



Банк России



**МАТЕРИАЛЫ ЗАСЕДАНИЯ
ЭКСПЕРТНОГО СОВЕТА ПО РЕГУЛИРОВАНИЮ,
МЕТОДОЛОГИИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА,
ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ
РИСКАМИ В БАНКЕ РОССИИ И ФИНАНСОВЫХ
ОРГАНИЗАЦИЯХ ОТ 10 ИЮЛЯ 2024 ГОДА**

Москва
2024

СОДЕРЖАНИЕ

Обращение к читателям.....	1
Вступление.....	2
Роль риск-менеджмента в принятии управленческих решений (<i>О.В. Балакирева, Е.В. Мачнева, Банк России</i>).....	3
Трансформация системы управления рисками при использовании искусственного интеллекта (<i>А.А. Пенин, Д.Р. Максумова, ООО «Кэпт Налоги и Консультирование»</i>).....	7
Непрерывность бизнеса и операционная надежность (<i>С.В. Демидов, Группа «Московская Биржа»</i>).....	10
Взаимодействие подразделения по управлению рисками и внутреннему контролю с заинтересованными сторонами в публичных компаниях с государственным участием (<i>Д.А. Пашковский, ПАО «Газпром»</i>).....	13
Взаимодействие второй и третьей линии. Карта гарантий (<i>И.Б. Туруев, С.В. Куликова, Банк ГПБ (АО)</i>).....	15
Риск-культура: теория на практике (<i>Е.И. Морозова, Банк ВТБ (ПАО)</i>).....	16
Результаты деятельности Рабочей группы по подготовке методических рекомендаций в части национальных стандартов внутреннего аудита в российском финансовом секторе (<i>М.А. Лауфер, Банк России</i>).....	22

Редакционная коллегия дайджеста

В.П. Горегляд, председатель редакционной коллегии

М.А. Лауфер

Н.А. Станик

А.В. Колесник

Материал подготовлен службой главного аудитора Банка России.

Ответственные за выпуск: Н.А. Станик, А.В. Колесник

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.



ОБРАЩЕНИЕ К ЧИТАТЕЛЯМ

Уважаемые коллеги!

Сообщаю вам о начале новой инициативы Экспертного совета по регулированию, методологии внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками в Банке России и финансовых организациях.

Мы запускаем регулярную публикацию материалов, включающих тезисы выступлений и презентации спикеров, по итогам наших заседаний. Издание будет выходить в формате дайджеста.

На протяжении последних лет Совет интенсивно работал над выработкой эффективных подходов к совершенствованию методологии в области внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками. Мы накопили значительный объем аналитических материалов, методических рекомендаций и другой актуальной информации, которые будут полезны для всех участников финансового рынка.

В каждом выпуске дайджеста вы найдете интересные материалы и выступления наших экспертов, представляющих компании финансового и нефинансового секторов.

Мы стремимся сделать нашу работу максимально прозрачной и доступной для всех заинтересованных сторон.

Надеемся, что материалы дайджеста станут для вас ценным источником информации и вдохновением для дальнейшего совершенствования вашей профессиональной деятельности.

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 10 июля 2024 года рассмотрел вопросы, связанные с трендами операционного риск-менеджмента.

Участники Совета обсудили вопросы, связанные с ролью риск-менеджмента в принятии управленческих решений. Отмечено, что с данными о рисках проще и эффективнее организовать бизнес-процесс, актуализировать меры реагирования, распределять ограниченные ресурсы на разные виды контроля и предотвращение рисков. Кроме того, данные о рисках позволяют внутреннему аудиту более эффективно планировать процедуры и оперативно реагировать на изменения в профиле рисков процесса. Основное внимание было уделено выполнению процедур управления операционными рисками в Банке России с использованием специализированного средства автоматизации – ИТ-системы, в которой также реализован функционал в области внутреннего контроля.

Рассмотрены вопросы, связанные с трансформацией системы управления рисками при использовании искусственного интеллекта (ИИ). Отмечено, что использование ИИ в управлении рисками представляет значительные преимущества, но требует адекватного регулирования и управления рисками. Будущее финансового сектора зависит от успешной интеграции ИИ с соблюдением всех этических и правовых норм.

Члены Совета приняли к сведению информацию о непрерывности бизнеса и операционной надежности. Отмечено, что обеспечение непрерывности бизнеса для инфраструктурных организаций представляет собой стратегическую и тактическую способность по планированию своих действий и реагированию на случай возникновения чрезвычайных ситуаций, влекущих за собой нарушение нормального хода деятельности, с целью продолжения выполнения операций и взятых на себя обязательств на определенном, приемлемом уровне.

Участники Совета ознакомились с вопросами взаимодействия подразделения по управлению рисками и внутреннему контролю с заинтересованными сторонами в публичных компаниях с государственным участием.

Особое внимание уделено взаимодействию подразделений через концепцию четырех линий защиты. Рассмотрен вопрос обмена информацией между разными подразделениями контроля.

Участники Совета обсудили вопросы, связанные с культурой управления рисками. Отмечено, что риск-культура дополняет существующие формальные механизмы и является неотъемлемой частью системы интегрированного управления рисками.

Были рассмотрены результаты деятельности Рабочей группы с целью разработки методических рекомендаций в части национальных стандартов внутреннего аудита в российском финансовом секторе.



О.В. БАЛАКИРЕВА
Начальник Управления по развитию системы управления рисками и внутреннего контроля Департамента внутреннего аудита Банка России



Е.В. МАЧНЕВА
Советник экономического Управления по развитию системы управления рисками и внутреннего контроля Департамента внутреннего аудита Банка России

РОЛЬ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Новые стандарты риск-менеджмента и внутреннего контроля (в частности, новый стандарт ИСО 2023) говорят, что в современных реалиях риски становятся труднопрогнозируемыми, появляются новые области их реализации, внедряются и бурно развиваются новые технологии (ИИ), появляются новые социальные явления и меняется общественное восприятие привычных норм и правил (интернет вещей, биоэтика), растет большое количество внешних вызовов (геополитические риски), в связи с чем действующие инструменты управления рисками уже не так эффективно работают, как раньше. Считается, что в таких условиях преимущество имеют те компании, которые являются более адаптивными и гибкими, что позволяет им оперативно реагировать в нестандартных ситуациях.

Темы сегодняшнего заседания во многом об инструментах, которые создают свойства гибкости и адаптивности в компаниях.

Первое выступление посвящено вопросу принятия управленческих решений и роли риск-менеджмента в этом процессе.

Принятие управленческих решений – то, с чем руководители разного уровня, управленцы сталкиваются каждый день.

Количество принимаемых руководителями решений в течение дня насчитывает от нескольких до десятков и даже сотен и зависит от многих факторов, среди которых уровень должности, размер и масштаб деятельности организации, сложность выполняемых задач и многое другое¹.

Любопытными являются результаты недавнего исследования², проведенного одной из крупных иностранных ИТ-компаний, которые говорят, что в последние три года этот показатель существенно увеличился (приводится даже коэффициент в 10 раз), при этом принимать управленческие решения стало сложнее.

В этом контексте практически все опрошенные в рамках исследования руководители (97%) сошлись во мнении и хотят, чтобы принимать решения им помогали данные, в том числе чтобы данные помогали снижать риски и принимать более правильные решения быстрее (это отмечают около 40% опрошенных лидеров), а также хотят планировать непредвиденные ситуации (30%).

¹ Так, линейному менеджеру в течение дня приходится решать достаточно много рабочих вопросов, при этом эффект от них, как правило, распространяется на отдельную операцию / подразделение, в то время как руководители высшего звена, в зоне ответственности которых стратегические вопросы, принимают меньшее количество решений, но эффект от них касается глобальных аспектов деятельности организации.

² Опрос Oracle и специалиста data science Сета Стивенса-Давидовитца, в котором приняли участие более 14 250 работников и управленцев из 17 стран мира.

Таким образом, со стороны менеджмента – владельцев бизнес-процессов и других руководителей – есть запрос на информацию о рисках и результатах управления ими.

Задача риск-менеджмента – совместно с владельцами бизнес-процессов выявлять новые виды рисков, выстраивать систему раннего предупреждения (в том числе ключевые индикаторы риска, КИР), адаптировать контрольную среду под новые виды рисков, совершенствуя таким образом бизнес-процессы и помогая организации не только достигать целей своей деятельности, но и быть более устойчивой к возникновению разного рода вызовов.

Для чего данные о рисках нужны владельцу бизнес-процесса и его участникам?

Если коротко, то с данными о рисках принятие решений проще и эффективнее.

Проще и эффективнее организовывать процесс, актуализировать меры реагирования, распределять ограниченные ресурсы на разные виды контроля и предотвращение рисков.

Можно сказать, что данные о рисках становятся для организации ключом к познанию самих себя и своего окружения, к лучшему пониманию своих процессов и присущих им уязвимостей. Данные позволяют не только лучше предвидеть возможные последствия для своего бизнес-процесса, но и анализировать кросс-функциональные связи, лучше понимать взаимное влияние на деятельность друг друга, видеть границы зон ответственности и, как следствие, выстраивать индикаторы, направленные на то, чтобы предвидеть негативные события на ранней стадии и принимать соответствующие меры.

Но для этого руководители должны иметь в оперативном доступе агрегированные данные с индикаторами отклонений / зоны внимания, а именно проблемные области процесса, взаимосвязи с рисками других процессов, профиль всех владельцев рисков процесса в едином окне, включая региональный срез.

Они также должны быть интерактивными, то есть пересчитываться в зависимости от выбранных параметров.

Кроме того, эти данные должны быть удобными и наглядными для анализа, включая настраиваемые срезы всех показателей рисков, риск-событий, контрольной среды и владельцев рисков с разной глубиной детализации для решения разных задач.

При правильной подаче ключевая полезность данных о рисках для владельца процесса – это **лучшее понимание своего процесса** и, как результат, **большая прозрачность и осознанность в принятии решений**, более гибкая система управления.

Отдельно следует отметить, что, помимо владельца процесса, наличие данных о рисках также помогает и в деятельности внутреннего аудита.

Об этом говорит и новая модель трех линий, один из принципов которой заключается в обеспечении **разумной открытости и взаимодействия между линиями внутреннего контроля**.

Наличие данных о рисках позволяет внутреннему аудиту более эффективно планировать процедуры и оперативно реагировать на изменения в профиле рисков процесса или подразделения и, соответственно, повышает качество информирования руководства по его результатам.

Кроме того, это одно из важных условий для реализации дистанционного и непрерывного аудита.

Как и в случае с руководством, для того чтобы внутренний аудит достигал указанных целей, данные должны отвечать определенным критериям, а именно:

- должен быть обеспечен полный доступ к базе данных об управлении рисками и внутреннем контроле по всем бизнес-процессам / подразделениям в одной системе;
- данные об управлении рисками и внутреннем контроле должны быть взаимосвязаны, систематизированы, приоритизированы (в том числе установлено взаимное влияние рисков разных процессов / подразделений);
- должна быть обеспечена возможность сравнительного анализа информации о рисках и внутреннем контроле в целом / по направлениям и бизнес-процессам / подразделениям.

На примере Банка России продолжим раскрывать тему принятия решений на основе данных о рисках.

На сегодняшний день выполнение процедур управления операционными рисками в Банке России – самооценки рисков, регистрации риск-событий, мониторинга ключевых индикаторов рисков – осуществляется с использованием специализированного средства автоматизации – ИТ-системы, в которой в том числе реализован функционал в области внутреннего контроля.

Указанную систему используют все владельцы бизнес-процессов и владельцы рисков, а также внутренний контроль и внутренний аудит, что создает эффект единого информационного пространства в данной области.

Все данные о значимых операционных рисках, риск-событиях, мониторинге КИР вносятся в указанную систему и создают единую базу данных по управлению операционными рисками. Все эти данные систематизированы, приоритизированы, структурированы по единым требованиям и взаимосвязаны между собой. Их можно выгрузить в виде подробных отчетов в формате Excel или просмотреть в ИТ-системе в виде простых дашбордов.

С целью реализации сложных аналитических задач дополнительно создана витрина данных по управлению операционными рисками и внутреннему контролю для их обработки с использованием инструментов продвинутой аналитики (Python, SQL).

А для оперативного получения заинтересованными лицами наглядной и полной информации об управлении операционными рисками в зоне своей ответственности создана своего рода система взаимосвязанных интерактивных аналитических дашбордов с использованием инструментов BI-аналитики.

Дашборды для кураторов и владельцев бизнес-процессов представляют собой достаточно агрегированную информацию в виде **двух аналитических форм** о рисках и риск-событиях, которая наглядно представляет актуальный профиль значимых рисков бизнес-процессов / владельцев рисков, существенно **упрощает контроль сроков** принятия решений в рамках управления рисками и **подсвечивает области**, которые требуют внимания или принятия решений.

Блок информации о риск-событиях содержит агрегированные показатели количества риск-событий в целом, по бизнес-процессам и по зонам их реализации. Динамика риск-событий представлена на графике, который может отображать данные по годам, кварталам, месяцам и дням. Срез риск-событий в зоне ответственности руководителя может быть детализирован до бизнес-процессов и конкретных рисков. Профиль владельцев рисков по количеству и уровню наступивших в их деятельности риск-событий также может быть детализирован до уровня конкретного подразделения. При необходимости руководители могут ознакомиться с подробным описанием риск-событий, оценить величину финансовых потерь и непокрытого остатка. Интерес представляет и зона концентрации причин риск-событий, а также принятые меры с контрольными индикаторами сроков их выполнения.

Блок информации о значимых рисках организован аналогично. Содержит агрегированные показатели количества значимых рисков в целом, по бизнес-процессам и по зонам их размещения на тепловой карте. Содержит непосредственно тепловую карту рисков, профиль владельцев рисков по количеству и уровню значимых рисков, подробное описание значимых рисков, зоны концентрации риск-факторов и принятые меры по минимизации рисков с контрольными индикаторами сроков их выполнения.

Большинство объектов на дашбордах являются фильтрами, при выборе которых все данные перестраиваются относительно соответствующего объекта, что позволяет провести анализ с любой степенью детализации (при наличии такой потребности).

Дашборды для риск-координаторов / аналитиков представлены в виде **восьми аналитических форм**, из которых первая форма – сводные данные о рисках и риск-событиях; три формы – подробные данные о рисках, матрица риск-факторов и направленных на них мерах реагирования, данные о способах реагирования на риски; четыре формы – данные о риск-событиях, последствиях от их реализации, принятых мерах и описание фактической контрольной среды.

Использование дашбордов на практике позволило существенно сократить срок подготовки аналитической информации, упростить контроль сроков реализации принятых решений по рискам / риск-событиям, оптимизировать и унифицировать процесс мониторинга рисков бизнес-процессов / владельцев рисков, а также создало больше возможностей для риск-ориентированного планирования внутреннего контроля.

На текущий момент и в текущих условиях такое решение для нас оптимально.

При этом система дашбордов развивается:

- ведется работа по ее реализации на других BI-инструментах (Apache Superset);
- регулярно осуществляется актуализация и оптимизация дашбордов с учетом изменения и расширения структуры данных;
- разрабатываются новые визуальные элементы по КИР, внутреннему контролю 1-го и 2-го уровня;
- важной задачей «текущего дня» является интеграция с другими ИТ-системами Банка России (в том числе с ИТ-системой по внутреннему аудиту);
- в перспективе планируется проработка алгоритмов анализа трендов и прогнозирования операционных рисков.

[Ознакомиться с презентацией](#)



А.А. ПЕНИН

Директор, Группа по управлению финансовыми рисками Kert Banking, ООО «Кэпт Налог и Консультирование», к.э.н.



Д.Р. МАКСУМОВА

Заместитель директора, Группа по управлению финансовыми рисками Kert Banking, ООО «Кэпт Налог и Консультирование»

ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

В докладе даны определения понятия искусственного интеллекта (ИИ), используемые различными регуляторами, его связь с управлением рисками, причины актуальности и перспективы ИИ в управлении рисками, представлены прогнозы рынка ИИ и угрозы его использования.

Согласно обновленной в 2024 году Национальной стратегии развития ИИ¹, технологии ИИ – это область международной конкуренции, и более 60 стран разработали и утвердили собственные национальные стратегии развития ИИ. Лидеры в этой сфере – Китай и США – существенно увеличивают госинвестиции в развитие ИИ.

В этом же документе дается определение: ИИ – это комплекс технологических решений, позволяющий имитировать когнитивные функции человека (включая поиск решений без заранее заданного алгоритма) и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые с результатами интеллектуальной деятельности человека или превосходящие их. Комплекс технологических решений включает в себя информационно-коммуникационную инфраструктуру, программное обеспечение (в том числе в котором используются методы машинного обучения), процессы и сервисы по обработке данных и поиску решений.

Определения регуляторов стран – лидеров ИИ (США, Китай, Европейский союз) содержат аналогичный подход к определению, подчеркивая, что ИИ – это компьютерная система, алгоритмическая технология или машинная система. Кроме того, они все акцентируют внимание на возможности систем ИИ обрабатывать данные, принимать решения и генерировать контент.

Современные языковые модели могут выполнять сложные когнитивные задачи, такие как анализ и генерация нового контента (текст, изображения, музыка, видео и программный код). Вместе с тем использование ИИ в финансовой сфере достаточно давно является принятой моделью функционирования процессов, в частности в управлении рисками. Подтверждение данного утверждения можно найти в классификаторе ИИ, предложенном Европейским центральным банком (ЕЦБ)².

¹ Указ Президента Российской Федерации от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (в редакции Указа Президента Российской Федерации от 15.02.2024 № 124).

² ECB, The rise of artificial intelligence: benefits and risks for financial stability (2024).

Полезность применения ИИ в рамках развития экономик отдельных стран и общества в целом неоспорима, вместе с тем одним из самых сложных вопросов в развитии и регулировании технологий ИИ на сегодняшний момент является вопрос этики и этического поведения разработчиков и пользователей моделей ИИ. И тут стоит упомянуть прежде всего о сложности формализации понятия «этика», поскольку этика различна в разных странах и на разных временных горизонтах. Ведущие организации, такие как BIS, FSB, ЕЦБ и Банк Англии, признают преобразующую силу ИИ, но подчеркивают необходимость создания надежной нормативно-правовой базы.

Согласно оценкам различных экспертов и агентств, вложения в ИИ в 2024 году достигнут 298 млрд долларов, при этом на обучение одной большой языковой модели может быть затрачено более 1 млрд долларов. Несмотря на столь значительные инвестиции, средний срок окупаемости инвестиций в проекты по внедрению ИИ составляет от 1 до 3 лет.

Основными причинами внедрения ИИ в финансовом секторе является необходимость реагирования на растущие риски информационной безопасности, умение ИИ анализировать макроэкономические данные и выявлять тренды. ИИ также помогает в создании конкурентных преимуществ, улучшении клиентских отношений и снижении расходов организаций.

Опрос респондентов в разрезе функций применения моделей генеративного интеллекта³ показал, что только 8% респондентов применяют его в функции управления рисками. Данный факт, скорее всего, объясняется традиционно более широким использованием аналитического ИИ риск-менеджментом.

Российские и международные финансовые организации активно внедряют ИИ в различные бизнес-процессы, включая работу с клиентами, продажи, разработку продуктов и иные направления, при этом многие компании стоят перед выбором разработки собственного ИИ или внедрения уже существующих продуктов. Сдерживающими факторами разработки собственного ИИ является прежде всего его стоимость и длительность. Вместе с тем собственная разработка ИИ является приоритетной для многих кредитных организаций в целях обеспечения безопасности данных.

Ожидаемым вызовом в области масштабирования моделей ИИ станут трудности с набором данных. Существует множество инструментов для улучшения моделей машинного обучения, однако зачастую недостаточно внимания уделяется улучшению набора данных, которые используются для моделей ИИ. Повышение качества входящих данных, их классификации могут напрямую повлиять на повышение точности моделей ИИ, а следовательно, повысить их применимость.

Существует множество угроз применения ИИ, однако в отношении кредитных организаций необходимо выделить риски дискриминационных алгоритмов кредитования, фишинговых атак с использованием ИИ, угрозы стабильности финансовых рынков по причине резких колебаний стоимости ценных бумаг, а также фальсификации ИИ используемых данных или отчетности. Международные организации, такие как Goldman Sachs, JPMorgan, Deloitte, уже столкнулись с последствиями использования моделей ИИ без нужной осмотрительности и механизмов контроля и валидации.

Кроме того, организации все больше сталкиваются с трудностями в управлении рисками, которые связаны с третьими сторонами, особенно находящимися за пределами регуляторного периметра.

³ The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value, May 2024, McKinsey.

Реализация данного риска может привести к системным сбоям, что должно быть учтено как кредитными организациями, так и регулятором.

К примеру, операционные сбои и кибератаки на критически важные третьи стороны могут привести к нарушениям работы сервисов ИИ, создавая единую точку отказа, которая может повлиять на множество компаний и рынков. Кроме того, широкое использование моделей ИИ в финансовом секторе может привести к большей однородности оценок рисков и кредитных решений, усилить процикличность финансовых условий и способствовать быстрому распространению шока в случае событий, связанных с «хвостовым риском» (tail risk).

В заключение хотелось бы отметить, что использование ИИ, в том числе в риск-менеджменте, представляет значительные преимущества как для отдельных компаний, так и для общества в целом, но требует адекватного регулирования и управления рисками. Будущее финансового сектора зависит от успешной интеграции ИИ с соблюдением всех этических и правовых норм.

[Ознакомиться с презентацией](#)



С.В. ДЕМИДОВ
Заместитель Председателя
Правления по информационной
безопасности,
Группа «Московская Биржа»

НЕПРЕРЫВНОСТЬ БИЗНЕСА И ОПЕРАЦИОННАЯ НАДЕЖНОСТЬ

Обеспечение непрерывности бизнеса (ОНБ) для Группы «Московская Биржа» представляет собой стратегическую и тактическую способность по планированию своих действий и реагированию на случай возникновения чрезвычайных ситуаций, влекущих за собой нарушение нормального хода деятельности, с целью продолжения выполнения операций и взятых на себя обязательств на определенном приемлемом уровне.

В связи с этим наиболее приоритетной задачей, на наш взгляд, является обеспечение комплементарности нормативного обеспечения в области непрерывности и операционной надежности, поскольку во многом существующие регуляторные требования и стандарты дублируют друг друга, а не дополняют.

С практической точки зрения можно выделить два ключевых направления ОНБ – планирование и обеспечение готовности к реализации тех рисков, которые мы можем предвидеть, и оперативное реагирование на те риски, которые предвидеть нельзя.

В части планирования и готовности к нештатным ситуациям (НС) Группой реализовано многократное резервирование как офисов, так и ЦОДов. В частности, мы используем основной и три резервных ЦОДа для нашего оборудования, основной и резервный офисы для размещения персонала, сохраняя при этом возможность удаленной работы, а также имеем оборудованный автобус с резервными местами, который в случае НС позволит обеспечить непрерывность наших сервисов.

Таким образом, мы обеспечиваем готовность к самым разным непредвиденным ситуациям. Организуя удаленную работу, мы учитывали и те риски, которые сопряжены с техническим обеспечением и доступностью систем. Именно по этой причине в качестве предпочтительного был выбран гибридный формат работы.

Планирование и прогнозирование НС начинается с проведения анализа воздействия на бизнес (АВБ). АВБ – это ключевой процесс ОНБ, целью которого является формирование и поддержание в актуальном состоянии набора выходных данных, необходимых для принятия решений при разработке подходов к обеспечению непрерывности и восстановлению деятельности Биржи в случаях нарушения режима штатного функционирования Группы.

Помимо этого, ключевыми факторами, учитываемыми при ОНБ, являются регуляторные требования, ожидания заинтересованных сторон и результаты оценки рисков и угроз непрерывности бизнеса. Все эти вводные дают основу для формирования Стратегии ОНБ Группы.

Поскольку предвидеть и предотвратить все возможные варианты и сценарии реализации угроз не представляется возможным, Группа должна

обеспечивать оперативное реагирование на реализовавшиеся НС. Для этого используется базовый цикл управления НС, который включает в себя такие шаги, как идентификация НС, реагирование, принятие решения, устранение НС, отчетность и анализ корневых причин НС с целью недопущения ее повторения. Для того чтобы эффективно реагировать на любые ситуации, в Группе функционируют три ключевые роли:

- *Дежурный операционный директор (ДОД)* – имеет полномочия принимать решения по вопросам, связанным с возникновением НС, а также осуществляет организацию работы Большого кризисного центра и является его Председателем;
- *Малый кризисный центр (МКЦ)* – рекомендательный орган, осуществляющий первичную оценку НС, дающий рекомендации по действиям в конкретной НС и/или принятию решения о созыве Большого кризисного центра;
- *Большой кризисный центр (БКЦ)* – орган, уполномоченный принимать решения по вопросам, связанным с возникновением НС, а также выработать рекомендации уполномоченным органам компаний Группы «Московская Биржа» по вопросам урегулирования НС.

Подобное распределение ролей позволяет оперативно реагировать на нештатные ситуации, а также соблюдать жесткие нормативные сроки по принятию решения и уведомлению заинтересованных сторон и регулятора. Так, у Группы есть обязанность в течение 5 минут принимать решения по НС, в течение 15 минут с момента наступления события раскрывать информацию на сайте.

Под операционной надежностью мы понимаем способность Группы обеспечить непрерывность функционирования критически важных процессов с учетом соблюдения целевых показателей операционной надежности:

- допустимая доля деградации технологических процессов;
- допустимое время простоя и/или деградации технологических процессов;
- допустимое суммарное время простоя и/или деградации технологических процессов;
- соблюдение режима работы/функционирования технологического процесса.

В части развития операционной надежности Группа выделяет для себя пять ключевых направлений:

- *Кибербезопасность* – обеспечение готовности Группы противостоять реализации информационных угроз в отношении критичной архитектуры, обеспечение осведомленности об актуальных информационных угрозах.
- *Контроль критичной архитектуры* – предотвращение возникновения уязвимостей в критичной архитектуре, планирование и внедрение изменений, управление конфигурациями и обновлениями.
- *Инцидент-менеджмент* – управление инцидентами ОН, восстановление функционирования технологических процессов и программно-аппаратных средств после реализации инцидентов.
- *Вендор-менеджмент* – управление риском цепочки поставок, управление риском технологической зависимости от поставщиков услуг.
- *Риски и непрерывность* – анализ рисков и угроз непрерывности бизнеса, сценарный анализ и тестирование, резервирование и восстановление критических процессов при ЧС.

Реализуя задачи по обеспечению непрерывности бизнеса и операционной надежности в Группе «Московская Биржа», мы видим потребность в проработке ряда проблемных областей с целью улучшения как процессов внутри Группы, так и улучшения взаимодействия с инвесторами, контрагентами и регулятором:

- *Моделирование угроз* – отсутствие системности и четкой позиции регулятора по части моделирования и того, какие сценарии НС/ЧС должны тестировать организации. Отсутствие готовых базовых сценариев для проработки, отсутствие методологии в части моделирования угроз.

- *Концентрация и риски аутсорсинга* – вся экономика страны сконцентрирована в том числе и территориально. В случае реализации угроз в отношении критической инфраструктуры возрастают общие риски прерывания бизнеса во всей отрасли. В отношении аутсорсинга регуляция подсвечивает риски, но не рассказывает о механизмах управления ими.
- *Импортозамещение и суверенизация* – отсутствуют понятные подходы в части оценки рисков по импортозамещению и влияния импортозамещения на операционную надежность. Новые технологии могут снижать риск зависимости от иностранных вендоров и одновременно с этим повышать риски нарушения ОН ввиду незрелости решений. Кроме того, переход на российские альтернативы увеличивает и риски концентрации – малое количество зрелых решений вынуждает всю отрасль использовать одни и те же технологии. В случае выявления и эксплуатации критичной уязвимости под ударом откажутся все.
- *Дублирование механизмов регулирования* – дублирование механизма управления непрерывностью бизнеса и операционной надежностью, а не комплементарное его дополнение.

[Ознакомиться с презентацией](#)



Д.А. ПАШКОВСКИЙ
Начальник Управления рисками
и внутреннего контроля
ПАО «Газпром»,
к.э.н.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕМУ КОНТРОЛЮ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ В ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ

Процесс управления рисками с точки зрения корпоративного управления сводится к следующим основным этапам:

- идентификация, оценка и управление корпоративными рисками;
- поддержка стратегического плана компании и определение риск-аппетита;
- назначение конкретных ответственных за управление соответствующими рисками;
- мониторинг и отслеживание индивидуальных, коллективных успехов и прогресса на пути управления рисками и внутреннего контроля в системе корпоративного управления.

Вместе с тем в современных геополитических условиях, когда возникли новые угрозы и риски, вызванные в том числе ограничением доступа к внешним рынкам, блокировкой активов и другие, повысилась роль подразделений по управлению рисками и внутреннего контроля в системе корпоративного управления (в том числе при взаимодействии с заинтересованными сторонами). Заинтересованные стороны условно можно разделить на внешних и внутренних.

Важную роль играют регуляторные органы, определяющие требования или рекомендации, которые являются обязательными для исполнения публичными компаниями. Также к заинтересованным сторонам относятся акционеры, кредиторы, инвесторы, работники и другие, удовлетворение запросов которых, в том числе в области раскрытия информации, является ключевым элементом корпоративного управления.

Необходимость создания и развития системы управления рисками и внутреннего контроля в публичных компаниях с государственным участием, а также обеспечение эффективного взаимодействия участников обусловлены рядом основополагающих документов (поручения Президента Российской Федерации, директивы Росимущества, методические указания Росимущества, Федеральный закон «Об акционерных обществах», Кодекс корпоративного управления и другие).

Внутренние заинтересованные стороны осуществляют взаимодействие по горизонтальным и вертикальным связям. Вертикальное взаимодействие идет между участниками системы управления рисками и внутреннего контроля на разных уровнях иерархии организационной структуры. Горизонтальное взаимодействие – между структурными подразделениями публичной компании.

Взаимодействие между заинтересованными сторонами осуществляется в том числе в рамках раскрытия информации о рисках, согласно требованиям, изложенным в федеральных законах, постановлениях Правительства Российской Федерации, нормативных документах Банка России, Международных стандартах финансовой отчетности, международных стандартах аудита и других документах.

Только непрерывный процесс совершенствования бизнес-процессов может позволить повысить результативность деятельности компаний и улучшить качество предоставляемых услуг. Некоторые из возможных направлений совершенствования бизнес-процессов в ходе идентификации и оценки ключевых рисков могут включать: валидацию входящей информации, используемой в ходе оценки рисков в области устойчивого развития (достоверность информации, своевременность и полнота); определение существенности используемой информации и рассмотрение возможности получения компанией дезинформации; выявление дезинформации и принятие адекватных мер (достоверные источники данных; оптимизация форм управленческой отчетности с встроенными контрольными процедурами, а также улучшение системы внутреннего контроля, мониторинга и управления данными в компании).

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2024 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» установлены целевые показатели при достижении цели «Технологическое лидерство», предусматривающей формирование новых рынков по направлению «экономика данных, их активное вовлечение в хозяйственный оборот, хранение, обмен и защита».

Повышаются требования к качеству и достоверности данных, которые будут использоваться при реализации национальных целей. В целом адекватная система идентификации и оценки ключевых рисков в области устойчивого развития позволяет компаниям более эффективно управлять ресурсами, снизить риски возникновения ошибок (в том числе стратегических) и дезинформации, тем самым повысить доверие заинтересованных сторон, а также обеспечить соблюдение требований законодательства и регулирующих органов.

Таким образом, адекватная система идентификации и оценки ключевых рисков в области устойчивого развития позволяет более эффективно управлять ресурсами и снизить вероятность возникновения ошибок (в том числе стратегических), повысить доверие заинтересованных сторон, а также обеспечить соблюдение требований законодательства и регулирующих органов.

[Ознакомиться с презентацией](#)

**И.Б. ТУРУЕВ**

Первый вице-президент,
Банк ГПБ (АО),
д.э.н.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ВТОРОЙ И ТРЕТЬЕЙ ЛИНИИ. КАРТА ГАРАНТИЙ

Основным вопросом, рассмотренным в докладе, являлся вопрос взаимодействия подразделений, выполняющих контрольную функцию.

На наш взгляд, модель линий защиты в настоящее время продолжает сохранять актуальность в силу сохранения той же модели корпоративного управления, хотя границы линий меняются.

Аудит в силу своих задач и полномочий более всех подразделений имеет возможность осуществлять общую координацию деятельности контрольной функции. Современные технологии являются прекрасным инструментом для повышения эффективности всех видов контроля, но так как решения продолжают приниматься людьми в той же системе корпоративных отношений, одних технологий недостаточно. Все это следует учитывать при проверке системы внутреннего контроля.

И действующая редакция международных стандартов внутреннего аудита, и редакция, вступающая в силу в 2025 году, включают стандарт «Координация деятельности с другими сторонами, осуществляющими проверки и оказывающими консультационные услуги, и использование результатов их работы» (в переводе новых стандартов, выполненном российским Институтом внутренних аудиторов, используется термин «поставщики услуг по обеспечению уверенности» вместо используемого ранее термина «поставщики гарантий»). Русский перевод термина «гарантии» не всегда интуитивно понятен, но, на наш взгляд, соответствие аудиторской функции этому стандарту является важным для ее успешного функционирования. Инструментом, позволяющим описать взаимодействие подразделений, осуществляющих контрольные функции, является так называемая карта гарантий.

В докладе рассматривались различные подходы ее построения (по процессам, рискам, источникам информации). Составление карты гарантий является хорошей возможностью для исключения дублирования и разрывов в покрытии контролями.

Большая часть карт, составляемых финансовыми институтами, к сожалению, носит формальный характер, тогда как составленные с целью использования они могут помочь как при планировании, так и при подготовке отчетов руководству. В ряде промышленных предприятий, ведущих карты процессов, аудит с успехом использует их для составления полезной карты гарантий. На наш взгляд, этим опытом следует воспользоваться.

[Ознакомиться с презентацией](#)

**С.В. КУЛИКОВА**

Вице-президент,
Банк ГПБ (АО)



Е.И. МОРОЗОВА
Вице-президент, начальник
Управления операционных рисков
Банк ВТБ (ПАО)

РИСК-КУЛЬТУРА: ТЕОРИЯ НА ПРАКТИКЕ

Риск-культура является важным элементом развития Системы управления операционными рисками в Банке ВТБ

Культура управления рисками является частью корпоративной культуры ВТБ. Это устоявшиеся нормы поведения сотрудников, направленные на выявление рисков и качественное управление ими. Управлением операционных рисков Департамента интегрированного управления рисками реализуется масштабный проект по развитию риск-культуры в ВТБ.

Целью проекта является развитие у сотрудников Банка поведения, при котором коллеги открыто обсуждают и реагируют на операционные риски, а также формирование внутренней ментальной установки нетерпимости к игнорированию и замалчиванию рисков.

Риск-культура ВТБ дополняет существующие формальные механизмы и является неотъемлемой частью системы интегрированного управления рисками. Особое внимание уделяется формированию правильных поведенческих установок, что является неотъемлемым аспектом устойчивого развития Банка ВТБ.

Ежегодный выбор слогана по риск-культуре

Каждый год команда Управления операционных рисков Департамента интегрированного управления рисками выбирает тематику риск-культуры, которая определяет ее визуальное сопровождение и слоган, который сопровождает все мероприятия и коммуникационные носители в части риск-культуры в течение года.

Тематика риск-культуры ассоциативно связана с одной из программ, проектов, которые Банк ВТБ поддерживает на федеральном уровне, например медицину, спорт, здоровье, культуру. Это позволяет повысить узнаваемость риск-культуры как важного элемента корпоративной культуры среди сотрудников ВТБ, а также лояльность к функции управления операционным риском.

В 2024 году Управление операционных рисков определило слоган «Риск-культура: расширяя горизонты». Данный слоган подразумевает то, что наша страна объединяет все часовые пояса мира, все природные ресурсы и стихии, и даже самый взыскательный турист сможет найти отдых и открыть для себя что-то новое и неизведанное. Так и риск-культура движется вперед. Это и про уникальный инструмент сравнительной аналитики ОРИКС, и про продвинутые инструменты отчетности, и про развитие моделей расчета и аллокации капитала, оценки операционных рисков, идентификации и регистрации потерь, и про импортозамещение в части автоматизированного программного обеспечения и другое. Каждый сотрудник является как частью риск-культуры, так и пользователем абсолютно всего богатого спектра инструментов управления операционным риском.

Эффективная и осознанная риск-культура – это когда сотрудники понимают, что управление риском – ответственность каждого

Развитие риск-культуры Банка ВТБ основывается на внедрении следующих элементов:

1. Проведение замеров уровня риск-культуры на основании внутренних опросов работников Банка.
2. Повышение уровня знаний и компетенций сотрудников Банка с помощью обучающих модулей и программ.
3. Использование внутренних и внешних коммуникаций.
4. Развитие института риск-координаторов.
5. Мотивация к управлению операционным риском.
6. Внедрение и поощрение модели осознанного риск-ориентированного поведения «Тон сверху» руководителей и лидеров команд.
7. Айдентика риск-культуры и сувенирная продукция.

Одним из важных элементов развития риск-культуры является ее диагностика

Одним из важных элементов развития риск-культуры является ее диагностика – исследование, которое позволяет определить сложившиеся стандарты и модели поведения сотрудников в области риск-менеджмента, выявить серые зоны в управлении рисками на местах, а также комплексно оценить состояние Банка ВТБ в части операционного риска.

Первый замер уровня риск-культуры был проведен в 2020 году среди сотрудников головной организации, в котором приняли участие более 5 тыс. человек. Аудитория участников во втором замере была расширена до сотрудников не только головной организации, но и сети. Во втором замере, который состоялся осенью 2022 года, приняли участие более 12 тыс. человек. Помимо количественных оценок, по 30 ключевым вопросам было получено более 5 тыс. комментариев. В качестве формата участия мы используем метод анонимного онлайн-опроса.

В целом, проводя подобные общебанковские замеры, мы решаем ряд задач:

- оцениваем восприятие ключевых элементов корпоративной риск-культуры сотрудниками Банка ВТБ;
- оцениваем уровень риск-культуры Банка ВТБ.

Результаты замера помогают сформировать дальнейший план действий по приоритизации усилий команды рисков при взаимодействии с подразделениями Банка ВТБ в части управления операционным риском, а обратная связь сотрудников подразделений головного офиса и сети позволяет выстраивать и корректировать управление функцией риск-менеджмента.

Результаты замера позволяют оценить вовлеченность персонала в функцию риск-менеджмента, а также качество взаимодействия между рисками и бизнесом.

В 2022 году одной из форм мотивации к участию в замере являлась благотворительность, когда бонусы по результатам участия в замере конвертировались в благотворительный взнос для корпоративной программы по приобретению медицинского оборудования для детей «Мир без слез». Подобная форма мотивации подтвердила свою эффективность – процент участия во второй диагностике превысил количество участников в первой. Кроме того, сотрудники, помимо участия в опросе, чувствуют себя причастными к большому хорошему делу.

В 2024 году замер запланирован на ноябрь и охватит не только сотрудников головного офиса и сети, но и дочерние компании Банка ВТБ. В этот раз сотрудники Группы ВТБ будут сами выбирать благотворительную программу, которую захотят поддержать.

Риск-координаторы – сотрудники Банка, которые помогают координировать управление операционным риском на местах

Они:

- 1) являются центром компетенций по вопросам управления операционным риском для остальных работников;
- 2) несут ответственность за координацию процедур управления операционным риском в пределах своего подразделения;
- 3) осуществляют взаимодействие с командой операционных рисков;
- 4) принимают участие в процедурах управления операционным риском;
- 5) участвуют в проведении обучающих мероприятий для своих коллег.

Институт развития риск-координаторов был утвержден в форме концепции в 2020 году, и с тех пор многое было сделано для его успешной реализации:

- для начала были закреплены полномочия и зона ответственности риск-координаторов приказом по Банку, а также отражены обязанности в должностных инструкциях данных сотрудников;
- кроме того, был утвержден порядок деятельности риск-координаторов;
- далее была запущена программа адаптации риск-координаторов в данной роли, а также модульная программа обучения, с помощью которой риск-координаторы в доступной форме имеют возможность освоить инструменты управления операционным риском.

В 2021 году запущена материальная и нематериальная мотивация: тематическая сувенирная продукция, ежемесячное награждение лучших риск-координаторов билетами на спортивные и культурные мероприятия, специально разработанная обучающая игра «ВТБэтмен», выбор и награждение лучших риск-координаторов года.

В итоге сформирована команда единомышленников: в 77 подразделениях Банка назначены более 530 риск-координаторов. Таким образом, реализуется одна из шести ценностей Банка – «работаем в команде».

В коммуникационном сопровождении задач Управления операционных рисков задействованы как формальные, так и неформальные механизмы

Здесь представлен пример информационного сопровождения важнейшего ежегодного мероприятия – самооценки операционных рисков, которая, помимо прочего, является еще одной формой диагностики уровня культуры управления рисками на местах.

Подразделения Банка самостоятельно анализируют свои процессы и функциональную деятельность с точки зрения подверженности операционному риску и оценивают эффективность действующих контрольных процедур. Самооценка позволяет инициировать открытый диалог о существующих рисках и необходимости их минимизации как внутри подразделений, так и с непосредственными руководителями бизнес-функций.

При проведении ежегодной общебанковской самооценки обычно задействованы как формальные механизмы (например, принятие решения на коллегиальном органе Банка ВТБ, доведение до подразделений план-графика мероприятий самооценки, проведение стратегических сессий с руководителями подразделений и их линейными руководителями, рассылка практикума по работе в автоматизированной системе, обучение пользователей), так и неформальные

(например, почтовые рассылки участникам самооценки, публикация постов в мессенджерах, новости на портале Банка ВТБ, баннеры, скринсейверы на рабочих местах сотрудников и другое).

Результат: абсолютно все подразделения Банка ВТБ принимают участие в самооценке, оценивают свои риски и прорабатывают меры по их минимизации.

Тем самым мы понимаем, что подразделения Банка ВТБ осознанно управляют своими рисками, базируясь на взвешенных и последовательных решениях, а риск-функция становится корневым бизнес-подразделением Банка ВТБ, которое обеспечивает формирование и сохранение прибыли и капитала Банка ВТБ.

Все это способствует повышению качества процессов и сервисов Банка, снижению рисков, в том числе сопутствующих проводимым Банком цифровой трансформации и технологическим изменениям, и создает комфортную и безопасную финансовую среду для клиентов Банка ВТБ.

Ежегодный общепанковский конкурс «Лучший в управлении операционным риском»

Номинации конкурса в 2024 году:

- Лучший риск-координатор года.
- Лучший руководитель подразделения.
- Лучшая команда головного офиса Банка.
- Лучший выявляющий работник в сборе данных операционного риска.
- Лучший информирующий работник в сборе данных операционного риска.
- Лучший работник в обеспечении непрерывности деятельности.
- Лучший работник в управлении риском поведения.
- Лучший партнер управления операционных рисков.
- Лучший риск-менеджер дочерней компании.

Каналы внутренних и внешних коммуникаций

Развитие риск-культуры основывается не только на формализованных элементах, но и неформальных элементах коммуникации. Банк ВТБ предоставляет широкий спектр внутренних коммуникаций, обеспечивающий равный доступ работникам Банка к информации о рисках, – например, публикации в корпоративном журнале онлайн и на бумажном носителе, внутренний портал Банка, мессенджеры и, конечно же, социальные сети. Выбор той или иной формы подачи информации позволяет наиболее эффективно донести информацию до аудитории.

Команда Управления операционных рисков Департамента интегрированного управления рисками Банка ВТБ старается задействовать все возможные способы общения с читателями, стремясь к максимальному охвату аудитории сотрудников. Некоторые коммуникации проходят в юмористическом стиле, ведь, как известно, текст, поданный с юмором, воспринимается легче и эффективней.

«Тон сверху»

В управлении рисками важна роль лидеров подразделений банка. Именно руководители подразделений определяют риск-аппетит компании – высокоуровневые границы допустимого риска, который банк может принять для достижения целей, поставленных стратегией развития и бизнес-планом. Важно, чтобы руководители своевременно делились этими знаниями со своей командой. Это ключевой механизм формирования вектора развития коллектива и его действий.

Сотрудники воспринимают не только то, что делает руководитель, но и то, что им движет при выборе того или иного решения. Для руководителей мы разработали отдельную программу обучения, фокусирующую их внимание на комплексном взгляде на работу инструментов управления операционным риском и их персональной ответственности.

Риск-культура определяет прозрачные и справедливые правила игры для бизнеса и контроля, подчиненные единой цели, дает понимание риска как ресурса – опасного, но необходимого элемента бизнес-модели.

Руководители Банка ВТБ делятся своим мнением по вопросам управления операционным риском, создают атмосферу, при которой коллеги открыто обсуждают существующие и потенциальные операционные риски, способы реагирования и минимизации. Ключевой элемент подобной атмосферы открытости – формирование внутренней ментальной установки нетерпимости к игнорированию и замалчиванию рисков.

Должный уровень риск-культуры позволяет преодолеть конфликт интересов, возникающий на первой и второй линии защиты – между бизнесом и рисками, за счет эффективного взаимопроникновения.

Обучение сотрудников – важный источник обогащения знаниями и обмена опытом

В Банке ВТБ внедрены как очные программы, так и онлайн-формы обучения. Например, вводный курс по управлению операционным риском позволяет познакомить новых сотрудников с понятием операционного риска, его источниками, а также примерами его реализации. Благодаря обучению коллеги знакомятся с участниками системы управления операционным риском.

Все это способствует созданию благоприятного рабочего климата для реализации потенциала сотрудников, повышению компетенций и знаний по вопросам операционных рисков.

Наша база знаний, которая содержит комбинированные форматы обучения – видео, онлайн-практикумы, презентационные материалы, конференции, деловые завтраки, доступна для всех сотрудников Банка ВТБ. И что важно, она охватывает и сопровождает сотрудников Банка ВТБ с момента их приема на работу до решения покинуть компанию.

Подобный широкий спектр обучающих программ позволяет сформировать устойчивую привычку качественно управлять операционными рисками.

Простая и интуитивная навигация способствует быстрому поиску информации, связанной с вопросами управления операционным риском

Внедрены следующие инструменты оперативной навигации к информации по операционным рискам:

- шаблоны отчетов;
- портал Управления операционных рисков;
- портал Комитета по управлению операционными и регуляторными (комплаенс) рисками;
- кнопка «Сообщить о рисковом событии»;
- ярлык «ОпРиск» на АРМ сотрудников Банка ВТБ;
- маркировка на портале Банка ВТБ сотрудников, выполняющих соответствующую роль: «Риск-партнер/Риск-координатор».

Сравнительная аналитика данных по операционному риску

В работе каждого риск-менеджера неизбежно возникает вопрос: «Хорошо ли мы управляем операционным риском?». А в работе внутреннего аудитора возникает ежегодная потребность, обусловленная регуляторным требованием, – оценить эффективность функционирования системы управления операционным риском.

Косвенным подтверждением эффективности системы риск-менеджмента является отсутствие очень крупных потерь из года в год. Отсутствие таких потерь – следствие превентивной диагностики рисков и правильно выстроенной работы с ними. Тем не менее полностью исключить потери вряд ли получится. Для того чтобы понять, много ли мы теряем от операционного риска, правильно ли мы устанавливаем контрольные значения обязательных показателей, лучше всего обратиться к статистике других банков – бенчмаркам. До недавнего времени провести такое сравнение между российскими банками было невозможно. Но в 2023 году на рынке появился новый аналитический продукт сравнительной аналитики по операционному риску – ОРИКС (www.orixdata.ru). Данный инструмент был создан технологическим партнером Банка ВТБ – компанией Т1 Иннотех – при активной методологической поддержке Управления операционных рисков Департамента интегрированного управления рисками.

Сервис позволяет сравнивать показатели потерь от операционного риска между банками, которые подключились к системе ОРИКС, а значит, помогает принимать взвешенные и осознанные решения в области управления операционным риском.

[Ознакомиться с презентацией](#)

**М.А. ЛАУФЕР**

Первый заместитель директора
Департамента внутреннего аудита
Банка России,
к.э.н.

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ ПО ПОДГОТОВКЕ МЕТОДИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ В ЧАСТИ НАЦИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В РОССИЙСКОМ ФИНАНСОВОМ СЕКТОРЕ

Рабочая группа с целью разработки методических рекомендаций в части национальных стандартов внутреннего аудита в российском финансовом секторе создана решением Экспертного совета по регулированию, методологии внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками в Банке России и финансовых организациях 9 ноября 2022 года в целях разработки методических рекомендаций в части национальных стандартов внутреннего аудита в российском финансовом секторе.

В работе Рабочей группы принимают участие члены Экспертного совета – представители кредитных и консалтинговых (аудиторских) организаций, организаций реального сектора экономики, научных и образовательных организаций, Банка России. Первое заседание состоялось 14 декабря 2022 года, проведено восемь заседаний Рабочей группы.

Основные результаты работы:

1. Проведен анализ Международных стандартов профессиональной практики внутреннего аудита и положений нормативных и иных документов, регулирующих работу подразделений внутреннего аудита в кредитных организациях.
2. Определены направления по подготовке консультационных докладов по сложным вопросам практики внутреннего аудита в финансовом секторе.
3. Сформирована дорожная карта по подготовке консультационных докладов по сложным вопросам практики внутреннего аудита в финансовом секторе.
4. Разработана и утверждена типовая структура консультационного доклада.
5. Подготовлены и одобрены консультационные доклады «Консультирование как особая функция внутреннего аудита» и «Хранение и доступ к результатам работы внутреннего аудита».
6. Сформулированы основные тезисы консультационного доклада «Аудит областей, связанных с корпоративным управлением в финансовых и нефинансовых организациях», проведен опрос «Оценка корпоративного управления в организации», запланировано проведение экспертных интервью по вопросам аудита областей, связанных с корпоративным управлением в финансовых и нефинансовых организациях, в Банке ГПБ (АО), АО «АЛЬФА-БАНК», иных организациях.

7. Сформулированы основные тезисы консультационного доклада «Организация процесса предоставления гарантий», запланировано анкетирование по вопросам организации процесса предоставления гарантий в организациях, запланировано изучение лучших практик по организации процесса предоставления гарантий в организациях финансового и нефинансового секторов для включения в консультационный доклад.

Также члены Рабочей группы приняли участие в пилотной апробации модели цифровой зрелости внутреннего аудита в организациях финансового и нефинансового секторов, проводимой по инициативе ПАО Сбербанк:

1. Проведена пилотная апробация модели цифровой зрелости внутреннего аудита с использованием «Методики оценки цифровой зрелости бизнес-процессов Банка России» для служб внутреннего аудита кредитных организаций.
2. Принято решение продолжить пилотную апробацию модели цифровой зрелости внутреннего аудита с учетом подходов The Institute of Internal Auditors по оценке зрелости аналитики данных во внутреннем аудите и практики оценки внутреннего аудита «четверкой» – в частности, опыт ТеДо (ранее – PwC) по оценке одного из пяти элементов зрелости функции – «Технология».

[Ознакомиться с презентацией](#)