



## ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНАЯ ПОЛИТИКА

**А. А. НЕКРАШЕВИЧ**

---

### СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РИСК- ОРИЕНТИРОВАННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ВНУТРЕННЕГО БАНКОВСКОГО АУДИТА

---

---

В статье автор раскрывает цели и принципы планирования внутреннего банковского аудита. Выделены основные этапы долгосрочного планирования.

**Ключевые слова:** внутренний банковский аудит; планирование внутреннего банковского аудита; стратегическое риск-ориентированное планирование; основные этапы долгосрочного планирования.

**УДК** 336.717.168

---

Планирование относится к основным процессам и занимает центральное место в деятельности внутреннего аудита. Его главная цель — определение приоритетных направлений деятельности внутреннего аудита на очередной период с учетом стратегических целей деятельности банка.

Планирование аудита целесообразно проводить с учетом соблюдения ряда принципов, среди которых можно выделить следующие:

*принцип комплексного охвата всех направлений деятельности банка.* Позволит обеспечить выявление негативных тенденций в бизнес-процессах и подпроцессах, а также функционировании систем внутреннего контроля и управления рисками по всем направлениям деятельности банка (розничном, корпоративном, инвестиционном, внутрихозяйственном);

*принцип периодичности.* Позволит обеспечить проведение аудита всех направлений деятельности банка (розничного, корпоративного, инвестиционного, внутрихозяйственного) в рамках одного аудиторского стратегического цикла (2—3 года). При этом с целью обеспечения реализации целей аудита наилучшим образом период аудиторского цикла следует совмещать с периодом, на который составляется стратегический план развития банка [1];

---

*Александр Александрович НЕКРАШЕВИЧ (nekrashevich\_alexander@tut.by), аспирант кафедры денежного обращения, кредита и фондового рынка Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).*

*принцип риск-ориентированности.* Позволит обеспечить проведение аудита наиболее рискованных направлений деятельности банка (розничного, корпоративного, инвестиционного, внутрихозяйственного) на более частой основе, а также в первоочередном порядке;

*принцип согласованности.* Позволит обеспечить планирование аудита с учетом деятельности внутренних и внешних сторон, оказывающих услуги по представлению консультации и гарантий высшим должностным лицам банка (например, подразделение внутреннего контроля банка, внешний аудит);

*принцип осведомленности.* Позволит принять во внимание мнение высших должностных лиц банка относительно необходимости проведения аудита отдельных направлений его деятельности (розничного, корпоративного, инвестиционного, внутрихозяйственного), поскольку такие лица являются заинтересованными пользователями в результатах аудита;

*принцип соблюдения законодательства.* Позволит обеспечить проведение аудита по обязательным направлениям в деятельности банка в соответствии с требованиями законодательства Республики Беларусь.

Реализация указанных принципов на практике будет способствовать подготовке риск-ориентированного стратегического плана внутреннего аудита наилучшим образом.

Необходимость подготовки такого плана на основе указанных принципов является неотъемлемым условием для эффективного функционирования внутреннего банковского аудита на долгосрочной основе [2]. Кроме того, разработка стратегического (перспективного) плана внутреннего аудита допускается Базельским комитетом по банковскому надзору и может являться основой для подготовки годового плана внутреннего аудита [3].

Стратегическое планирование внутреннего аудита на очередной аудиторский цикл целесообразно проводить в несколько этапов.

На первом этапе планирования необходимо определить перечень объектов, подлежащих аудиту в течение аудиторского цикла. При подготовке такого перечня во внимание принимаются:

стратегические цели деятельности банка, отраженные в стратегическом плане его развития [1];

основные направления деятельности банка (розничное, корпоративное, инвестиционное и общехозяйственное);

бизнес-процессы банка в разрезе его направлений деятельности.

Под бизнес-процессом понимается регулярно повторяющаяся совокупность упорядоченных взаимосвязанных действий (мероприятий), направленных на получение какого-либо результата. Основу бизнес-процессов банка составляют операции, указанные в специальных разрешениях (лицензиях) на осуществление банковской и иной (профессиональной и биржевой деятельности на рынке ценных бумаг) деятельности;

подпроцессы, которые являются составляющей бизнес-процесса, совокупностью функций, направленных на достижение цели основного бизнес-процесса;

объекты, запрос на аудит которых получен со стороны высших должностных лиц банка;

иные объекты, подлежащие обязательному внутреннему аудиту в соответствии с действующими нормативными правовыми актами Национального банка Республики Беларусь.

На втором этапе планирования необходимо определить риски, характерные каждому объекту аудита (табл. 1).

**Таблица 1. Оценка наличия рисков, характерных объектам аудита**

Объект аудита	Присущие риски					
	Риск 1	Риск 2	Риск 3	Риск 4	...	Риск <sub>n</sub>
Объект 1	+	+	-	+	...	+
Объект 2	+	-	+	-	...	+
...	...	...	...	...	...	...
Объект <sub>n</sub>	-	+	+	-	...	+

В основу перечня рисков, характерных объектам аудита, может быть положена карта рисков, разработанная подразделением, ответственным за управление рисками в банке.

В обязательном порядке перечень рисков должен включать:

– кредитный риск, под которым понимается риск возникновения у банка потерь (убытков), неполучения запланированных доходов вследствие неисполнения, несвоевременного либо неполного исполнения должником финансовых и иных имущественных обязательств перед банком в соответствии с договором или законодательством;

– страновой риск, под которым понимается риск возникновения у банка потерь (убытков), неполучения запланированных доходов в результате неисполнения иностранными контрагентами (юридическими, физическими лицами) обязательств из-за экономических, политических, социальных изменений, а также вследствие того, что валюта денежного обязательства может быть недоступна контрагенту из-за особенностей законодательства (независимо от финансового положения самого контрагента);

– рыночный риск, под которым понимается риск возникновения у банка потерь (убытков), неполучения запланированных доходов от изменения стоимости балансовых и внебалансовых позиций, относящихся к торговому портфелю, а также позиций, номинированных в иностранной валюте, и товаров вследствие изменения рыночных цен на финансовые инструменты и товары, вызванного переменой курсов иностранных валют, рыночных процентных ставок и другими факторами;

– процентный риск банковского портфеля, под которым понимается риск возникновения у банка потерь (убытков), неполучения запланированных доходов от изменения стоимости балансовых и внебалансовых позиций банка, не входящих в торговый портфель, вследствие изменения процентных ставок;

– риск ликвидности, под которым понимается риск возникновения у банка потерь (убытков), неполучения запланированных доходов вследствие неспособности обеспечить исполнение своих обязательств своевременно и в полном объеме;

– операционный риск, под которым понимается риск возникновения у банка потерь (убытков) и (или) дополнительных затрат в результате несоответствия установленных банком порядков и процедур совершения банковских операций и других сделок или их нарушения сотрудниками банка, некомпетентности или ошибок сотрудников банка, несоответствия или отказа исполь-

зуемых банком систем, в том числе информационных, а также в результате действия внешних факторов;

- стратегический риск, под которым понимается риск возникновения у банка потерь (убытков), неполучения запланированных доходов в результате ошибок (недостатков), допущенных при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития банка (стратегическое управление) и выражающихся в неучете или недостаточном учете возможных опасностей, которые могут угрожать деятельности банка, неправильном или недостаточно обоснованном определении перспективных направлений деятельности, в которых банк может достичь преимущества перед конкурентами, отсутствии или обеспечении в полном объеме необходимых ресурсов (финансовых, материально-технических, людских) и организационных мер (управленческих решений), которые должны обеспечить достижение целей деятельности банка;

- риск потери деловой репутации, под которым понимается риск возникновения у банка потерь (убытков), неполучения запланированных доходов в результате сужения клиентской базы, снижения иных показателей развития вследствие формирования в обществе негативного представления о финансовой надежности банка, качестве оказываемых услуг или характере деятельности в целом [4];

- риск внутреннего мошенничества, под которым понимается риск возникновения у банка потерь (убытков), неполучения запланированных доходов вследствие реализации незаконных действий работников банка, характеризующихся обманом, сокрытием или злоупотреблением доверием в целях личной выгоды.

Перечень рисков, характерных каждому объекту аудита, определяется на основании профессионального суждения руководителя внутреннего аудита.

На третьем этапе планирования необходимо осуществить оценку уровня рисков, характерных объектам аудита, в следующем порядке:

- *оценивается уровень присущего риска*, которому подвержен объект аудита. Под присущим риском следует понимать риск, изначально присущий объекту аудита в силу объективных причин. Оценка присущих рисков осуществляется на основании мотивированного суждения руководителя внутреннего аудита с учетом его профессиональной компетенции и уровня знаний.

При оценке присущего объекту аудита риска во внимание принимаются:

- уровень присущего риска согласно оценкам подразделения, ответственного за управление рисками в банке, а также высших должностных лиц банка;
- сложность процессов и подпроцессов объекта аудита;
- степень автоматизации процессов и подпроцессов объекта аудита;
- уровень квалификации персонала, участвующего в реализации процессов и подпроцессов объекта аудита;
- изменение и оптимизация процессов и подпроцессов объекта аудита;
- изменение законодательства, регламентирующего порядок осуществления процессов и подпроцессов;
- информация о результатах внешних и внутренних проверок объекта аудита, а также сведения о реализации рекомендаций, сформированных по результатам таких проверок;
- иные факторы.

Если по мнению руководителя внутреннего аудита уровень присущего риска является высоким, то данному критерию присваивается 3 балла, если средний — 2 балла, если низкий — 1 балл; если уровень присущего риска оценить невозможно, то данному критерию присваивается 2 балла;

- *оценивается эффективность процедур внутреннего контроля* объекта аудита на основании результатов регулярных аудиторских проверок.

В случае если процедуры внутреннего контроля объекта аудита являются неэффективными, то данному критерию присваивается 3 балла, если недостаточно эффективными — 2 балла, эффективными — 1 балл; если проверки процедур внутреннего контроля объекта аудита не осуществлялись либо оценить их не представляется возможным, то данному критерию присваивается 2 балла;

– *оценивается эффективность процедур управления риском.* Эффективность процедур управления риском объекта аудита оценивается на основании результатов регулярных аудиторских проверок. В случае если процедуры управления риском являются неэффективными, то данному критерию присваивается 3 балла, если недостаточно эффективными — 2 балла, эффективными — 1 балл; если проверки процедур управления риском объекта аудита не осуществлялись либо оценить их не представляется возможным, то данному критерию присваивается 2 балла;

– *рассчитывается интегрированный показатель итоговой оценки уровня риска,* характерного объекту аудита, по следующей формуле:

$$\text{ИОУР} = (\text{УПР} + \text{ОВК} + \text{ОУР})K_d,$$

где ИОУР — итоговая оценка уровня риска, характерного объекту аудита; УПР — оценка уровня присущего риска; ОВК — оценка эффективности процедур внутреннего контроля; ОУР — оценка эффективности процедур управления риском;  $K_d$  — коэффициент давности проверки.

Значение коэффициента давности проверки устанавливается в зависимости от того, когда объект аудита был подвержен внутреннему аудиту в предыдущий раз: если объект подвергался аудиту в течение последних 12 месяцев, предшествующих проведению оценки, то коэффициенту присваивается значение 0,5; если объект подвергался аудиту в период от 12 до 24 месяцев, предшествующих оценке, то коэффициенту присваивается значение 0,7; если объект подвергался аудиту в период от 24 до 36 месяцев, предшествующих оценке, то коэффициенту присваивается значение 1,0; если объект не подвергался аудиту в течение 36 месяцев, предшествующих оценке, то коэффициенту присваивается значение 1,3.

Приведенный алгоритм расчета показателя применяется в отношении каждого риска всех объектов аудита (табл. 2).

**Таблица 2. Расчет показателя, характеризующий итоговую оценку уровня риска объекта аудита**

Объект аудита	Этап оценки риска					
	Риск 1					Риск <sub>n</sub>
	Присущий риск	Эффективность процедур ВК	Эффективность процедур УР	$K_d$	Итоговая оценка уровня риска	...
Объект 1	$x$	$y$	$z$	$k$	$(x + y + z)k$	...
...	...	...	...	...	...	...
Объект <sub>n</sub>	$x_n$	$y_n$	$z_n$	$k_n$	$(x_n + y_n + z_n)k_n$	...

Полученные оценки ранжируются по категориям «высокий», «средний», «низкий». В случае если итоговая оценка риска находится в диапазоне значений от 1,5 до 4,8, то риск признается «низким»; если итоговая оценка риска

находится в диапазоне значений от 4,9 до 8,3, то риск признается «средним»; если итоговая оценка риска находится в диапазоне значений от 8,4 до 11,7, то риск признается «высоким».

Ранжированию подлежит каждый риск, характерный объекту аудита (табл. 3).

**Таблица 3. Ранжирование рисков, характерных объектам аудита**

Объект аудита	Риск				
	Риск 1	Риск 2	Риск 3	...	Риск <sub>n</sub>
Объект 1	Высокий	Средний	Средний	Низкий	Низкий
Объект 2	Средний	Низкий	Высокий	Низкий	Средний
...	Низкий	Низкий	Высокий	Высокий	Средний
Объект <sub>n</sub>	Средний	Высокий	Низкий	Высокий	Высокий

На четвертом этапе планирования рассчитывается показатель, характеризующий общую оценку уровня риска объекта аудита.

Общая оценка уровня риска объекта аудита рассчитывается как среднее арифметическое значение итоговых оценок уровней всех рисков, характерных объекту аудита

$$\text{ООУР} = (\text{ИОУР}_1 + \text{ИОУР}_2 + \text{ИОУР}_n) / n,$$

где ООУР – общая оценка уровня риска объекта аудита; ИОУР<sub>1</sub> ... <sub>n</sub> – итоговая оценка уровня риска; *n* – количество рисков, характерных объекту аудита.

Приведенный алгоритм применяется в отношении каждого объекта аудита (табл. 4).

**Таблица 4. Расчет показателя, характеризующий общую оценку уровня риска объекта аудита**

Объект аудита	Этап оценки риска				
	Итоговая оценка уровня риска 1	Итоговая оценка уровня риска 2	...	Итоговая оценка уровня риска <sub>n</sub>	Общая оценка уровня риска объекта аудита
Объект 1	<i>x</i>	<i>y</i>	...	<i>z</i>	$(x + y + \dots + z) / n$
...	...	...	...	...	...
Объект <sub>n</sub>	<i>x<sub>n</sub></i>	<i>y<sub>n</sub></i>	...	<i>z<sub>n</sub></i>	$(x_n + y_n + \dots + z_n) / n$

Далее полученные оценки ранжируются по категориям «высокий», «средний», «низкий».

Категории присваиваются следующим образом:

рассчитывается минимальное среднее арифметическое значение общей оценки уровня риска объекта аудита ( $CA_{\min}$ ), которое зависит от количества рисков, характерных объекту аудита;

рассчитывается максимальное среднее арифметическое значение общей оценки уровня риска объекта аудита ( $CA_{max}$ ), которое также зависит от количества рисков, характерных объекту аудита;

рассчитывается разница ( $\Delta CA$ ) между максимальным и минимальным средним арифметическим значением общей оценки уровня риска объекта аудита ( $CA_{max} - CA_{min}$ ). Полученная разница ( $\Delta CA$ ) делится на 3 (количество категорий риска);

в случае если общая оценка уровня риска объекта аудита находится в диапазоне значений от  $CA_{min}$  до  $CA_{min} + 1/3\Delta CA - 1$ , то общий риск объекта аудита признается «низким»; если общая оценка уровня риска объекта аудита находится в диапазоне значений от  $CA_{min} + 1/3\Delta CA$  до  $CA_{min} + 2/3\Delta CA - 1$ , то общий риск объекта аудита признается «средним»; если общая оценка уровня риска объекта аудита находится в диапазоне значений от  $CA_{min} + 2/3\Delta CA - 1$  до  $CA_{min} + \Delta CA$ , то общий риск объекта аудита признается «высоким».

На пятом этапе планирования осуществляется ранжирование объектов аудита в зависимости от категории риска (см. перечень).

### Ранжирование объектов аудита по категориям риска

<i>Объект аудита</i>	<i>Категория риска объекта аудита</i>
Объект 1	Высокий
Объект 2	Высокий
...	...
Объект <sub>n</sub>	Высокий
Объект <sub>n</sub>	Средний
Объект <sub>n</sub>	Средний
...	...
Объект <sub>n</sub>	Средний
Объект <sub>n</sub>	Низкий
Объект <sub>n</sub>	Низкий
...	...
Объект <sub>n</sub>	Низкий

На шестом этапе планирования на основе проранжированных по категориям объектов аудита составляется стратегический план внутреннего аудита таким образом, чтобы объекты аудита с высокой категорией риска подвергались аудиту на ежегодной основе, со средней категорией риска — каждые 2 года, с низкой категорией риска — каждые 3 года.

На основании стратегического плана осуществляется разработка годового плана внутреннего аудита, который подлежит утверждению Наблюдательным советом банка.

С целью поддержания стратегического плана внутреннего аудита в актуальном состоянии оценку рисков объектов аудита целесообразно осуществлять на ежегодной основе.

По результатам ежегодной оценки рисков стратегический план внутреннего аудита подлежит корректировке.

Применение методических подходов к стратегическому риск-ориентированному планированию внутреннего аудита позволит уделить должное внимание наиболее рисковому объектам аудита, а также направлениям деятельности банка.

В итоге реализация стратегического риск-ориентированного плана внутреннего аудита будет способствовать повышению эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления в банке.

### Литература и электронные публикации в Интернете

1. Инструкция о требованиях, предъявляемых к бизнес-плану, стратегическому плану развития банка, ОАО «Банк развития Республики Беларусь», небанковской кредитно-финансовой организации, порядке оценки таких планов [Электронный ресурс]: постановление Правления Нац. банка Респ. Беларусь, 30 окт. 2012 г., № 554 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2012.

2. *Максимова, Г. В.* Внутренний аудит: развитие стратегического планирования проверок / Г. В. Максимова. — Иркутск : Известия БГУ, 2014.

*Maksimova, G. V.* Vnutrenniy audit: razvitie strategicheskogo planirovaniya proverok [Internal audit: development of strategic audit planning] / G. V. Maksimova. — Irkutsk : Izvestiya BGU, 2014.

3. The internal audit function in banks. Guidelines [Electronic resource] // Basel committee on banking supervision. Bank for international settlements. — June 2012. — Mode of access: <https://www.bis.org/publ/bcbs223.pdf>. — Date of access: 11.05.2018.

4. Инструкция об организации системы управления рисками в банках, ОАО «Банк развития Республики Беларусь», небанковских кредитно-финансовых организациях, банковских группах и банковских холдингах [Электронный ресурс]: постановление Правления Нац. банка Респ. Беларусь, 29 окт. 2012 г., № 550 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2012.

---

**ALIAKSANDR NEKRASHEVICH**

---

**STRATEGIC RISK-BASED PLANNING  
OF INTERNAL BANKING AUDIT**

---

**Author affiliation.** *Aliaksandr NEKRASHEVICH* (nekrashevich\_alexander@tut.by), Belarus State Economic University (Minsk, Belarus).

**Abstract.** The author reveals objectives and principles of planning internal bank audit. Major stages of long-term planning are distinguished.

**Keywords:** internal bank audit; planning of internal bank audit; strategic risk-based planning; stages of long-term planning.

UDC 336.717.168

---

*Статья поступила  
в редакцию 18.09. 2018 г.*