



ПОДХОДЫ К ПОДГОТОВКЕ, КОНТРОЛЮ И
ОЦЕНКЕ ВЫПОЛНЕНИЯ РЕКОМЕНДАЦИЙ
ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

ПРАКТИКА МОСКОВСКОЙ БИРЖИ

ПОДГОТОВЛЕНО:
РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ
ВНУТРЕННЕГО АУДИТА
МОСКОВСКОЙ БИРЖИ
ЕВГЕНИЙ ЖДАНОВ

ПОДХОД ВНУТРЕННЕГО АУДИТА МОСКОВСКОЙ БИРЖЫ НАПРАВЛЕН НА ПОВЫШЕНИЕ ЦЕННОСТИ ДЛЯ КОМПАНИИ

РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ПРАКТИКИ ПРИ ВЫЯВЛЕНИИ НЕДОСТАТКОВ:



ВНУТРЕННИЙ АУДИТ ПОРУЧАЕТ УСТРАНИТЬ НАРУШЕНИЕ

Проверки носят ревизионный характер. Аудит принимает пассивную роль – ограничивается выявлением нарушения.



ВНУТРЕННИЙ АУДИТ ЗАПРАШИВАЕТ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Ожидается, что менеджмент найдет лучшее решение самостоятельно. Аудит может вносить предложения к полученным планам мероприятий.



МОЕХ: ВНУТРЕННИЙ АУДИТ ФОРМИРУЕТ РЕКОМЕНДАЦИИ

ВА совместно с проверяемыми стремится найти наиболее эффективные процессные решения. Обладая широким набором знаний и компетенций предлагает менеджменту целевые варианты устранения выявленных недостатков.

Формирование рекомендаций предусмотрено регуляторными документами и международными стандартами внутреннего аудита (242-П, 4792-У, МСВА). Подробнее – в Приложении 1.



ПО ИТОГАМ ОЦЕНКИ ПРОЦЕССОВ И СОБЛЮДЕНИЯ ТРЕБОВАНИЙ АУДИТ ФОРМИРУЕТ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СНИЖЕНИЮ РИСКОВ

ПРЕДМЕТ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКИ



ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ О РИСКАХ

Существенные риски известны менеджменту / владельцам процессов



ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О РЕАГИРОВАНИИ

Наличие и адекватность стратегии реагирования на риск

(снижение, передача, отказ, принятие)



ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИНИМАЕМЫХ МЕР

Достаточность и корректность принимаемых мер, степень устранения корневых причин

СТРУКТУРА НАБЛЮДЕНИЯ СВА



ПРЕАМБУЛА

Вводное описание проверяемого процесса/области



ЦЕЛИ И ОБЪЕМ ПРОВЕРКИ

Метод, источники проверки и выборка



РЕЗУЛЬТАТ ПРОВЕРКИ

Описание фактического состояния процесса, критериев оценки и выявленных недостатков с указанием объективных доказательств



РИСК

Уровень риска и описание сценариев влияния на бизнес в результате недостатка



РЕКОМЕНДАЦИИ

Мероприятия, выполнение которых необходимо для устранения недостатков с указанием ответственных и сроков выполнения

КАЖДЫЙ ШАГ ФОРМИРОВАНИЯ РЕКОМЕНДАЦИИ ПОВЫШАЕТ ЕЕ ОБОСНОВАННОСТЬ И ЦЕННОСТЬ



ВЫЯВЛЕНИЕ НЕДОСТАТКА

- 1 Формирование гипотезы
- 2 Проверка гипотезы (тестирование)
- 3 Выявление проблемы / недостатка
- 4 Предварительное уточнение фактов с подразделением



ИССЛЕДОВАНИЕ И ОЦЕНКА РИСКА

- 5 Формирование риск-сценария и оценка уровня риска
- 6 Определение причины недостатка
- 7 Спринт-ревью с руководителем
- 8 Дополнительный анализ проблемы (при необходимости)



ОПИСАНИЕ И КАЛИБРОВКА

- 9 Подготовка проекта рекомендации на корневую причину
- 10 Рекомендация отражена в отчёте
- 11 Ревью руководителя, корректировка
- 12 Обратная связь, сроки от проверяемых
- 13 Верификация правок с руководителем



ПРЕДСТАВЛЕНИЕ И УТВЕРЖДЕНИЕ

- 14 Презентация итогов курирующему ЧП
- 15 Презентация CEO
- 16 Выпуск отчёта, Правление признает обязательность рекомендаций
- 17 Ознакомление Комиссии по аудиту и Наблюдательного совета

Цепочка обсуждения разногласий (мероприятия, сроки, ответственные, уровень риска):

Курирующий Член Правления => Председатель Правления => Правление => Комиссия по аудиту

АУДИТ КОНТРОЛИРУЕТ ВЫПОЛНЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ И ИНФОРМИРУЕТ МЕНЕДЖМЕНТ О СТАТИСТИКЕ ВЫПОЛНЕНИЯ



ВЫПОЛНЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ

- 1 Ответственность за выполнение лежит на менеджменте
- 2 База СВА – онлайн доступ к перечню рекомендаций
- 3 Дополнительно: внутренние дашборды подразделений
- 4 Автоматические уведомления при приближении срока



КОНТРОЛЬ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕМ

- 5 Ежемесячная оценка СВА выполнения всех рекомендаций
- 6 Оценка выполнения мероприятий
- 7 Оценка эффект-ти принятых мер
- 8 Присвоение статуса выполнения мероприятий
- 7 Валидация рук-лем СВА, ответственными



ПОДВЕДЕНИЕ СТАТИСТИКИ

- 9 Реализованы даш-борды для ЧП и ответственных
- 10 Ежемесячная статистика для SEO
- 11 Ежеквартальная статистика для КпА
- 12 Полугодовые отчёты о послед. проверке
- 13 Полугодовое информирование НС



ЭСКАЛАЦИЯ ПО ЗАДЕРЖКАМ

- 14 При негативной статистике SEO обозначает важность дисциплины ответственным
- 15 Просрочка свыше 3 месяцев по высоким остаточным рискам рассматривается на КпА / НС отдельно

Статистика выполнения рекомендаций собирается в различных разрезах

Статус выполнения

Остаточный уровень риска

Ответственные

Тематика

Срок просрочки

Причины просрочки

ПОСЛЕ ВЫДАЧИ РЕКОМЕНДАЦИЙ СВА СОПРОВОЖДАЕТ И СОДЕЙСТВУЕТ ИХ ВЫПОЛНЕНИЮ НА КАЖДОМ ЭТАПЕ

Полная база рекомендаций СВА доступна проверяемым онлайн

1

- ❖ После выпуска аудиторского отчёта **рекомендации заносятся в единую базу СВА**
- ❖ **В любой момент** менеджмент / владелец процесса может увидеть **полный перечень рекомендаций** в свой адрес
- ❖ Возможна **интеграция с внутренними дашбордами / пространствами задач** проверяемых подразделений для построения статистики в различных разрезах

СВА оказывает содействие на этапе выполнения рекомендаций

2

- ❖ Аудиторы **в текущем режиме делятся экспертизой**, помогают найти наиболее эффективные решения выявленных недостатков
- ❖ При необходимости детальной проработки рекомендованного – ответственный инициирует **внутренний консалтинг со стороны СВА**
- ❖ **СВА передает ответственным разработанные инструменты** контроля (например, SQL/Python скрипты)
- ❖ **За 2 недели до наступления срока** ответственным направляется **автоматическое напоминание** (запуск MVP в 3 квартале 2025)

СВА оценивает эффективность принятых ответственными мер

3

- ❖ **Проверка выполнения** рекомендаций проводится **ежемесячно**
- ❖ **Аудиторы проверяют выполнение самостоятельно**, запрашивая подтверждающие материалы у ответственных
- ❖ Проверяется **полнота выполнения** рекомендованных мероприятий и **эффективность** (насколько принятые меры позволили снизить риск, устранить корневую причину)
- ❖ **Присвоенный СВА статус** выполнения рекомендации **валидируется с проверяемыми** (корректность фактов)

Прозрачная система информирования стейкхолдеров о дисциплине выполнения

4

- ❖ **Статистика выполнения** всех рекомендаций **обновляется ежемесячно**
- ❖ Информация **доступна проверяемым / менеджменту онлайн** в Базе СВА
- ❖ Дополнительно **СВА готовит отчёты с детализированной статистикой и визуализацией** в различных разрезах для Комиссии по аудиту (ежеквартально) и Наблюдательного Совета (на полугодовой основе)
- ❖ Рекомендации **высокого остаточного риска с просрочкой более 3 месяцев** **отдельно подсвечиваются** в материалах для коллегиальных органов

НА МОСКОВСКОЙ БИРЖЕ ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА И МЕНЕДЖМЕНТА ЧЕТКО РАЗГРАНИЧЕНЫ

СОДЕРЖАНИЕ

Формирование проекта
рекомендации
(компетентно, независимо и
объективно)

СРОКИ РЕКОМЕНДАЦИИ

Предложение срока выполнения и
эскалация случаев, когда
установленный менеджментом
срок неоправданно **длительный** по
мнению СВА

РЕАЛИЗАЦИЯ

Сопровождение выполнения
рекомендации
(содействие ответственным в части
дополнительного информирования
и консультирования)

Служба внутреннего аудита

Менеджмент Биржи

**Подтверждение предложенной
рекомендации** или предложение
альтернативного решения
(при наличии неучтенных СВА
дополнительных факторов)

**Установление срока выполнения
рекомендаций** ответственными
(в том числе по случаям чрезмерно
длительных по мнению СВА сроков)

Управление выявленным риском
(снижение, отказ, принятие,
передача)
Может быть выбрано иное решение
взамен рекомендованного

НА МОСКОВСКОЙ БИРЖЕ ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА И МЕНЕДЖМЕНТА ЧЕТКО РАЗГРАНИЧЕНЫ

ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ

Подтверждение снижение риска, отказа или передачи.

*При принятии риска – оценка соблюдения полномочий, информирование НС о принятии.

**Если по мнению СВА риск не может быть принят, представление НС контраргументов.

Служба внутреннего аудита

МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ

Контроль эффективности принятых мер
в качестве третьей линии защиты.
Отслеживание, что уровень принятых ранее рисков не повысился (в рамках плановых проверок направлений)

Менеджмент Биржи

Информирование СВА о выполнении рекомендаций.
Предоставление всей необходимой информации для оценки полноты и эффективности выполнения рекомендованных мероприятий.

Контроль эффективности принятых мер
в качестве второй линии защиты.
При необходимости – **выделение дополнительных ресурсов** для снижения выявленных рисков.

ВИДЫ И ПРИМЕРЫ РЕКОМЕНДАЦИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА МОСКОВСКОЙ БИРЖИ



ВИДЫ РЕКОМЕНДАЦИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА (1/3)

ПРИМЕРЫ ВЫПОЛНЕННЫХ РАНЕЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ



СОЗДАНИЕ ПРОЦЕССА

КОНТЕКСТ

Рекомендации выдаются в случае, когда внутренний аудит видит **целесообразность организации нового процесса**, ранее не предусмотренного для выполнения бизнес-задач Биржи, повышения эффективности

НАБЛЮДЕНИЕ

Средний срок обработки клиентских обращений составил по отдельным тематикам до 76 дней. При этом отслеживание статистики по срокам обработки обращений с постановкой целей и выявлением проблемных тематик не внедрено.

РИСК

Ухудшение клиентского опыта, репутационный риск, претензии и жалобы клиентов

РЕКОМЕНДАЦИЯ

1. Определить целевые сроки обработки обращений в разрезе тематик / групп клиентов
2. Внедрить систему мониторинга выполнения целей по срокам и принятия мер для их сокращения

ИЗМЕНЕНИЕ ДИЗАЙНА ПРОЦЕССА

Рекомендации выдаются, когда **дизайн процесса содержит ошибки и противоречия, приводящие к системным недостаткам**, не позволяет реализовать его эффективно и с должным уровнем контролей

Оценка эффективности маркет-мейкерских программ проводится двумя подразделениями по различным методикам, результаты двух оценок противоречат друг другу, что не помогает бизнесу принимать решение о сохранении/закрытии/изменении ММ-программ.

Неэффективное использование средств Биржи на выплаты маркет-мейкерам.

Разработать единую интегрированную систему оценки эффективности маркет-мейкерских программ, учитывающую как финансовые показатели, так и динамику ликвидности инструментов.

ВИДЫ РЕКОМЕНДАЦИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА (2/3)

ПРИМЕРЫ ВЫПОЛНЕННЫХ РАНЕЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ



УСИЛЕНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ

УЛУЧШЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

КОНТЕКСТ

Рекомендации выдаются в случае, когда **контрольная среда неоптимальна и не позволяет выявлять недостатки** своевременно и в полном объеме.

Рекомендации выдаются в случаях, когда выявлено нарушение внутренних требований, направлены **повышение мотивации / информированности сотрудников о требованиях.**

НАБЛЮДЕНИЕ

Сумма чистого процентного дохода (ЧПД) к распределению на Бизнес-линии Биржи «Рынки» и НРД была занижена на 0,7 млрд рублей в связи с операционными ошибками, при этом контроль за полнотой расчета базы для аллокации не реализован.

Это привело к некорректным данным в управленческой отчетности и некорректной оценке достижения финансовых целей Бизнес-линий Биржи, НРД

РИСК

Принятие управленческих решений на базе искаженной информации, некорректное начисления бонусного фонда

РЕКОМЕНДАЦИЯ

1. Автоматизировать процедуру расчёта перераспределения ЧПД
2. Внедрить контроль за корректностью и своевременностью учета пассивов в ЧПД

Разработать инструкцию перераспределения ЧПД на уровне Группы и обеспечить ознакомление с ней Бизнес-линий

ВИДЫ РЕКОМЕНДАЦИЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА (3/3)

ПРИМЕРЫ ВЫПОЛНЕННЫХ РАНЕЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ



ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ / ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

КОНТЕКСТ

Рекомендации выдаются в случае, когда предлагаемые аудитом **изменения требуют дополнительной углубленной проработки либо эскалации** на более высокий уровень принятия решений

НАБЛЮДЕНИЕ

При формировании годового плана проектов на 2021 год в качестве критерия приоритезации применялся только NPV без учета рисков, а также влияния на стратегию и текущие приоритеты Биржи

РИСК

Невключение в портфель проектов инфраструктурных проектов, направленных на реализацию стратегических целей Биржи

РЕКОМЕНДАЦИЯ

Вынести на рассмотрение КПП с учетом наблюдений СВА вопрос о целесообразности использования многокритериального скоринга при годовой приоритизации проектов

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Рекомендации, направленные на **снижение затрат** или **повышение результативности** бизнес-процессов, **повышение Time-to-market**

Договоры свыше 6 млн руб. требуют подписи Финансового директора. При средней стоимости маркетингового договора 12 млн. и с учетом высокой загруженности Финансового директора действующий лимит, по мнению СВА избыточно консервативен

Нарушение сроков заключения договоров, проведения оплат, как результат - срыв рекламных компаний

Пересмотреть в сторону повышения лимиты Доверенностей уполномоченным лицам с учетом объемов, сумм договоров, заключаемых подразделениями

СТАТИСТИКА ВЫПОЛНЕНИЯ РЕКОМЕНДАЦИЙ СВА

ПРИМЕРЫ ВИЗУАЛИЗАЦИИ
ДЛЯ КОМИССИИ ПО АУДИТУ
НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА



Рекомендации по периодам открытия

Новые рекомендации за 1 полугодие 2025

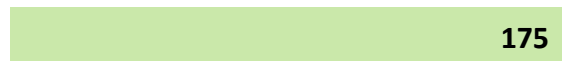


Открытые рекомендации на 02/2025



Рекомендации по срокам выполнения

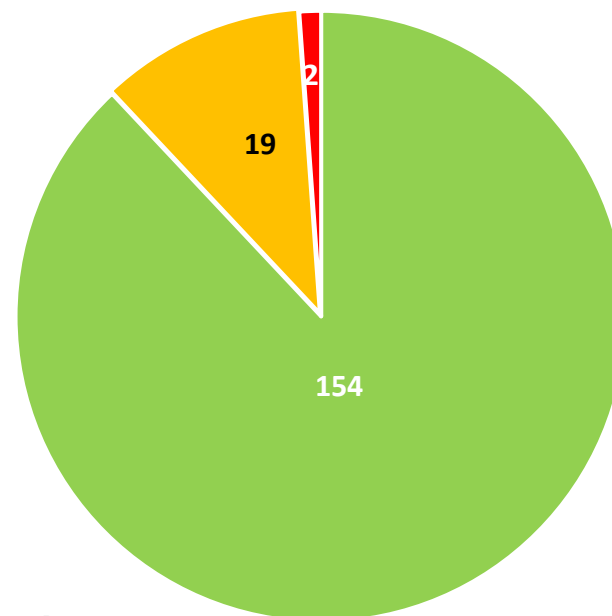
Со сроком выполнения до 06/2025



Со сроком выполнения после 06/2025



Из 175* рекомендаций выполнено **88%**



- Выполнено
- Частично выполнено
- Не выполнено

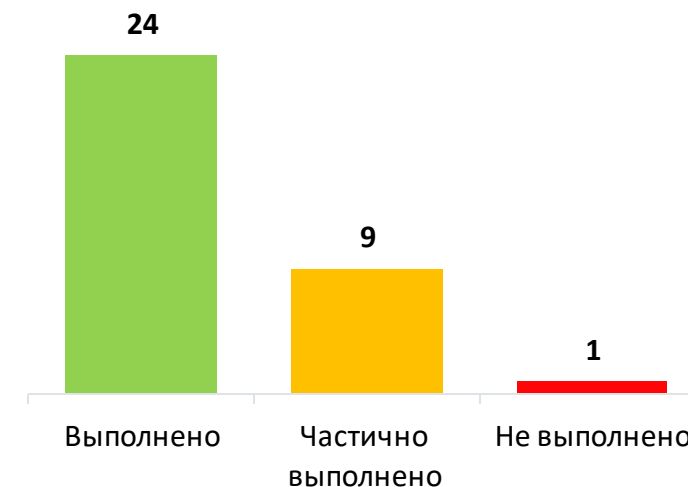
Ранее невыполненные к 02/2025



- Не выполнено
- Частично выполнено

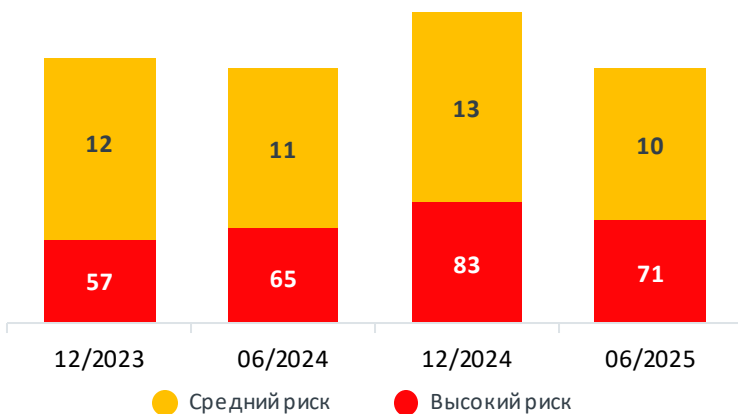
Из ранее просроченных

34 рекомендаций выполнено **71%**

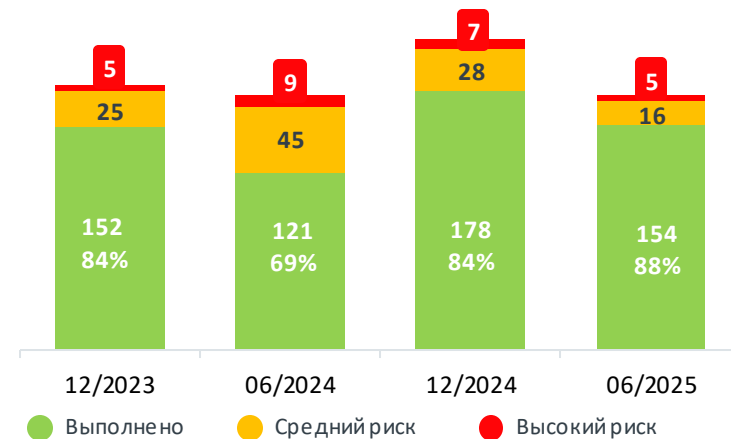


ДИНАМИКА ВЫПОЛНЕНИЯ РЕКОМЕНДАЦИЙ

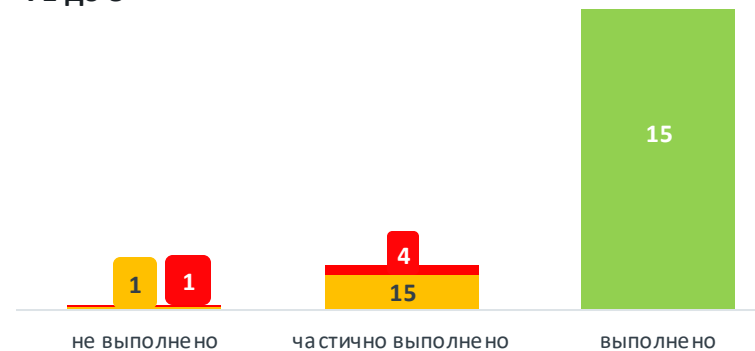
Количество рекомендаций к выполнению в разрезе изначального уровня риска



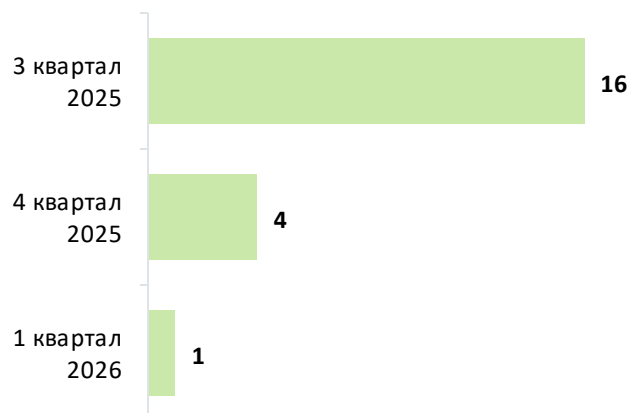
Динамика выполнения рекомендаций



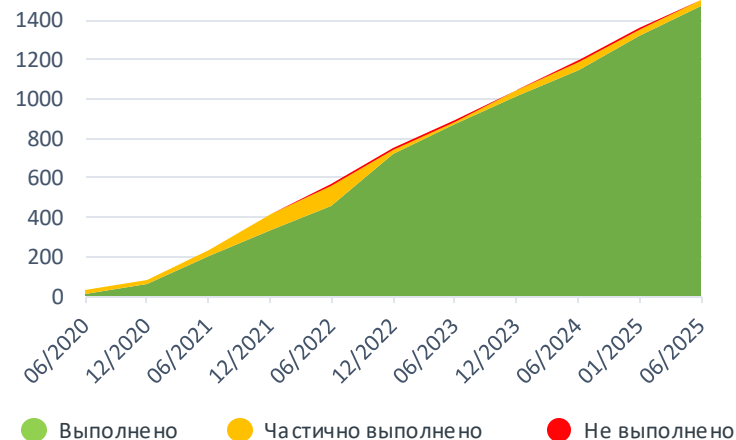
За 1 полугодие 2025 количество замечаний с высоким уровнем остаточного риска снизилось с 71 до 5



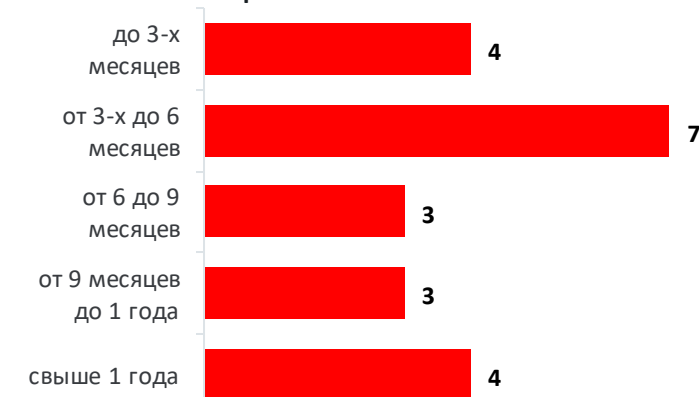
Большинство из просроченных 21 рекомендации планируются к выполнению в 3 квартале 2025



Динамика выполнения рекомендаций за 5 лет



Большинство из невыполненных 21 рекомендации просрочены более 3-х месяцев



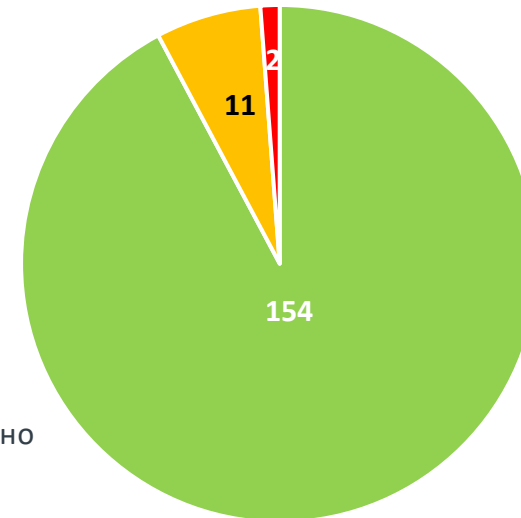
ДИНАМИКА ВЫПОЛНЕНИЯ РЕКОМЕНДАЦИЙ

Причины невыполнения рекомендаций



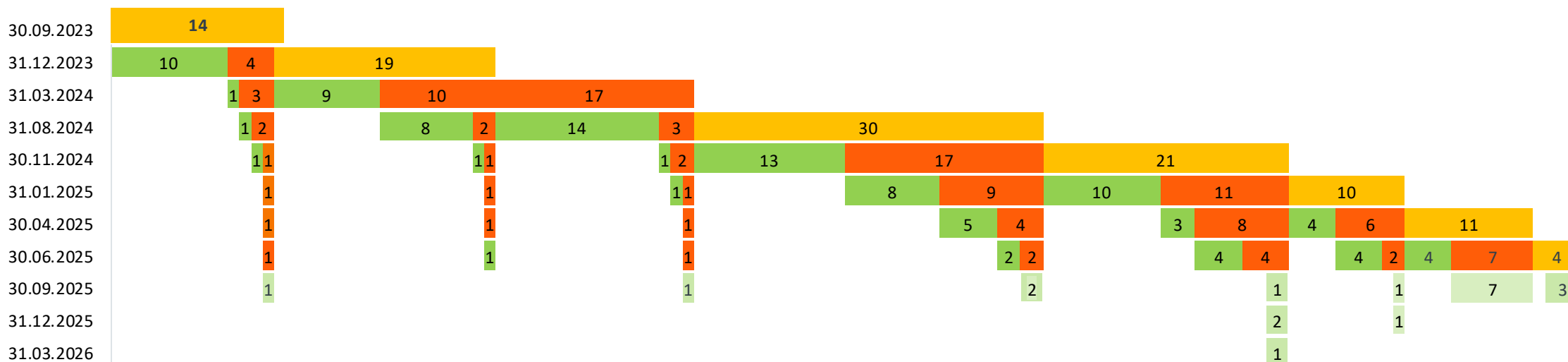
92%

рекомендаций, выполнение которых зависело от ответственных, выполнены



- Выполнено
- Частично выполнено
- Не выполнено

Динамика и планируемые сроки выполнения просроченных 21 рекомендаций



- выполнено
- просроченные впервые
- просроченные с предыдущих периодов
- просроченные, планируются к выполнению

ПРИЛОЖЕНИЕ

Требования в части формирования аудитом рекомендаций



Приложение I. Требования в части формирования аудитом рекомендаций

Положение Банка России от 16 декабря 2003 г. N 242-П

"Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах"

Приложение 3. П.б.: **Отчеты должны содержать** описание целей проверки, выполненных работ, выявленных нарушений, ошибок и недостатков в деятельности кредитной организации, которые могут создать угрозу интересам кредиторов и вкладчиков или оказать влияние на финансовую устойчивость кредитной организации, и **рекомендации службы внутреннего аудита по улучшению работы и устранению нарушений, ошибок и недостатков.**

Указание Банка России от 7 мая 2018 г. N 4792-У

"О требованиях к порядку осуществления организатором торговли внутреннего контроля и внутреннего аудита"

П.3.5. Внутренний аудитор (служба внутреннего аудита) в рамках организации внутреннего аудита организатором торговли осуществляет следующие функции:

...

3.5.4. Составление актов о результатах проверок, проведенных внутренним аудитором (службой внутреннего аудита), включающих:

...

выводы и рекомендации, содержащие мероприятия (включая сроки), направленные на устранение выявленных нарушений, ошибок и недостатков, а также предложения о структурном подразделении (структурных подразделениях) и (или) должностном лице (должностных лицах), ответственном (ответственных) за их реализацию.

Международные стандарты внутреннего аудита, 2024

Международный институт внутренних аудиторов (The IIA)

Стандарт 14.4 Рекомендации и планы действий: **Внутренние аудиторы должны решить необходимо ли разработать рекомендации, запросить планы мероприятий от руководства или действовать совместно с руководством с целью согласовать меры по устранению расхождений** между установленными критериями и текущим состоянием; снижению уровня выявленных рисков до приемлемого; устранению первопричины наблюдения; повышению эффективности или совершенствованию деятельности объекта аудита.