



- ❖ Ограничение риска концентрации кредитного риска (размер, установление и контроль лимитов)
- ❖ Оценка кредитоспособности контрагента/эмитента (размер, установление и контроль лимитов)
- ❖ Формирование резервов, в т.ч. оформление профсуждений

## Выбор элементов для оценки эффективности СВК

---

Рассмотрим более детально подход к оценке на примере следующего элемента:

Ограничение риска концентрации кредитного риска (размер, установление и контроль лимитов)



**Нужно отметить исключительную важность точного формулирования сути элемента оценки**

Из чего состоит данный элемент и что является объектом оценки:



- Существуют ли ограничения риска концентрации именно кредитного риска?
- Позволяют ли установленные лимиты реально снизить риск?
- Обоснованно ли установлен размер лимита?
- Соблюдён ли порядок установления лимита?
- Контролируется ли установленный лимит, пересматривается ли?



## Наличие приемлемого уровня риска

---

При оценке элементов СВК есть один из критериев оценки:

### Установлен ли приемлемый уровень риска?

- ✓ В значительной части процессов уровень риска **не может быть нулевым** (дефолты по кредитам, падение стоимости активов, операционные ошибки, подозрительные операции).
- ✓ Показатели могут быть количественными и качественными.
- ✓ Отсутствие предельных или целевых показателей, там где они могут устанавливаться, может расцениваться как существенный недостаток, т.к. **невозможно оценить эффективность работы** элемента СВК.

## Наличие приемлемого уровня риска

---

### ПРИМЕР:

Подразделение ответственное за проведение последконтроля проверяет операции каждого сотрудника один раз в 6 месяцев.

### ЧТО ОЦЕНИВАЕМ:

С какой целью проводятся проверки?

- Если с целью снижения операционных ошибок, то надо установить какой текущий и допустимый уровень этих ошибок. Может проверки можно делать реже или наоборот нужно делать чаще. Если допустимый уровень ошибок не установлен и /или не измеряется текущий, то это повод задуматься о целесообразности проверок. СВА уместно рекомендовать сделать такую оценку и сигнализировать руководству о потенциальном риске.
- Если по регуляторным требованиям (при этом по сущности риска нет), то оцениваем действительно ли нельзя тратить еще меньше ресурсов на такие проверки.

## Наличие приемлемого уровня риска

---

Как часто бывает, в декларируется **НУЛЕВОЙ УРОВЕНЬ РИСКА**, а в реальности он выше нуля. Рекомендация СВА должна зависеть от конкретной ситуации:

Усилить меры в целях  
достижения нулевого  
уровня риска

Установить уровень  
риска отличный от  
нуля



## Наличие следов работы элемента СВК

---



Примеры следов: отчеты, отчётность, протоколы, настройки программного обеспечения, логи, почтовые сообщения, подтверждения независимых подразделений.

Отсутствие следов ставит под сомнение осуществление самой процедуры. При отсутствии следов контроль не может быть признан достаточным.

Целесообразно запрашивать **ВСЕ ДОКУМЕНТЫ** (подтверждения) за проверяемый период, т.к. приоритет отдается проверке факта их существования, а не содержанию.

Углубленная проверка представленных документов может не входить в периметр оценки эффективности СВК, т.к. на это не хватит ресурсов. Оценка эффективности СВК это, по сути, **КОНТРОЛЬ КОНТРОЛЕЙ**.

## Оценка достаточности контроля элемента СВК

---

Оценка достаточности контроля основывается прежде всего на оценке возможности остаться в установленных лимитах риска по оцениваемому элементу СВК при текущем дизайне контролей.



Уместно напомнить об **ОШИБКЕ ВЫЖИВШЕГО**.  
Применительно к данному вопросу её можно описать так:

*Если негативные события не происходили в прошлом, значит они не произойдут в будущем и значит контроль не нужен или нужен в минимальных размерах.*

Особенно внимательно нужно проверять выводы на данную ошибку при оценке риска внутреннего мошенничества.

## Уровень остаточного риска



**Уровень остаточного риска** – обобщающий вывод по оцениваемому элементу СВК. Основным критерий оценки – вероятность реализации риска, на предотвращение которого направлен оцениваемый элемент СВК.



Проверка корректности заполнения предыдущих граф:

- Если все параметры до этого оценивались положительно, в том числе достаточность контроля, а аудитор уверен, что уровень остаточного риска не является низким, то это значит, что какой-то из параметров, скорее всего, оценён неверно.
- И наоборот, негативные оценки основных параметров не должны сопровождаться низким уровнем остаточного риска. В качестве исключения можно рассматривать элементы с низким уровнем риска (если такой элемент будет включен в таблицу).

## Выводы

При оценке эффективности СВК  
большинство оцениваемых  
элементов относится ко

### 2 ЛИНИИ ЗАЩИТЫ

Для проведения описанной оценки эффективности  
СВК желательно иметь результаты  
**ПРОЦЕССНОГО АУДИТА** ключевых  
направлений и/или максимально полную  
**ВСЕЛЕННУЮ АУДИТА**

Важно не допускать **ОШИБКИ МОЛОДОГО АУДИТОРА** – писать только об отрицательных моментах. В данном случае это может выразиться в том, что в оценку будут включаться преимущественно те элементы, в которых выявлены недостатки. Это приведет к существенному искажению итоговой оценки.

Набор оцениваемых элементов должен давать  
объективное представление об функционировании системы.  
Для включения в светофор элементы должны быть равнозначными.

# Спасибо за внимание!

Неуступов Сергей Вадимович  
директор Департамента внутреннего аудита АО Банк Синара

[NeustupovSV@sinara.ru](mailto:NeustupovSV@sinara.ru)