

Исследование в области внутреннего аудита, управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс в компаниях РФ с государственным участием

2019 год







Время перемен	2
Организация и инфраструктура	4
Внутренний аудит	21
Управление рисками и внутренний контроль	27
Комплаенс	35
Контактная информация	40

## Время перемен

Прошло четыре года с момента первого исследования в области внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками в компаниях с государственным участием Российской Федерации, организованного ЕҮ в 2015 году. Эти годы ознаменовались, пожалуй, самыми значительными изменениями в данных областях за последнее десятилетие, а возможно и с начала 2000-х годов.

В большой степени это связано с усилением регулирования, что свидетельствует о пристальном внимании государства к инструментам, позволяющим через управление рисками, эффективный внутренний контроль, внутренний аудит и комплаенс повышать эффективность управления в компаниях с государственным участием, совершенствовать их финансово-хозяйственную деятельность, обеспечивать разумную уверенность в достижении поставленных целей.

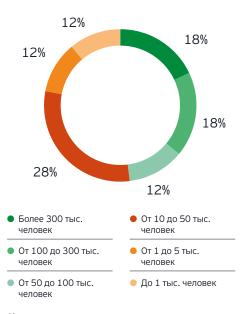
Мы живем в эпоху перемен: цифровизация, машинное обучение, интернет вещей – все это заставляет абсолютно все компании по-новому взглянуть на риски, принимать меры по адаптации системы внутреннего контроля, совершенствовать подходы к внутреннему аудиту. К примеру, по данным ежегодного глобального исследования ЕҮ в области управления рисками в банковском секторе, в 2019 году компании в третий раз подряд сочли риски информационной безопасности наиболее приоритетными для своей деятельности: они опережают даже присущие банковскому сектору финансовые риски.

Постоянно совершенствуется методологическая база. В рамках настоящего исследования мы рассматриваем требования регуляторов, стандартов в области внутреннего аудита, управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс, ряд которых был выпущен или обновлен / дополнен в последние четыре года с момента выпуска предыдущего исследования (перечень документов см. на странице 3).

Исследование 2015 года было проведено с целью анализа практики внутреннего аудита, управления рисками и внутреннего контроля в компаниях с государственным участием и ее соответствия ключевым рекомендациям, изложенным в нормативных документах. В свою очередь, в исследовании этого года мы представляем сравнительный анализ текущего уровня организации внутреннего аудита, управления рискам и внутреннего контроля с показателями 2015 года. обозначаем актуальные тенденции развития данных направлений, а также определяем уровень прозрачности и раскрытия информации об отдельных их аспектах. Главным отличием от 2015 года также стало включение в периметр исследования темы комплаенс в компаниях с государственным участием.

К участию в исследовании мы пригласили компании, доля участия Российской Федерации в уставных капиталах которых превышает 50%, в т.ч. включенные в специальный перечень, утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 23.01.2003 № 91-р, а также подконтрольные общества (далее - компании). Компанииреспонденты представляют различные сектора экономики, в частности нефтегазовую, транспортную, электроэнергетическую, телекоммуникационную, банковскую и другие отрасли. Основная часть исследования проведена на основании результатов опроса, в котором приняли участие руководители компаний, члены

## Среднесписочная численность участников исследования



Источник: здесь и далее, где не указан источник, анализ проведен на основании ответов, полученных от респондентов.

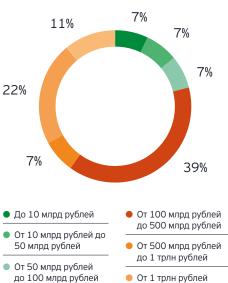
комитета по аудиту, совета директоров / наблюдательного совета (далее – совет директоров), руководители подразделений внутреннего аудита, управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс. По некоторым вопросам мы дополнительно изучили данные из официальных открытых источников (сайты компаний, отчетность) с целью определить уровень прозрачности и раскрытия компаниями информации об организации внутреннего аудита, управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс.

Цель нашего исследования – показать тренды развития, случаи следования или отклонения практик внутреннего аудита, управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс от требований регуляторов и профессиональных стандартов деятельности, а также предоставить компаниям возможность сопоставить свою практику с примерами других российских компаний.

# Информация об отраслевой принадлежности участников исследования



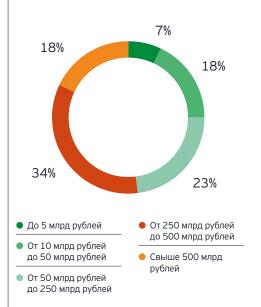
#### Среднегодовая стоимость активов участников исследования



до 5 трлн рублей

• Свыше 5 трлн рублей

#### Выручка участников исследования



## Перечень методологических документов, выпущенных или обновленных в период с 2015 по 2019 год

Статья 87.1 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» – «Управление рисками, внутренний контроль и внутренний аудит в публичном обществе»

Приказ ФНС России от 16.06.2017 № ММВ-7-15 / 509@ «Об утверждении Требований к организации системы внутреннего контроля»

Методические рекомендации Федерального агентства по управлению государственным имуществом (далее – Росимущество) по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции в акционерных обществах с участием Российской Федерации (утверждены приказом Росимущества № 80 от 02.03.2016)

Методические указания по подготовке положения о внутреннем аудите в государственных корпорациях, государственных компаниях, а также открытых акционерных обществах с участием Российской Федерации (одобрены поручением Правительства Российской Федерации от 24.06.2015 № ИШ-П13-4148)

Методические указания по подготовке положения о системе управления рисками в государственных корпорациях, государственных компаниях, а также открытых акционерных обществах с участием Российской Федерации (одобрены поручением Правительства Российской Федерации от 24.06.2015 года № ИШ-П13-4148)

Профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками» (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации № 564н от 30.08.2018)

Профессиональный стандарт «Внутренний аудитор» (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации № 398н от 24.06.2015)

Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации № 236н от 22.04.2015)

Стандарт ГОСТ Р ИСО 31000-2019 – Менеджмент риска. Принципы и руководство

Стандарт ГОСТ Р 58771-2019 – Менеджмент риска. Технологии оценки риска

Стандарт ГОСТ Р 51901.7-2017: Менеджмент риска. Руководство по внедрению ИСО 31000

Стандарт ISO 37001:2016 – Система менеджмента противодействия коррупции

Международные основы профессиональной практики внутреннего аудита, разработанные Институтом внутренних аудиторов (включая обновленную редакцию Стандартов, вступившую в силу с 01.01.2017)

COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance (Концептуальные основы управления рисками организации: интеграция со стратегией и управлением деятельностью) - 2017 год



## Подразделения внутреннего аудита, управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс в организационной структуре компаний

В эталонной практике управление рисками и внутренний контроль рассматриваются как интегрированные в повседневную деятельность компаний решения. Если несколько лет назад предполагалось, что обособленные подразделения управления рисками и внутреннего контроля необходимы только на первых этапах их внедрения, то со временем компании стали рассматривать необходимость в постоянном функционировании подобных центров компетенций. Так, в сентябре 2018 года вступили в силу поправки к Федеральному закону «Об акционерных обществах», согласно статье 87.1 которого «в публичном обществе должны быть организованы управление рисками и внутренний контроль». Закон не требует создания соответствующих центров компетенций, этот вопрос остается на усмотрение компании и ее акционеров. Тем не менее, ранее, в 2015 году, позиция акционера была изложена в Методических указаниях по подготовке положения о системе управления рисками (пункт 3.4), где для акционерных обществ с участием Российской Федерации «рекомендуется структурно

разграничить подразделение по управлению рисками (включая полномочия и обязанности) от деятельности структурных подразделений, осуществляющих управление рисками в рамках своей операционной деятельности, а также от деятельности, относимой к функционалу внутреннего аудита, контрольно-ревизионных подразделений и иных подразделений, осуществляющих функции независимого мониторинга и оценки системы управления рисками корпорации, компании, акционерного общества».

В середине 2020 года вступят в силу поправки к Федеральному закону «Об акционерных обществах», которые предусматривают организацию функции внутреннего аудита в публичном обществе. Тем не менее, необходимость создания данной функции не стала неожиданностью для компаний, которые являются эмитентами Московской фондовой биржи или зарубежных площадок, а также для большинства компаний с государственным участием. В 2014 году Кодекс корпоративного управления Российской Федерации (статья 5.2.1) определил форму организации проведения внутреннего аудита -«посредством создания отдельного структурного подразделения (подразделения внутреннего аудита) или с привлечением независимой внешней организации». Аналогичное решение содержится в Методических указаниях по подготовке положения о внутреннем аудите для акционерных обществ с участием Российской Федерации.

Результаты нашего исследования показали, что подавляющее большинство компаний уже готовы к изменениям, предусмотренным Федеральным законом «Об акционерных обществах». Отдельные структурные подразделения по внутреннему аудиту есть у трех из четырех респондентов, а подразделения по управлению рисками — у 7 из 10 компаний. У каждой четвертой из опрошенных компаний функция внутреннего аудита объединена с подразделением управления рисками и/или подразделением внутреннего контроля.

Если в 2015 году примерно у половины компаний в организационной структуре было выделено обособленное подразделение внутреннего аудита, то сегодня уже в трех из четырех.

Обособленное подразделение по управлению рисками в 2015 году было только в каждой третьей компании. В каждой второй – управление рисками как функция отсутствовало вовсе. Сегодня обособленное подразделение существует уже у 70% опрошенных компаний. В остальных 30% – управление рисками находится в одном структурном подразделении с внутренним аудитом или внутренним контролем.

Как и в 2015 году, чуть больше четверти компаний-респондентов сохраняют в своей организационной структуре отдельное подразделение внутреннего контроля, примерно столько же участников опроса убеждены в отсутствии необходимости такого подразделения в связи с тем, что процессы внутреннего

## Подразделение внутреннего аудита в организационной структуре компаний



контроля являются неотъемлемой частью деятельности всех структурных подразделений компании в рамках соответствующих обязанностей, а методологическое и экспертное содействие в вопросах выбора методов реагирования на риски и построения внутреннего контроля осуществляет в том числе подразделение управления рисками. В сравнении с 2015 годом наблюдается незначительный рост тенденции к объединению подразделения внутреннего контроля с управлением рисками (24% в 2019 году против 19% в 2015 году) или с комплаенс (12% против 7% соответственно).

## Подразделение внутреннего контроля в организационной структуре компаний



Мы также задали компаниям с государственным участием вопрос о наличии подразделения комплаенс и его месте в организационной структуре.

«Для эффективного функционирования процесса управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции предпочтительным способом является создание отдельного структурного подразделения комплаенс».

Методические рекомендации Росимущества по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции в акционерных обществах с участием Российской Федерации (пункт 2.3)

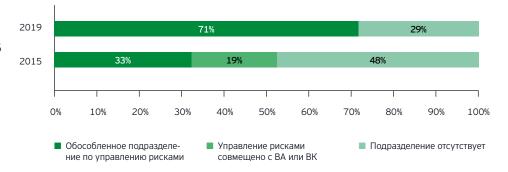
Стоит отметить развитие функции комплаенс в российских компаниях с государственным участием. Если в 2015 году только каждая четвертая компания сообщила о ее наличии, то в 2019 году о ней упоминают уже трое из пяти участников исследования, при этом почти у половины всех опрошенных функция комплаенс осуществляется отдельным структурным подразделением.

По данным открытых источников (сайты компаний, годовые отчеты и прочие) мы установили, что более чем в половине компаний из нашей выборки внутренний аудит осуществляется обособленным структурным подразделением, треть компаний не упоминает о наличии / отсутствии функции внутреннего аудита публично, а каждая десятая компания отмечает, что внутренний аудит совмещен с управлением рисками или внутренним контролем.

## Подразделение комплаенс в организационной структуре компаний



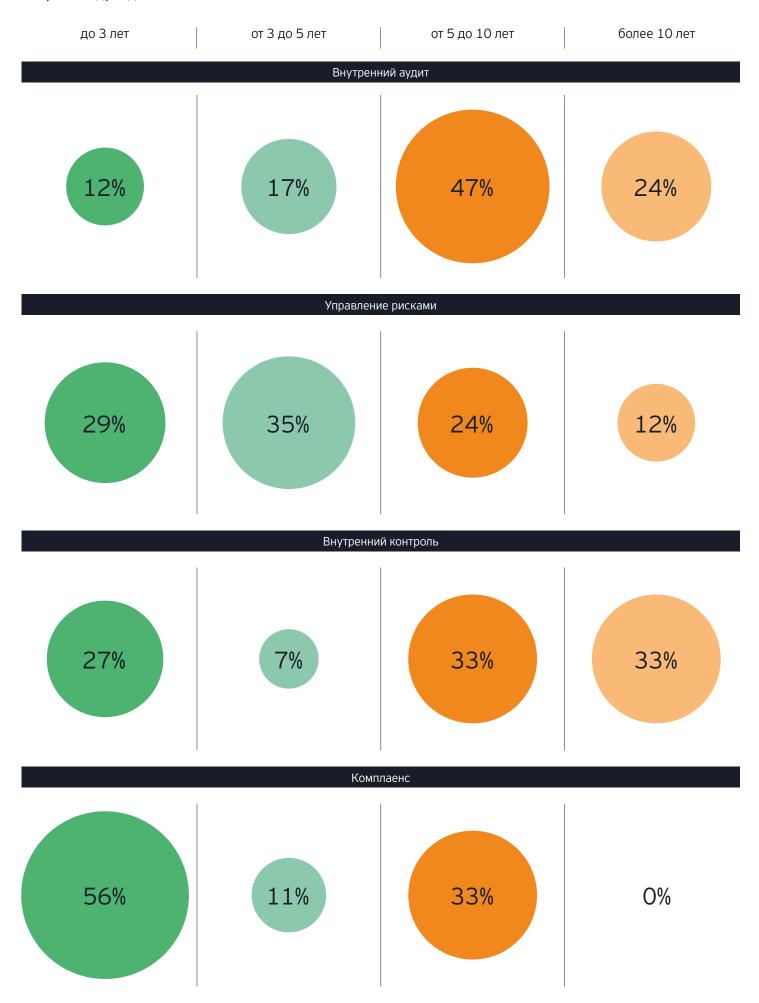
## Подразделение по управлению рисками в организационной структуре компаний



О наличии / отсутствии подразделения управления рисками публично не упоминает и половина компаний из нашей выборки, о подразделении внутреннего контроля не приводят информацию три из пяти компаний, о функции комплаенс – четыре из пяти.

Мы попросили представителей компаний – участников исследования отметить возраст подразделений внутреннего

аудита и управления рисками. Так, практически в половине компаний подразделение внутреннего аудита существует от 5 до 10 лет, а в каждой четвертой – более 10 лет. Подразделения управления рисками в компаниях, принявших участие в исследовании, гораздо моложе: примерно в трех из пяти компаний они были образованы не более пяти лет назад.



### Подотчетность подразделений внутреннего аудита, управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс



## Независимость – удел немногих. Она – привилегия сильных.

Фридрих Ницше, немецкий философ, поэт

Обеспечение независимости является наиважнейшим критерием, влияющим на эффективность деятельности внутреннего аудита. Это один из ключевых вопросов, на который следует обращать внимание при определении его административной и функциональной подотчетности.

«Для обеспечения независимости подразделения внутреннего аудита его функциональная и административная подотчетность должны быть разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита рекомендуется подчинить совету директоров, а административно — непосредственно единоличному исполнительному органу общества».

Кодекс корпоративного управления (статья 5.2.1)

«В отдельных случаях с учетом организационно-функциональной структуры корпорации, компании, акционерного общества, если это не противоречит требованиям законодательства и нормативным актам, может быть предусмотрена административная подотчетность внутреннего аудита, помимо единоличного исполнительного органа, также должностному лицу, наделенному на основании законодательства и внутренних нормативных документов соответствующими полномочиями по управлению и распоряжению в корпорации, компании, акционерном обществе и непосредственно подчиненному единоличному исполнительному органу, способному обеспечить реализацию всех полномочий внутреннего аудита, предусмотренных внутренними

документами корпорации, компании, акционерного общества (например, вице-президенту, заместителю генерального директора и т. п.). При этом данное лицо не должно осуществлять управление функциональными направлениями деятельности корпорации, компании, акционерного общества, требующее принятия управленческих решений в отношении объектов аудита».

Методические указания по подготовке положения о внутреннем аудите (пункт 3.3)

Вместе с тем мы бы хотели обратить внимание, что Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита Института внутренних аудиторов были актуализированы, и, начиная с января 2017 года, руководители внутреннего аудита получили возможность совмещать свою деятельность с определенными функциями и/или обязанностями, находящимися вне сферы внутреннего аудита, при условии наличия мер по обеспечению организационной независимости и объективности внутреннего аудита. При этом требования / рекомендации национальных регуляторов к организации внутреннего аудита, в частности указанные в Методических указаниях по подготовке положения о внутреннем аудите, Кодексе корпоративного управления, были определены и утверждены ранее, в связи с чем в настоящий момент не отражают в полной мере стандарты и практику внутреннего аудита, сложившуюся за истекший период. Так, национальные регуляторы не описывают в полной мере термины «руководитель структурного подразделения, осуществляющего внутренний аудит» и «должностное лицо,

отвечающее за осуществление внутреннего аудита», в непосредственном подчинении которого находится руководитель такого структурного подразделения.

«...Должностное лицо, ответственное за организацию и осуществление внутреннего аудита (руководитель структурного подразделения, ответственного за организацию и осуществление внутреннего аудита), назначается на должность и освобождается от должности на основании решения совета директоров (наблюдательного совета) публичного общества. Условия трудового договора с указанными лицами утверждаются советом директоров (наблюдательным советом) публичного общества».

Федеральный закон от 26.12.1995 Nº 208-Ф3 «Об акционерных обществах» (пункт 2 (вступает в силу с 01.07.2020) статьи 87.1)

Согласно документам (Кодекс корпоративного управления, Методические рекомендации Росимущества по организации работы внутреннего аудита, Методические указания по подготовке положения о внутреннем аудите), рекомендуется разграничить подотчетность функции внутреннего аудита: административную – лицу, способному обеспечить осуществление подразделением своих полномочий (как правило, единоличному исполнительному органу), и функциональную – совету директоров через комитет по аудиту.

По данным исследования, в подавляющем большинстве компаний (82%) руководитель функции внутреннего аудита административно подотчетен генеральному директору / президенту компании. В 18% компаний, выбравших ответ «Другое», в отдельных случаях руководитель функции внутреннего аудита подотчетен лицу, не являющемуся членом коллегиального исполнительного органа и в то же время не осуществляющему управление функциональными направлениями, которые требуют от него принятия управленческих решений в отношении объектов аудита; в других случаях руководитель функции внутреннего аудита подотчетен лицу, являющемуся членом коллегиального исполнительного органа (правления).

«Целесообразно предусмотреть административную подотчетность подразделения по управлению рисками единоличному исполнительному органу или лицу, наделенному необходимыми полномочиями для реализации процесса управления рисками на всех уровнях организационной структуры корпорации, компании, акционерного общества (например, вице-президенту, заместителю генерального директора по корпоративному управлению, стратегии и т.п.)».

Методические указания по подготовке положения о системе управления рисками (пункт 3.4)

«Для обеспечения эффективного выполнения целей и задач рекомендуется обеспечить подотчетность подразделения комплаенс / комплаенс-менеджера или иного структурного подразделения / подразделений исполнительному органу Общества (с возможностью информирования, при необходимости, совета директоров) или такому должностному лицу Общества, которое способно обеспечить реализацию полномочий подразделения комплаенс / комплаенс-менеджера или иного структурного подразделения / подразделений для проведения антикоррупционных мероприятий в отношении любых работников, в т.ч. занимающих руководящие должности».

Методические рекомендации по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции в акционерных обществах с участием Российской Федерации (пункт 2.5)

В отличие от внутреннего аудита, для управления рисками, внутреннего контроля и функции комплаенс разграничение видов подотчетности не предусмотрено в силу характера данных направлений. Руководители функций управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс в большинстве случаев административно подотчетны лицам уровня «Генеральный директор – 1», в частности финансовому директору, директору по стратегии, директору по корпоративному управлению, заместителю генерального директора по безопасности, заместителю генерального директора по правовым вопросам.

## Административная подотчетность подразделений внутреннего аудита, управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс



«Организационная независимость фактически достигается, когда руководитель внутреннего аудита функционально подотчетен совету директоров».

Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита (Стандарт качественных характеристик 1110)

Все компании-респонденты продемонстрировали эталонную модель функциональной подотчетности подразделения внутреннего аудита: примерно в трети компаний функция внутреннего аудита напрямую подотчетна совету директоров, в остальных компаниях – совету директоров через комитет по аудиту. Однако в каждой третьей компании комитет по аудиту по-прежнему состоит не только из представителей совета директоров, а включает также представителей исполнительного руководства самой

компании, сотрудников и внешних экспертов. К сожалению, почти ни одна компания не разграничивает полномочия членов совета директоров и лиц, ими не являющихся, но вместе с тем входящих наравне с директорами в состав комитета по аудиту.

64% респондентов отметили, что их функция управления рисками помимо административной также имеет функциональную подотчетность, и она определена в отношении подотчетности совету директоров напрямую или через комитет по аудиту (57%). Характер такой подотчетности нам не удалось установить в рамках настоящего исследования и изучения данных открытых источников, а Методические указания по разработке положения об управлении рисками и Кодекс корпоративного управления такой рекомендации не содержат и вопрос функциональной подотчетности не рассматривают.

## Численность сотрудников подразделений внутреннего аудита и подразделений управления рисками

При проведении анализа численности сотрудников в подразделениях внутреннего аудита мы придерживались подхода, идентичного используемому при формировании отчетов Audit Intelligence Suite

(ранее – Global Audit Information Network или GAIN). В качестве критерия сопоставимости мы использовали показатели среднесписочной численности компаний и выручки.

Несмотря на то, что в исследованиях AIS прослеживается зависимость численности функции внутреннего аудита от выручки и от среднесписочной численности сотрудников, результаты обзора практики внутреннего аудита в компаниях с государственным участием показали, что в некоторых компаниях со штатной численностью до 50 тыс. человек состав подразделения внутреннего аудита насчитывает более 100 человек, и наоборот, в компаниях со штатной численностью свыше 300 тыс. человек подразделение внутреннего аудита состоит не более чем из 10 сотрудников. Таким образом, явной корреляции не прослеживается.

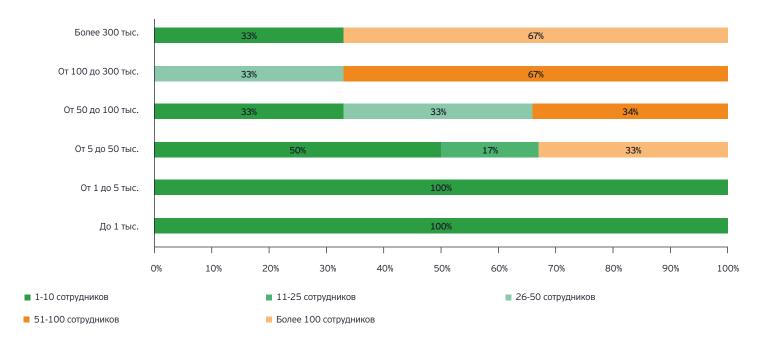
Если провести сопоставление по критерию выручки, в категории компаний с выручкой до 250 млрд рублей численность функции внутреннего аудита некоторых компаний составляет до 10 сотрудников, а у других – превышает 100 человек.

Согласно данным из отчета AIS, в компаниях с выручкой от 500 тыс. долларов США до 1 млрд долларов США (примерно от 32,5 до 65 млрд рублей по курсу конвертации 65 рублей за доллар) средняя численность подразделения внутреннего аудита составляет около 10 сотрудников. Наше исследование выявило компании с выручкой до 50 млрд рублей, в которых подразделение внутреннего аудита представлено

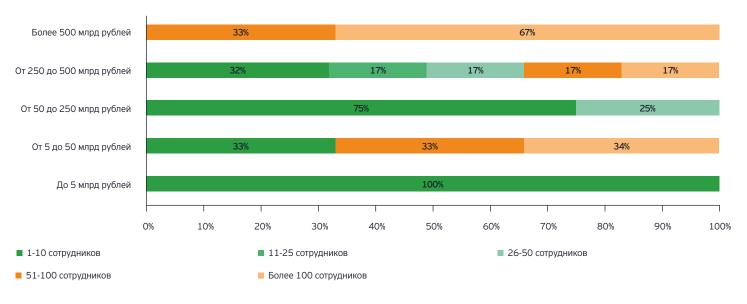
более чем 50 сотрудниками. В некоторых организациях с выручкой от 250 до 500 млрд рублей численность подразделений внутреннего аудита составляет более 100 сотрудников, аналогичный показатель из отчета AIS не превышает 23 сотрудников. В отношении компаний с выручкой до 5 млрд рублей результаты нашего исследования совпали с результатами глобального исследования AIS.

Ситуация с численностью подразделений управления рисками (если применить идентичный подход) аналогична описанной выше. Зависимости численности подразделения управления рисками от среднесписочной численности или выручки компании не прослеживается.

#### Зависимость величины ФВА от среднесписочной численности сотрудников компании



#### Зависимость величины ФВА от выручки компании



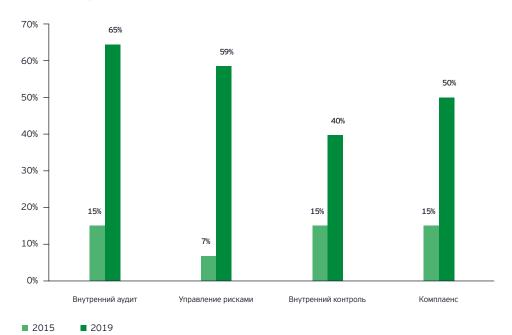
### Привлечение внешних специалистов

Перепоручайте другим то, что они сделают проще, лучше и дешевле.

Филипп Котлер, гуру маркетинга

Результаты опроса показали, что в настоящее время компании стали активнее привлекать сторонних специалистов. Наиболее существенный рост привлечения сторонних специалистов произошел в подразделениях внутреннего аудита и управления рисками. Если

#### Степень привлечения внешних специалистов



в 2015 году 85% компаний не привлекали сторонних специалистов для решения задач в области внутреннего аудита, и 93% – в области управления рисками, то по результатам настоящего

исследования только немногим больше трети компаний все еще не обращаются к внешней экспертизе и ресурсам.

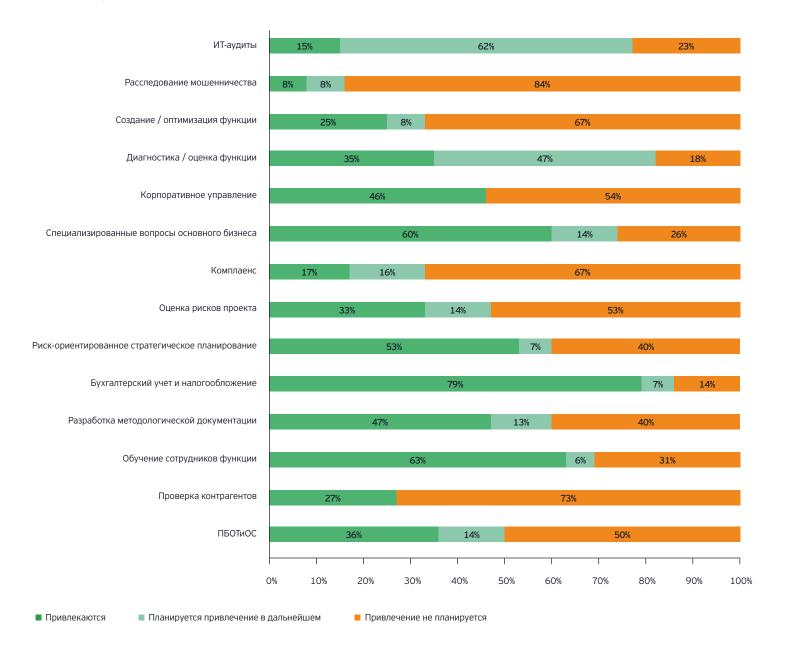


Согласно результатам опроса, чаще всего привлекаются сторонние специалисты для косорсинга / аутсорсинга задач, связанных с бухгалтерским учетом и налогообложением, обучением сотрудников, а также задач, связанных с основной деятельностью компании. Стоит отметить, что респонденты осознают рост важности ИТ-составляющей деятельности и, как следствие, проводят или планируют проведение ИТ-аудитов в прогнозируемой перспективе.

Мы считаем, что привлечение внешних специалистов не только способствует повышению эффективности в проведении аудитов в специфических областях, в которых у компаний не всегда есть компетенции среди сотрудников функции внутреннего аудита (например, в проведении ИТ-аудитов, комплаенс-аудитов, расследовании мошенничества), но и помогает обеспечивать независимость функции внутреннего аудита в рамках своей деятельности.

В России компании не часто прибегают к полному аутсорсингу внутреннего аудита, в сравнении с зарубежными компаниями, мотивируя это опасениями, связанными с предоставлением конфиденциальной информации внешним специалистам, даже при условии заключения соответствующих соглашений о неразглашении. И это невзирая на большие сложности в управлении собственными рисками информационной безопасности.

#### Области привлечения внешних специалистов



Собственная система регламентной поддержки внутреннего аудита, управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс



## Как корабль назовешь, так он и поплывет.

Андрей Некрасов «Приключения капитана Врунгеля»

В 2015 году вышли в свет Методические указания по подготовке положения о системе управления рисками в государственных корпорациях, государственных компаниях, а также открытых акционерных обществах с участием Российской Федерации.

«В государственных корпорациях и компаниях Положение рассматривается и утверждается уполномоченным органом управления в соответствии с федеральными законами, регулирующими создание и деятельность соответствующих государственных корпораций и компаний, а также в соответствии с Уставом и внутренними нормативными документами. В акционерных обществах Положение утверждается советом директоров с учетом предварительного рассмотрения комитетом по аудиту в соответствии с Уставом и внутренними нормативными документами акционерного общества».

Методические указания по подготовке положения о внутреннем аудите (пvнкт 2.6)

«В государственных корпорациях и компаниях Положение рассматривается и утверждается уполномоченным органом управления в соответствии с федеральными законами, регулирующими создание и деятельность соответствующих государственных корпораций и компаний, а также в соответствии с Уставом и внутренними нормативными документами. В акционерных обществах Положение утверждается советом директоров с учетом предварительного рассмотрения уполномоченным комитетом совета директоров по управлению рисками (при наличии) в соответствии с Уставом и внутренними нормативными документами акционерного общества».

Методические указания по подготовке положения о системе управления рисками (пункт 2.4)

Для публичных компаний также предусмотрены правила листинга ММВБ и требования Федерального закона «Об акционерных обществах» по утверждению советом директоров политики в области внутреннего аудита и политики организации управления рисками и внутреннего контроля.

«Наличие у эмитента политики в области внутреннего аудита (положения о внутреннем аудите), утвержденной советом директоров эмитента, которая определяет цели, задачи и полномочия структурного подразделения, осуществляющего функции внутреннего аудита».

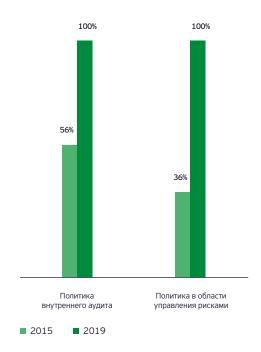
«Перечень требований к корпоративному управлению эмитента, соблюдение которых является условием включения акций в Первый уровень». Приложение № 2 к Правилам листинга ПАО «Московская биржа» (пункт 2.18)

«Совет директоров публичного общества утверждает внутренние документы общества, определяющие политику общества в области организации управления рисками и внутреннего контроля»

Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 № 208-Ф3 (статья 87.1)

В рамках исследования мы проанализировали, какие нормативные документы и/ или показатели в области внутреннего аудита, управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс в компаниях с госучастием являются предметом рассмотрения советом директоров данных компаний. Если к концу 2015 года политика в области внутреннего аудита и политика в области управления рисками были утверждены советом директоров лишь в 56% и 36% случаев соответственно, то сегодня все опрошенные компании подтвердили, что данные документы утверждены советом директоров.

#### Утверждение политик в области внутреннего аудита и управления рисками

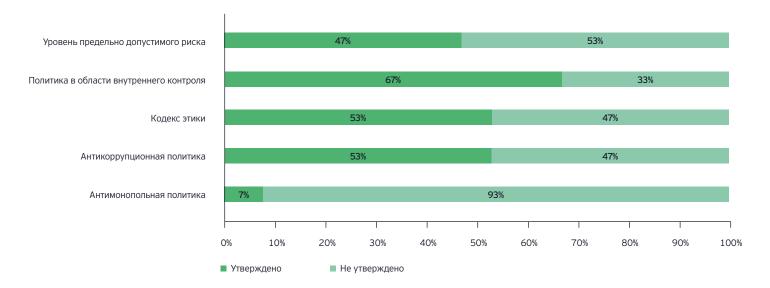


Что касается противодействия коррупции, то на сегодняшний день соответствующее законодательство (Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-Ф3 «О противодействии коррупции»), а также положения Национального плана противодействия коррупции на 2018-2020 годы (утвержден Указом Президента Российской Федерации от 29.06.2018 № 378) не содержат требований по наличию и согласованию органами управления

компаний соответствующих нормативных документов. Однако стоит отметить, что международным стандартом ISO 37001:2016 - Система противодействия коррупции (не является обязательным к применению) предусмотрено утверждение советом директоров политики по противодействию коррупции. А Методические рекомендации по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию

коррупции, разработанные Министерством труда и социальной защиты, предусматривают утверждение антикоррупционной политики руководством организации. Тем не менее, уже сейчас у половины компаний – участников исследования антикоррупционная политика и кодекс этики имеются в наличии и утверждены советом директоров.

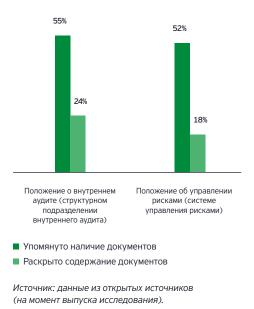
#### Утверждение нормативных документов советом директоров



Мы также проанализировали уровень раскрытия компаниями информации о документах в области внутреннего аудита и управления рисками. По результатам анализа официальных открытых источников было установлено, что только половина компаний из нашей выборки упоминает в открытых источниках о наличии данных документов, а раскрывает содержание соответствующих документов еще меньшее число компаний – только каждая четвертая. При этом важно отметить, что среди компаний, раскрывающих документы в области внутреннего аудита и управления

рисками, примерно три из пяти – публичные акционерные общества, у которых наличие таких документов является обязательным в соответствии с Правилами листинга и/или требованиями Кодекса корпоративного управления (одобрен Банком России 21 марта 2014 года).

#### Раскрытие в открытых источниках положений о внутреннем аудите, управлении рисками



### Поддержка внутреннего аудита, управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс органами управления компаний

«Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, рекомендуется создавать комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров... Комитет по аудиту рекомендуется формировать только из независимых директоров».

Кодекс корпоративного управления (пункт 2.8.1 и 173)

«Советом директоров эмитента должен быть сформирован комитет по аудиту, возглавляемый независимым директором.... Комитет по аудиту должен состоять только из независимых директоров, а если это невозможно в силу объективных причин – большинство членов комитета должны составлять независимые директора, а остальными членами комитета могут быть члены совета директоров, не являющиеся единоличным исполнительным органом и (или) членами коллегиального исполнительного органа эмитента».

«Перечень требований к корпоративному управлению эмитента, соблюдение которых является условием включения акций в Первый уровень». Приложение № 2 к Правилам листинга ПАО «Московская биржа (пункт 2.18)»

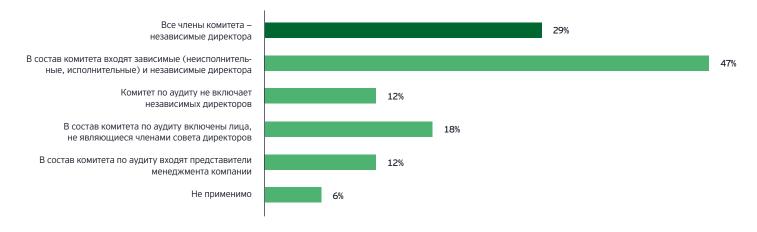
Согласно исследованию Банка России в области практик корпоративного управления в российских публичных обществах по итогам 2017 года, примерно половина публичных обществ РФ формируют комитет по аудиту только из независимых директоров. Результаты нашего исследования показали, что комитет по аудиту состоит из независимых директоров только в каждой третьей компании. Причем эталонная практика характерна исключительно для публичных акционерных обществ. И лишь у 37% респондентов комитет по аудиту возглавляет независимый директор.

Комитет по аудиту примерно в трех компаниях из пяти не отвечает в полной мере критериям независимости (все члены комитета или большинство от общего состава не являются независимыми директорами). При этом в каждой третьей компании комитет по аудиту по-прежнему состоит не только из членов совета директоров, а включает также представителей исполнительного руководства самой компании, сотрудников контролирующей компании и внешних экспертов. Им предоставлены такие же права в реализации полномочий комитета, как и директорам, избранным в совет решением собрания акционеров.

К сожалению, такие компании не обеспечивают соблюдение требований Кодекса корпоративного управления в вопросах организации работы комитетов по аудиту совета директоров и разграничения полномочий членов совета директоров и приглашенных экспертов.

В связи с этим, даже при наличии формальной функциональной подотчетности внутреннего аудита совету директоров (напрямую или через комитет по аудиту) у абсолютно всех респондентов, оценивая такую практику по существу, в ряде компаний ее нельзя считать безупречной ввиду состава комитета, не соответствующего предъявляемым требованиям. Функциональная подотчетность внутреннего аудита комитету по аудиту призвана обеспечивать рассмотрение вопросов, предусмотренных этой формой подотчетности, независимыми директорами. По факту каждая третья компания из опрошенных это условие обеспечить не может.

#### Состав комитетов по аудиту

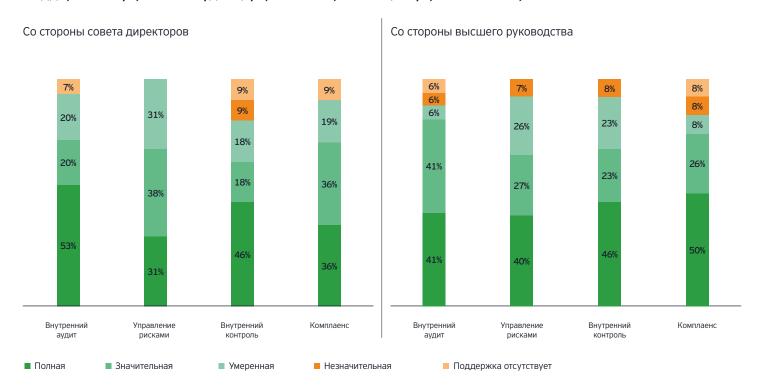


Отношение и уровень поддержки со стороны органов управления к деятельности внутреннего аудита, управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс является крайне существенным условием для эффективного функционирования и развития соответствующих направлений.

Результаты исследования показали, что в целом уровень поддержки внутреннего аудита, управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс как советом директоров, так и высшим руководством оценивается достаточно высоко. Данные значения могут свидетельствовать о понимании органами управления

вклада внутреннего аудита, управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс в достижение целей компании.

#### Поддержка внутреннего аудита, управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс



#### Независимая оценка

Для внешней независимой оценки деятельности внутреннего аудита Международными профессиональными стандартами внутреннего аудита установлена периодичность проведения не реже, чем один раз в пять лет. Такое же требование закреплено в Методических vказаниях по подготовке положения о внутреннем аудите. Периодичность внешней независимой оценки системы управления рисками определяется советом директоров компаний и не регламентируется.

«Проведение внешней оценки качества внутреннего аудита должно проводиться не реже одного раза в пять лет с предоставлением результатов такой оценки внешним экспертом совету директоров (наблюдательному совету) (с учетом предварительного рассмотрения комитетом по аудиту)».

Методические указания по подготовке положения о внутреннем аудите (пункт 3.7)

«Внешняя оценка эффективности системы управления рисками проводится согласно периодичности, установленной советом директоров (наблюдательным советом) корпорации, компании, акционерного общества, и зависит от характера и масштабов деятельности корпорации, компании, акционерного общества, принимаемых рисков, изменений в организационной деятельности и общего уровня развития, надежности и эффективности системы управления рисками».

Методические указания по подготовке положения о системе управления рисками (пункт 3.8)

По результатам исследования почти в половине компаний-респондентов за последние пять лет проводилась внешняя независимая оценка

внутреннего аудита. К моменту завершения нашего опроса 35% участников планировали ее провести до конца года. При этом к числу таких компаний относятся и те, для кого такая оценка уже не первая.

Около половины компаний-респондентов отметили, что за последние пять лет проводили независимую оценку управления рисками и/или внутреннего контроля, и/или корпоративного управления.

Также стоит отметить, что ни одна из опрошенных нами компаний с государственным участием за последние пять лет не проводила внешнюю независимую оценку комплаенс-системы. В то же время Методические рекомендации по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции в акционерных обществах с участием Российской Федерации рекомендуют провести внешнюю независимую оценку эффективности процесса управления рисками

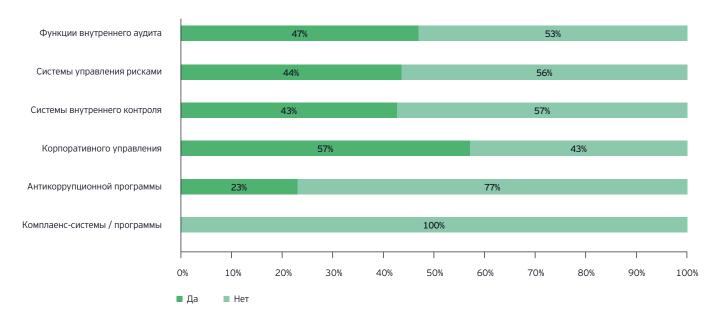
и внутреннего контроля по предупреждению и противодействию коррупции по истечении года после построения и внедрения такой системы, а в дальнейшем определить периодичность проведения такой оценки с учетом подхода, предусмотренного для оценки

эффективности всей системы управления рисками и внутреннего контроля.

В рамках анализа открытых источников на предмет раскрытия информации о периодичности проведения внешней независимой оценки функции внутреннего аудита, систем управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс

мы отметили крайне низкий уровень раскрытия компаниями такой информации: только каждая десятая компания из нашей выборки упоминает о периодичности проведения внешней независимой оценки функции внутреннего аудита, и лишь одна – системы управления рисками.

#### Проводилась ли независимая оценка за последние пять лет?



### Обучение и сертификация

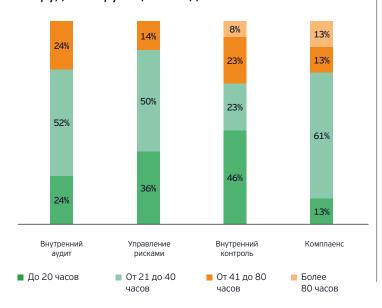
Результаты опроса показали, что компании в целом поддерживают обучение сотрудников в области внутреннего аудита, управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс. В большинстве компаний количество часов обучения в год варьируется от 21 до 40 часов на одного сотрудника. Стоит отметить,

что в каждой четвертой компании на обучение сотрудников по вопросам внутреннего аудита и внутреннего контроля отводится от 41 до 80 часов.

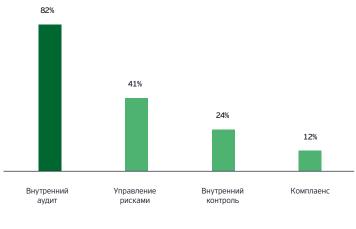
В сравнении с 2015 годом число сотрудников подразделений внутреннего аудита, управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс, имеющих профессиональную сертификацию, в среднем увеличилось. Так, у 82% принявших

участие в исследовании компаний во внутреннем аудите заняты сотрудники, имеющие профессиональные сертификаты / дипломы о повышении квалификации, чуть меньше половины компаний отметили наличие сертифицированных специалистов в подразделении управления рисками, наличие сертифицированных специалистов в подразделениях внутреннего контроля и комплаенс отметили 24 и 12% соответственно.

#### Количество часов обучения на одного сотрудника функции в год



Наличие сертификатов / дипломов о повышении квалификации у сотрудников подразделений внутреннего аудита и управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс



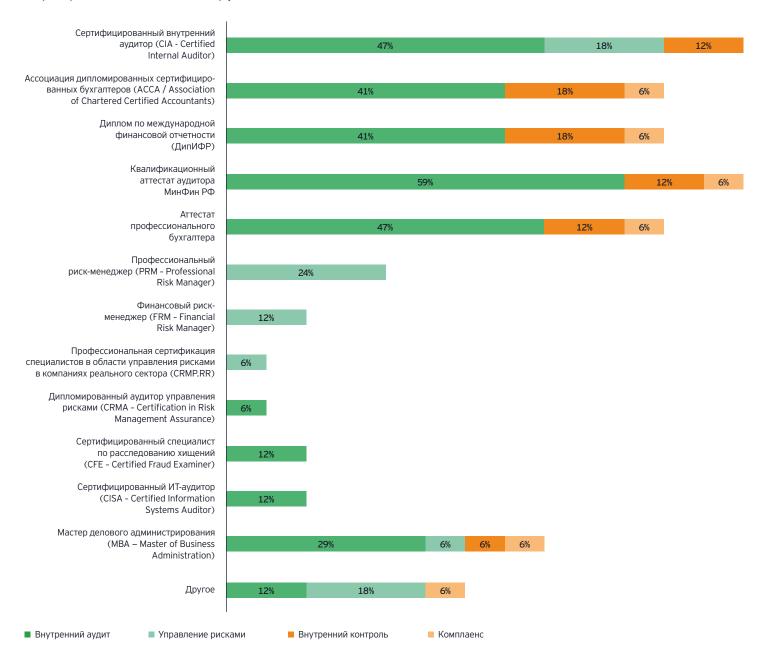
Мы попросили респондентов, ответивших положительно на вопрос о наличии сертифицированных специалистов, указать, какими конкретными сертификатами / дипломами о повышении квалификации обладают их сотрудники. Так, самыми распространенными сертификатами / дипломами у представителей функции внутреннего аудита стали квалификационный аттестат аудитора, аттестат профессионального бухгалтера, диплом по международной финансовой отчетности, диплом ACCA (Association of Chartered Certified Accountants / Ассоциация дипломированных сертифицированных бухгалтеров). Важно

отметить, что почти у половины компаний (47%) во внутреннем аудите есть сотрудники, обладающие профильным сертификатом - CIA (Certified Internal Auditor / Сертифицированный внутренний аудитор), в то время как в 2015 году такие сертификаты были только в каждой четвертой компании. Но лишь в каждой десятой компании во внутреннем аудите заняты сотрудники, имеющие сертификат в области ИТ-аудита - CISA (Certified Information Systems Auditor / Сертифицированный ИТ-аудитор). И это несмотря на высокий уровень развития ИТ-инфраструктуры компаний-респондентов. Что же касается степени MBA (Master

of Business Administration / Macтер делового администрирования) - ее обладатели работают почти в каждой третьей компании.

В каждой четвертой компании есть сертифицированные специалисты в области управления рисками, обладающие сертификатом PRM (Professional Risk Manager / Профессиональный риск-менеджер), в каждой десятой компании в подразделении управления рисками работают специалисты, обладающие сертификатом FRM (Financial Risk Manager / Финансовый риск-менеджер).

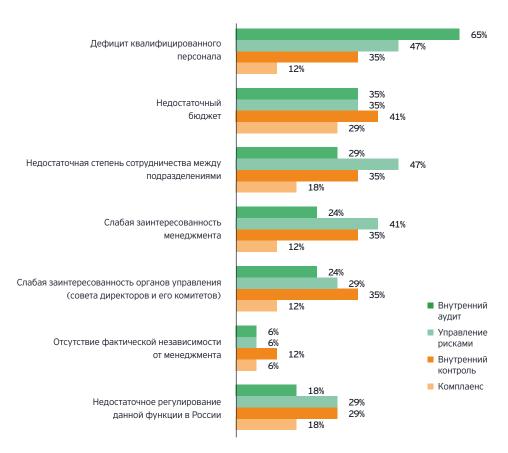
#### Сертификаты / дипломы сотрудников



## Препятствия и возможности развития внутреннего аудита, управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс в компаниях с госучастием

Самым существенным ограничением на пути развития внутреннего аудита, управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс, по мнению респондентов, является дефицит квалифицированного персонала, особенно в области внутреннего аудита – данный факт отмечает 65% опрошенных. Также каждая третья компания считает недостаток бюджета одним из ключевых препятствий на пути совершенствования внутреннего аудита, управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс. Развитию управления рисками в компаниях-респондентах мешает недостаточная степень взаимодействия между подразделениями в рамках осуществления деятельности по управлению рисками – так ответила почти половина опрошенных компаний.

#### Препятствия на пути развития внутреннего аудита, управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс

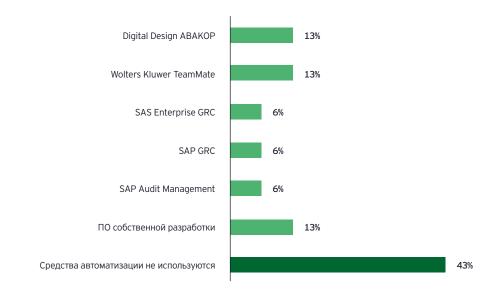


## ИТ-решения в области внутреннего аудита, управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс

Сегодня средства автоматизации в рамках деятельности внутреннего аудита, управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс используют примерно в половине компаний-респондентов, что аналогично показателю исследования 2015 года. ИТ-решения от SAP, SAS, Wolters Kluwer в основном используют компании, в которых штатная численность соответствующих подразделений превышает 50 человек.

С учетом уровня трансформации процессов компании, роста объемов информации для анализа, необходимости постоянного поиска новых методов и решений для повышения эффективности и ценности внутреннего аудита, управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс, в скором времени данные подразделения не смогут обойтись без ИТ-решений и продолжать использовать исключительно человеческий ресурс.

#### Использование компаниями ИТ-решений в рамках деятельности внутреннего аудита, управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс



#### Горячая линия

Важным фактором для достижения прозрачности деятельности организаций, противодействия коррупции, неукоснительного соблюдения сотрудниками организаций действующего законодательства, а также правил, установленных в организациях, является наличие инструментов, позволяющих сотрудникам, а также любым иным лицам, сообщать о наличии информации о таких нарушениях анонимно, не опасаясь за последствия.

«Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе должна обеспечивать объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков.

В рамках системы управления рисками и внутреннего контроля общества рекомендуется организовать безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячую линию) информирования совета директоров (комитета совета директоров по аудиту) и подразделения внутреннего аудита о фактах нарушений законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества любым его работником и (или) любым членом органа управления или органа контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества. По горячей линии в адрес совета директоров, подразделения внутреннего аудита могут поступать предложения по улучшению антикоррупционных процедур и иных процедур внутреннего контроля. Лицо, предоставившее соответствующую информацию, должно быть защищено от любых форм давления (в том числе от увольнения,

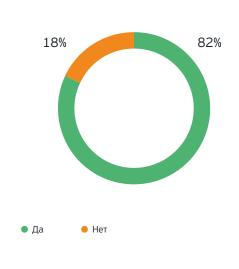
преследования, любых форм дискриминации)».

Кодекс корпоративного управления (пункт 5.1.3 и 261)

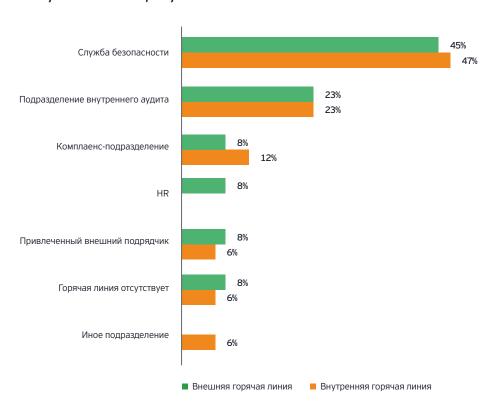
В 2015 году информацию, поступившую на горячую линию, использовали в рамках деятельности внутреннего аудита, управления рисками и внутреннего контроля 67% компаний. Результаты настоящего исследования показали, что за три года этот показатель вырос на 15%.

Примерно в половине компаний, участвовавших в исследовании, ответственность за первичную обработку информации, поступившей на горячую линию, несет служба безопасности, а в каждой четвертой компании – подразделение внутреннего аудита. Стоит отметить, что сегодня горячей линии нет примерно в каждой десятой компании, тогда как в 2015 году у половины респондентов отсутствовала внешняя горячая линия, а у каждой четвертой – внутренняя.

Используется ли горячая линия в рамках деятельности внутреннего аудита, управления рисками, внутреннего контроля и комплаенс?



#### Вовлеченность подразделений в рамках обработки информации, поступившей на горячую линию





## Участие совета директоров в деятельности внутреннего аудита

Международными профессиональными стандартами внутреннего аудита предусмотрена функциональная подотчетность внутреннего аудита совету директоров, а также участие совета директоров в рассмотрении ключевых вопросов деятельности функции внутреннего аудита.

«Совет директоров одобряет кандидатуру руководителя подразделения внутреннего аудита, который отвечает за организацию работы внутреннего аудита».

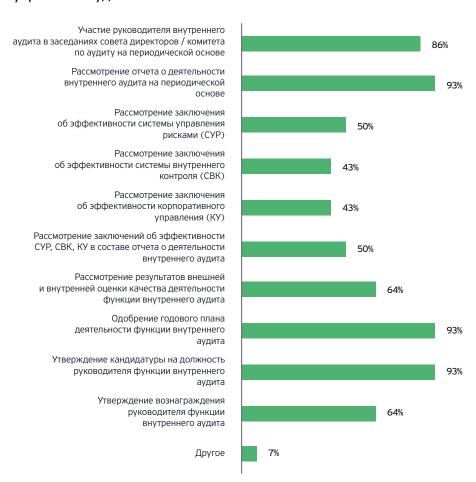
Методические рекомендации по организации работы внутреннего аудита в акционерных обществах с участием Российской Федерации (пункт 3.3)

Результаты исследования показали, что уровень вовлеченности совета директоров компаний с государственным участием в деятельность внутреннего аудита находится на достаточно высоком уровне. Так, подавляющее большинство компаний (93%) отмечает, что совет директоров утверждает кандидатуру на должность руководителя функции внутреннего аудита, одобряет годовой план деятельности внутреннего аудита, а также рассматривает отчет о деятельности внутреннего аудита на периодической основе. Также стоит отметить, что в 86% компаний руководитель функции внутреннего аудита на периодической основе принимает участие в заседаниях совета директоров и/или комитета по аудиту. При этом не стоит забывать, что каждая третья компания

не обеспечивает условие формирования комитета по аудиту из независимых директоров, допуская к участию в них в том числе представителей исполнительного руководства компании. В этой ситуации говорить о соблюдении критериев и стандарта независимости внутреннего аудита в таких компаниях не представляется возможным. Таким образом, для ряда компаний функциональная подотчетность внутреннего аудита остается формальным условием.

Мы также попросили респондентов ответить на вопрос об участии руководителя функции внутреннего аудита в работе коллегиальных исполнительных органов и обнаружили, что примерно в одной из десяти компаний руководитель внутреннего аудита так или иначе участвует в принятии управленческих решений.

#### Участие совета директоров в деятельности внутреннего аудита



## Аудиты в области ИТ и методы автоматизации

Вопрос аудита информационных систем всегда был актуален, и спрос на эту задачу и соответствующих специалистов будет в дальнейшем только расти. Многие компании оценивают ИТ-риски выше «традиционных», поэтому важно своевременно и грамотно ими управлять.

«Внутренний аудит должен оценивать адекватность и эффективность контроля над рисками в сфере корпоративного управления,

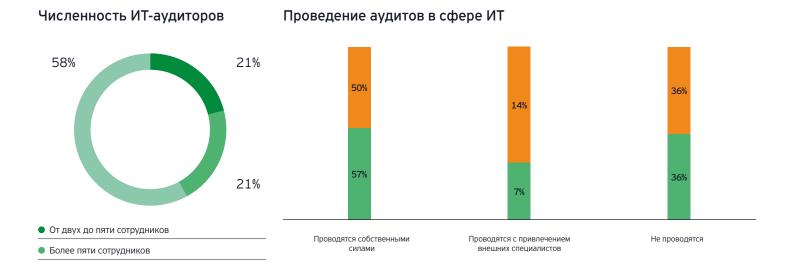
операционной деятельности организации и ее информационных систем».

Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита (Стандарт деятельности 2130)

Результаты опроса показали, что две трети компаний проводят аудиты информационных систем, некоторые из них привлекают для таких аудитов сторонних специалистов. Интересно отметить, что больше половины компаний не имеют в своем штате ИТ-аудиторов, однако проводят соответствующие проверки

либо силами собственных сотрудников, либо с участием привлеченных извне специалистов-фрилансеров.

Мы также попросили респондентов отметить, какие методы автоматизации и цифровизации используются в компаниях. Так, на сегодняшний день уровень автоматизации процессов внутреннего аудита не слишком велик, однако существенная часть опрошенных подчеркнула, что в их компаниях в обозримом будущем планируются к внедрению современные методы автоматизации и цифровизациии.

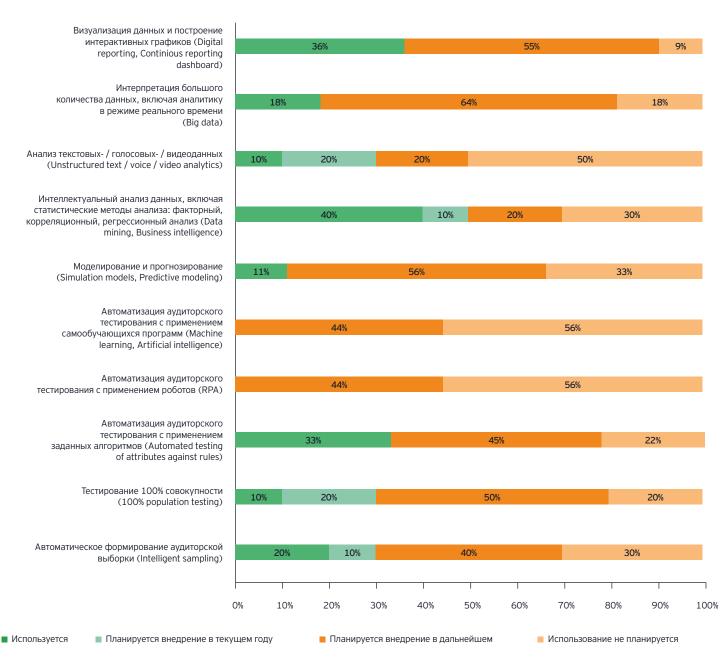


Аудит информационной безопасности

#### Методы автоматизации и цифровизации, используемые в компаниях

■ Аудит ИТ-систем

• ИТ-аудиторы отсутствуют



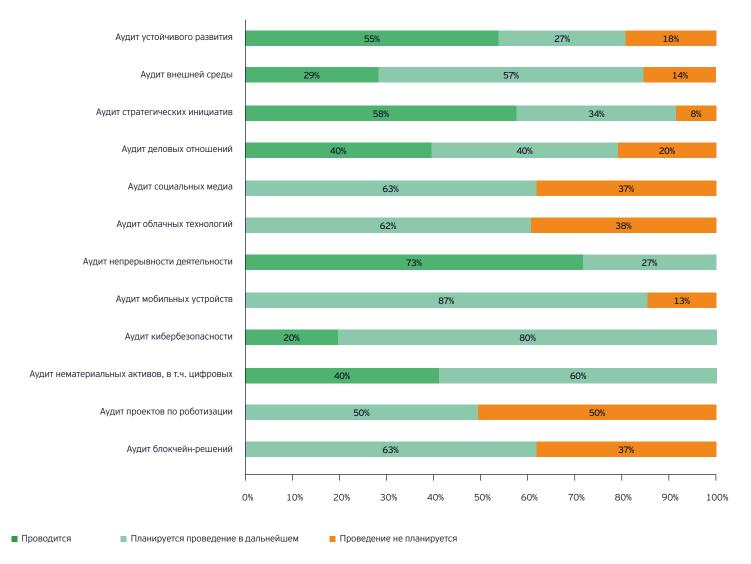
## «Современные» области аудита

Мы выделили некоторые «современные» области бизнеса, об аудите которых еще 5-10 лет назад множество компаний даже не задумывались, и попросили

участников опроса отметить, какие из этих областей сегодня имеют место в их компаниях. Так, более половины организаций проводят аудиты непрерывности деятельности, аудиты стратегических инициатив, аудиты устойчивого развития. Несмотря на то, что все еще остаются компании, не уделяющие

должного внимания многим существенным на сегодняшний день областям бизнеса, большая часть компаний отметила, что планирует включать аудиты таких областей в планы аудиторских проверок в обозримом будущем.

#### Какие «современные» области бизнеса аудируются сегодня?



## Аудиторские проверки

По результатам опроса три из четырех компаний проводят менее 50 проверок в год, причем у 41% компаний число проверок в год составляет менее 10. По сравнению с результатами исследования 2015 года, число компаний, проводящих менее 10 проверок в год, увеличилось на 15%. Однако стоит отметить, что также увеличилось и число компаний, в которых количество проверок в год

составляет от 50 до 100 (с 4 до 17% соответственно). Мы приводим эти данные исключительно информативно, поскольку структура и «емкость» аудиторской проверки могут отличаться от компании к компании в зависимости от структуры «вселенной аудита», уровня детализации информации о рисках, присущих объектам аудита и применения аудиторских техник, включая методы анализа данных, автоматизацию решений внутреннего аудита и пр.

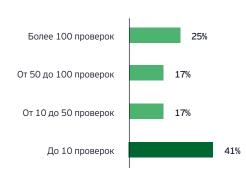
Отвечая на вопрос о средней продолжительности аудиторской проверки, чуть больше половины респондентов отметили, что она варьируется от 5 до 10 недель, а в каждой четвертой компании средняя продолжительность проверки превышает 10 недель.

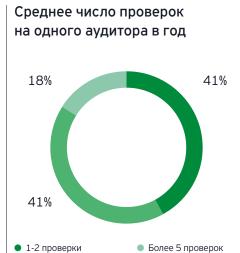
Одним из векторов развития внутреннего аудита является его трансформация в непрерывный процесс, позволяющий осуществлять мониторинг индикаторов и отслеживать изменения в процессах компании, чтобы своевременно на них реагировать. Внедрение инструментов анализа данных и визуализации

отчетности существенно сокращает время, требуемое для выполнения аудиторских процедур, а также для подготовки и доведения отчетов по результатам проверок до сведения заинтересованных сторон, а применение инструментов роботизации (RPA) в процедурах тестирования может

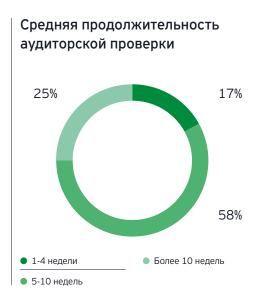
позволить осуществлять процедуры тестирования полной популяции в режиме 24 / 7. Тренды, упомянутые выше, говорят о том, что со временем число аудиторских проверок будет расти при снижении их продолжительности.

#### Среднее число аудиторских проверок в год





3-5 проверок



Важным фактором, влияющим на продолжительность отдельных аудитов и на эффективность деятельности внутреннего аудита в целом, является возможность внутреннего аудита полагаться на результаты деятельности иных внутренних и внешних сторон – так называемой «второй линии защиты».

«В целях обеспечения надлежащего охвата и минимизации двойной работы руководителю внутреннего аудита следует обмениваться информацией, координировать

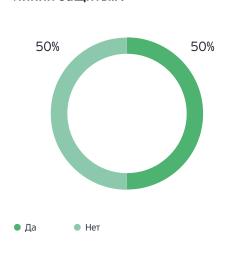
деятельность с другими внутренними и внешними сторонами, проводящими проверки и оказывающими консультационные услуги, и рассмотреть возможность использования результатов их работы».

Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита (Стандарт деятельности 2050)

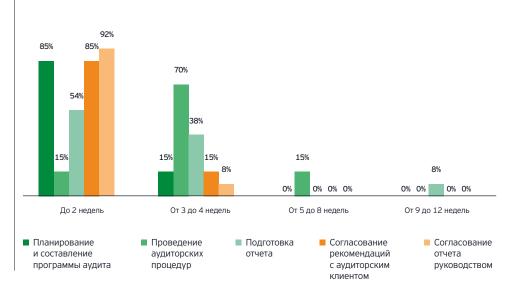
По данным опроса, на сегодняшний день на результаты работы «второй линии защиты» полагаются лишь в половине компаний-респондентов.

Мы также попросили представителей компаний-респондентов отметить, каким образом в их компаниях распределяется время на выполнение отдельных этапов в рамках аудиторских проверок. Например, в двух из трех компаний средний срок выполнения аудиторских процедур занимает от 3 до 4 недель. Интересно, что в некоторых компаниях значительное время занимает фаза подготовки отчета по результатам проведенной проверки - от 9 до 12 недель.

#### Полагается ли внутренний аудит на результаты работы «второй линии защиты»?



#### Продолжительность отдельных этапов в рамках аудиторских проверок



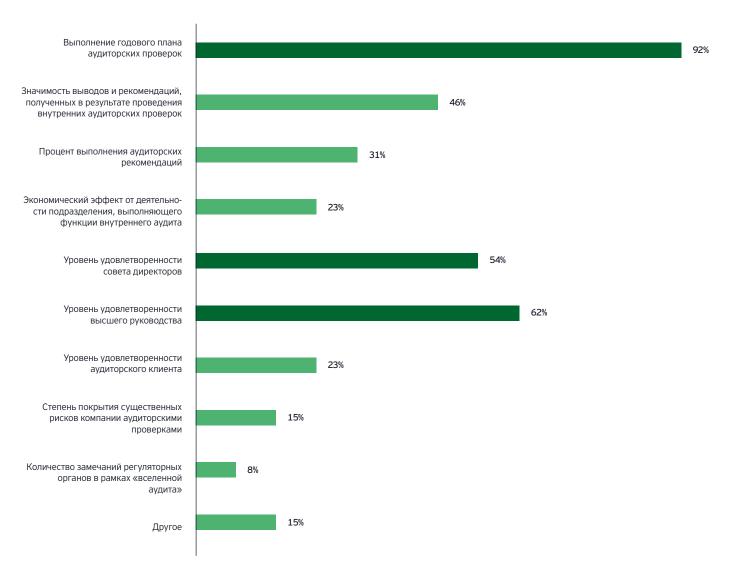
## Ключевые показатели эффективности внутреннего аудита

Мы попросили респондентов отметить ключевые показатели эффективности, которые используются в их компаниях на сегодняшний день. Как и четырьмя годами ранее, выполнение годового плана аудиторских проверок остается наиболее популярным показателем эффективности – его отметили 92%

респондентов против 96% в исследовании 2015 года. Однако само по себе выполнение годового плана аудиторских проверок не означает эффективность функции. Институт внутренних аудиторов рекомендует данный показатель рассматривать комплексно с прочими экономическими и операционными показателями (см. практическое руководство «Оценка эффективности деятельности внутреннего аудита»).

Чуть больше половины компаний также отмечает среди показателей эффективности внутреннего аудита уровень удовлетворенности органов управления, что может свидетельствовать о повышенном фокусе внутреннего аудита на выполнение запросов ключевых заказчиков. В рамках исследования 2015 года лишь каждая пятая компания рассматривала степень удовлетворенности заинтересованных сторон в качестве ключевого показателя эффективности внутреннего аудита.

## Ключевые показатели эффективности внутреннего аудита





## Организация системы управления рисками

У половины из опрошенных компаний ответственным за организацию эффективной системы управления рисками является представитель высшего руководства генеральный директор, директор по стратегии либо директор по управлению рисками и внутреннему контролю.

«Исполнительные органы общества должны обеспечивать создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе».

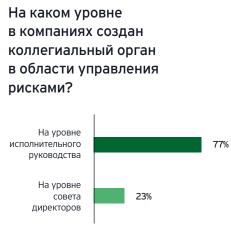
Кодекс корпоративного управления (пункт 5.1.2)

Мы также поинтересовались у респондентов о наличии в их компаниях коллегиального органа в рамках управления рисками, на который возложены задачи по выработке и мониторингу реализации стратегии развития системы управления рисками, обсуждению ключевых решений в рамках управления рисками компании. Так, в 41% компаний создан специализированный коллегиальный орган - комитет по рискам - на уровне исполнительных органов. И в каждой пятой компании комитет по рискам сформирован при совете директоров.

#### Ответственность за координацию и обеспечение эффективности системы управления рисками



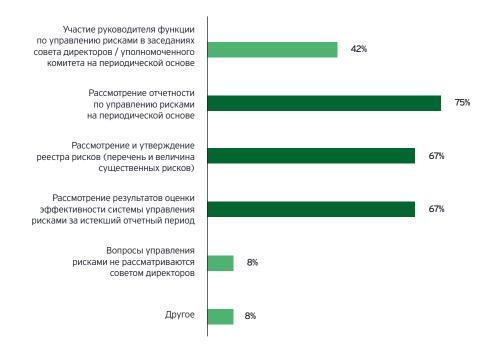




### Внимание со стороны совета директоров к деятельности подразделения по управлению рисками

Участие совета директоров в вопросах управления рисками говорит о важности учета рисков при принятии ключевых решений. Исследование показало, что в трех из четырех компаний-респондентов совет директоров / уполномоченный комитет совета директоров на периодической основе рассматривает отчетность по управлению рисками, примерно в двух компаниях из трех совет директоров / уполномоченный комитет на периодической основе рассматривает и утверждает реестр рисков, а также рассматривает результаты оценки эффективности системы управления рисками. Руководитель подразделения по управлению рисками принимает участие в заседаниях совета директоров / уполномоченного комитета лишь в 42% компанийреспондентов. Также стоит отметить, что все еще остаются компании, в которых совет директоров / уполномоченный комитет совсем не участвует в вопросах управления рисками - это каждая десятая компания.

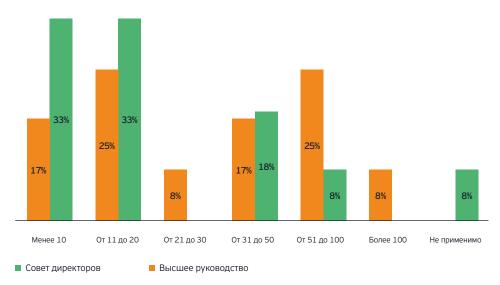
#### Участие высших органов управления в вопросах управления рисками



## Представление отчетности по вопросам управления рисками

Мы попросили участников исследования указать уровень детализации отчетности по рискам для совета директоров / высшего исполнительного руководства и выявили, что примерно в каждой третьей компании совету директоров представляется на рассмотрение менее 10 рисков, что идентично результатам исследования 2015 года. Что же касается высшего исполнительного руководства, то в половине компаний оно работает с реестром, который включает от 20 до 100 рисков. Стоит отметить, что в 2015 году органы управления каждой третьей компании вовсе не рассматривали отчетность по рискам, сейчас этот показатель составляет всего 8%.

#### Количество рисков в отчетности для органов управления



## **Уровень** предпочтительного риска

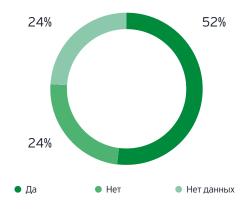
Согласно Методическим указаниям по подготовке положения о системе управления рисками компаниям из специального перечня 91-р рекомендуется закрепить в Положении необходимость определения, утверждения и пересмотра на периодической основе уровня предпочтительного риска – предельно допустимого уровня риска, к которому компания стремится или готова поддержать. Также Методические указания содержат требования в части определения и утверждения предпочтительного уровня риска.

«...Предпочтительный риск определяется исполнительными органами и утверждается советом директоров (наблюдательным советом)».

Методические указания по подготовке положения о системе управления рисками (пункт 3.6)

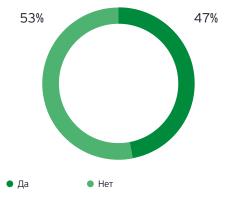
По результатам опроса у половины респондентов закреплен подход к определению и пересмотру риск-аппетита (предпочтительного уровня риска), что в полной мере отражает картину 2015 года. Немногим меньше половины компаний подтвердили, что величина предпочтительного уровня риска утверждается на уровне совета директоров.

#### Наличие установленного подхода к определению и пересмотру риск-аппетита





#### Утверждение риск-аппетита на уровне совета директоров



#### Методы оценки рисков

Для определения уровня существенности рисков компании оценивают риски с использованием качественных или количественных методов. Мы попросили участников исследования отметить, какие методы оценки рисков наиболее распространены в их компаниях. Так, качественными методами пользуются 85% компаний, в двух компаниях из трех комбинируются качественные и количественные методы. Интересно, что количественые методы анализа рисков используют только те компании, в которых установлен подход к определению риск-аппетита, что может свидетельствовать о более зрелой системе управления рисками в таких компаниях.

#### Используемые методы оценки рисков



## Использование исторических данных для анализа рисков

Наличие в компаниях и использование исторических данных в рамках анализа рисков является важным фактором для получения наиболее корректных результатов количественной оценки рисков. На сегодняшний день лишь в малой части компаний доступна статистика, достаточная для полноценной количественной оценки рисков. В двух компаниях из трех статистика либо не собирается вовсе, либо период сбора статистики слишком мал, либо имеющиеся исторические данные требуют значительных трудозатрат для должной обработки, чтобы их можно было использовать для количественной оценки рисков. Для повышения эффективности системы управления рисками путем использования более актуальных и корректных результатов количественной оценки рисков компаниям следует уделять более пристальное внимание сбору и агрегации исторических данных для их дальнейшего использования в рамках анализа рисков.

Мы также проанализировали, насколько компании готовы передавать исторические данные внешним сторонам, например консультантам. Результаты исследования показали, что компании относятся к раскрытию своих статистических данных с крайней осторожностью: никто из респондентов не хранит исторические данные в открытом доступе для всех заинтересованных сторон, в каждой пятой компании передача статистических данных внешним сторонам должна быть

#### Наличие исторических данных для количественной оценки



#### Раскрытие исторических данных внешним сторонам



предварительно согласована большим количеством сотрудников компании, а почти 40% компаний-респондентов вовсе не готовы передавать статистические данные внешним сторонам, что

в некоторой степени ограничивает эффективность привлечения внешних экспертов.

## ИТ-инструменты для автоматизации анализа рисков

Результаты исследования показали, что на сегодняшний день ИТ-инструменты для автоматизации процесса анализа рисков используются только в двух компаниях из пяти. В основном компании используют инструменты, которые доступны в пакетах ИТ-решений в области внутреннего аудита, управления рисками и внутреннего контроля (SAP,

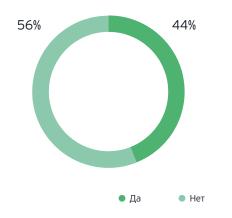
SAS), также ряд компаний отдельно отметили наличие собственных моделей для осуществления вероятностного анализа либо использование инструментов на основе MS Excel (@risk).

## Способы реагирования на риски

В рамках исследования мы проанализировали, какие способы реагирования на риски наиболее популярны

в компаниях-респондентах. Так, большая часть участников исследования подтвердила, что в их компаниях используются такие способы реагирования на риски, как внедрение / пересмотр контрольных процедур (85%), страхование рисков (69%), а также установление лимитов на совершение операций (62%), бюджетирование с учетом рисков (62%). Аутсорсинг отдельных рисковых функций / бизнес-процессов не столь популярен в компаниях с госучастием на сегодняшний день – лишь каждая пятая компания прибегает к такой практике.

#### Использование ИТ-инструментов для автоматизации анализа рисков



#### Способы реагирования на риски



## Управление рисками в рамках процессов стратегического управления и бюджетирования

Мы проанализировали, насколько управление рисками интегрировано в процессы стратегического управления и бюджетирования в компаниях. Результаты исследования показали, что все еще остаются компании, которые не учитывают риски при разработке стратегии - таких компаний 30%.

В большинстве компаний (69%) риски рассматриваются и учитываются при утверждении / пересмотре стратегии компании, однако только менее половины компаний (46%) проводят на периодической основе отдельную переоценку стратегических рисков и выносят их на рассмотрение исполнительных органов и совета директоров. Треть компаний закладывает потенциальные потери от рисков и выгоды от реализации возможностей и применения мер реагирования на риски при формировании бюджетных статей; 38% респондентов определяют входные параметры для

бюджета с использованием диапазона значений и различных сценариев реализации. Стоит отметить, что у 15% компаний управление рисками не встроено в процессы стратегического управления

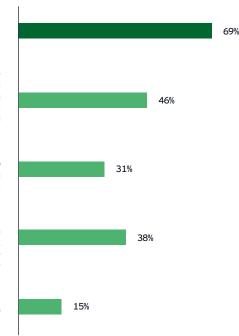
и бюджетирования, что может свидетельствовать о недостаточно высоком уровне развития системы управления рисками и ограниченном учете рисков в рамках принятия управленческих решений.

#### Управление рисками в рамках стратегического планирования / бюджетирования

Риски рассматриваются и учитываются при утверждении / пересмотре стратегии компании (в т.ч. риски несоответствия стратегии целям деятельности) На периодической основе осуществляется переоценка стратегических рисков с их последующим вынесением на рассмотрение высшего руководства и совета директоров и принятием решений о мерах реагирования Потенциальные потери от рисков и выгоды от реализации возможностей и применения мер реагирования на риски учитываются (закладываются) при формировании бюджетных

Определение входных параметров для бюджета с использованием диапазона значений и различных сценариев реализации (пессимистический - реализация риска, реалистический, оптимистический реализация возможности)

> Управление рисками не встроено в данные процессы



### Ключевые области рисков

Мы попросили респондентов выделить наиболее значимые риски, присущие их деятельности. В большинстве случаев компании отмечали риски третьих сторон, инвестиционные риски и риски геополитической и макроэкономической нестабильности. Следует отметить три следуюших тенденции:

Во-первых, только 8% респондентов выделяют риски, связанные с киберугрозами, хотя согласно докладу «Глобальные риски, 2019 год», представленном на Всемирном экономическом форуме (ВЭФ), 80% компаний в ближайшей перспективе ожидают роста кибератак, направленных на финансовую и операционную составляющую деятельности компаний. Результаты Международного исследования ЕҮ в области информационной безопасности за 2018-2019 годы показали, что только 8% респондентов уверены, что их служба информационной безопасности в полной мере отвечает потребностям, а в подавляющем большинстве (87%) опрошенных компаний выделяемых средств не хватает для того, чтобы обеспечить желаемый уровень кибербезопасности и устойчивости к угрозам. Кроме того, значительная часть компаний-респондентов (77%) находятся еще в самом начале пути

к обеспечению кибербезопасности и устойчивости к атакам. Организации зачастую даже не обладают полным пониманием того, какая информация и активы имеют для них критическое значение и где они хранятся, не говоря об их эффективной защите.

Во-вторых, абсолютное большинство принявших участие в исследовании компаний не выделяют риски, связанные с чрезмерной активностью регуляторов, как ключевые риски, присущие их деятельности, но в то же время для трети компаний ключевым является риск существенных нормативно-правовых изменений. Данный факт может свидетельствовать о большем внимании компаний к изменениям применимого законодательства, чем к последующему фактическому контролю за его соблюдением со стороны регуляторов и надзорных органов.

В-третьих, риск дефицита квалифицированных кадров отметили только 25% компаний, в то время как для двух респондентов из трех дефицит квалифицированных кадров является существенным препятствием развития функции внутреннего аудита, а по мнению трети опрошенных – он препятствует развитию функции управления рисками. Стоит отметить, что повышенное внимание к рискам, связанным с персоналом,

является глобальным трендом, поэтому компании все чаще прибегают к разработке стратегий привлечения и удержания персонала.

Мы также проанализировали степень раскрытия компаниями информации о ключевых рисках в открытых источниках. Результаты анализа показали, что информацию о ключевых рисках раскрывают чуть более половины компаний из нашей выборки (58%). Причем абсолютное большинство компаний фокусируется на раскрытии информации о финансовых рисках, как наиболее понятных с точки зрения описания их характера и подходов к управлению. Примерно каждая третья компания из нашей выборки раскрывает информацию о рисках, раскрытие которой устанавливается требованиями ЦБ РФ к ежеквартальным отчетам эмитента (отраслевые, страновые и региональные, правовые риски, риски, связанные с деятельностью эмитента). Лишь крайне незначительное число компаний упоминают в открытых источниках об иных рисках, присущих их деятельности, в частности, встречаются упоминания о рисках в области пожарной безопасности, охраны труда и окружающей среды (7%), в области ИТ и информационной безопасности (4%), а также о кадровых (3%) и социальных (1%) рисках.

#### 12 ключевых рисков сегодня

#### Наиболее значимые Значимые Менее значимые Геополитическая Риски в области Риски импортозамещения Дефицит и макроэкономическая и роста цен на сырье, квалифицированных ПБОТиОС нестабильность материалы и оборудование кадров Репутационные риски / Инвестиционные Рост износа Рост социальной Валютные основных фондов нагрузки на бизнес риски риски Дефицит финансовых Риски Риски третьих Существенные мошенничества сторон (партнеры, нормативно-правовые ресурсов / контрагенты и т.д.) изменения Отсутствие доступа и коррупции к рынкам капитала

### Периодичность пересмотра портфеля рисков

Динамичность внешних и внутренних факторов, оказывающих существенное влияние на деятельность компании, определяет важность периодического пересмотра рисков и мероприятий по их управлению. Результаты опроса показали, что чуть больше половины респондентов (55%) проводит мероприятия по переоценке / пересмотру портфеля рисков на ежегодной основе. Остальные компании проводят переоценку рисков на ежемесячной либо на ежеквартальной основе (по 15% респондентов). В 15% компаний, принявших участие в исследовании, периодичность переоценки / пересмотра портфеля рисков не установлена. Интересно, что согласно аналогичному исследованию 2015 года, периодическая переоценка рисков вовсе не проводилась в каждой третьей компании.

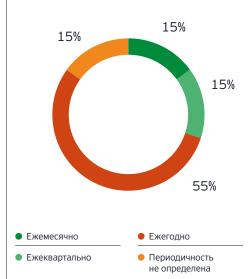
Мы также проанализировали степень раскрытия информации о периодичности пересмотра портфеля рисков в открытых источниках. Так, подавляющее большинство компаний (87%) напрямую такую информацию не раскрывают. Однако четыре из пяти компаний из нашей выборки заявляют о рассмотрении отчетности по рискам на уровне совета директоров на ежегодной основе, а в каждой пятой компании риски рассматриваются советом директоров раз в квартал или чаще.

Что касается мониторинга мероприятий по управлению рисками, то у более чем половины компаний-респондентов он проводится ежеквартально. 23% компаний проводят мониторинг мероприятий ежегодно, а 15% - на ежемесячной основе. Как и в вопросе переоценки рисков, в 2015 году треть всех респондентов вовсе не проводила мониторинг выполнения мероприятий по управлению рисками, а 7% компаний проводили его не чаще одного раза в год.

#### Частота переоценки / пересмотра портфеля рисков в 2015 году



#### Частота переоценки / пересмотра портфеля рисков в 2019 году



### Частота проведения мониторинга мероприятий по управлению рисками в 2015 году



#### Частота проведения мониторинга мероприятий по управлению рисками в 2019 году



## Основные области управления рисками и внутреннего контроля, требующие улучшений

Мы попросили респондентов отметить, какие области управления рисками и внутреннего контроля на их взгляд можно и нужно улучшать. Большинство респондентов указали на важность совершенствования таких направлений, как интеграция управления рисками и внутреннего контроля в процессы стратегического планирования и бюджетирования, что свидетельствует о понимании неразрывной связи управления рисками и стратегии развития компании. При этом 69% компаний ранее заявляли о рассмотрении и учете рисков в процессе стратегического планирования, что в совокупности с ответами респондентов на данный вопрос может свидетельствовать о важности дальнейшей интеграции управления рисками в соответствующие бизнес-процессы. Также респонденты указали на необходимость улучшения взаимодействия между различными подразделениями для повышения эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. В исследовании 2015 года около половины респондентов также выделили данные области среди ключевых направлений для совершенствования системы управления рисками и внутреннего контроля.

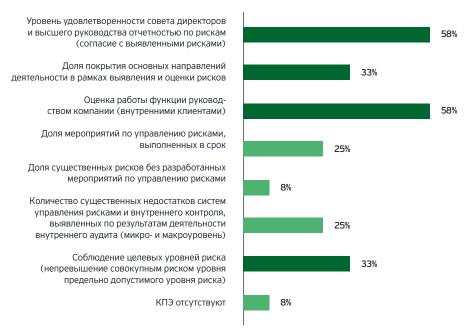
## Ключевые показатели эффективности в области управления рисками и внутреннего контроля

Мы проанализировали, какие показатели компании наиболее часто используют для оценки эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. Три компании из пяти рассматривают такие показатели, как удовлетворенность органов управления отчетностью по рискам и оценка работы подразделения руководством компании. Почти каждая десятая компания совсем не использует ключевые показатели эффективности в области управления рисками и внутреннего контроля.

## Основные области совершенствования управления рисками и внутреннего контроля



## Ключевые показатели эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля





#### Комплаенс-система

Несмотря на постоянное усиление регулирования в области управления рисками и внутреннего контроля в компаниях с государственным участием, в части комплаенс основной акцент все-таки делается именно на соблюдение нормативных требований в области противодействия коррупции. Мы рассматриваем комплаенс в более широком смысле как комплексную интегрированную систему, направленную на соответствие деятельности компании всем применимым законодательным требованиям, а также установленным внутренним правилам и процедурам. Основными документами, которыми компании с госучастием могут руководствоваться в части создания и поддержания эффективности функционирования систем управления рисками и внутреннего контроля в части комплаенс, являются Методические рекомендации Росимущества по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции в акционерных обществах с участием Российской Федерации (разработаны с учетом международного стандарта ISO 19600 -Система управления соответствием), а также Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-Ф3 «О противодействии коррупции».

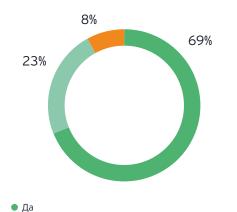
«Эффективный процесс управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции предусматривает построение его на различных уровнях управления...».

Методические рекомендации по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции в акционерных обществах с участием Российской Федерации (пункт 2.1)

«Общество реализует функции по координации мер, направленных на предупреждение и противодействие коррупции, посредством создания подразделения или назначения должностного лица, ответственного за предупреждение и противодействие коррупции. По решению Общества данный функционал может быть возложен на иное подразделение / подразделения Общества».

Методические рекомендации по организации управления рисками

#### Наличие комплаенс-системы



- Внедрение комплаенс-системы планируется в дальнейшем
- Комплаенс-система не внедрена, внедрение не планируется

и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции в акционерных обществах с участием Российской Федерации (пункт 2.3)

«Меры по предупреждению коррупции, принимаемые в организации, могут включать: ...определение подразделений или должностных лиц, ответственных за профилактику коррупционных и иных правонарушений; ...разработку и внедрение в практику стандартов и процедур, направленных на обеспечение добросовестной работы организации».

Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-Ф3 «О противодействии коррупции» (статья 13.3)

Согласно проведенному опросу респондентов, большая часть компаний (69%) использует комплаенс-систему, но при этом ни одна из этих компаний не отметила, что их комплаенс-система внедрена с учетом подходов и рекомендаций, устанавливаемых международными стандартами ISO 19600 - Система управления соответствием, ISO 37001 -Система противодействия коррупции, или подходов, определенных Организацией экономического сотрудничества и развития. Практически в каждой четвертой компании комплаенс-система отсутствует, но ее внедрение планируется в дальнейшем; только 8% опрошенных ответили, что комплаенс-система не внедрена и ее внедрение не планируется в обозримом будущем.

Интересно, что компании, отметившие отсутствие комплаенс-системы на текущий момент, отвечая на предыдущие

#### Лицо, ответственное за функционирование комплаенс-системы



вопросы исследования, выделили ряд комплаенс-рисков в качестве ключевых: риски третьих сторон, существенные нормативно-правовые изменения, риски в области охраны труда и пожарной безопасности и другие, что может свидетельствовать о недостаточном понимании значимости и функционала комплаенс-системы.

Мы проанализировали открытые источники информации, чтобы определить уровень раскрытия информации о наличии комплаенс-системы внешним сторонам. Так, среди компаний из нашей выборки лишь каждая пятая публично раскрывает информацию о наличии соответствующей системы. Такая ситуация может свидетельствовать о возможной несистемной, фрагментарной деятельности в области комплаенс (например, об отсутствии установленных подходов и фреймворков в области противодействия коррупции).

Мы также попросили респондентов, которые положительно ответили на вопрос о наличии комплаенс-системы, отметить, какого уровня сотрудники в их компаниях несут ответственность за обеспечение эффективности комплаенс-системы.

«Ответственность за выявление и оценку коррупционных рисков возложена на исполнительные органы и руководителей подразделений, которые взаимодействуют с работниками подразделения комплаенс / комплаенс-менеджером по вопросам полноты выявленных рисков и корректности их оценки».

Методические рекомендации по организации управления рисками

и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции в акционерных обществах с участием Российской Федерации (пункт 3.6)

Результаты исследования показали, что только в 8% компаний в организационной структуре выделено отдельное лицо, которое несет ответственность за обеспечение эффективности комплаенс-системы. В иных компаниях на должность ответственного за надзор и обеспечение

эффективности комплаенс-системы назначается руководитель юридического подразделения либо руководитель службы безопасности. Практически в каждой пятой компании ответственность за надзор и обеспечение эффективности комплаенс-системы не определена вовсе.

### Рассмотрение вопросов этики и комплаенс на уровне органов управления

Мы проанализировали уровень вовлеченности высших органов управления компаний в вопросы комплаенс и этики. У половины респондентов вопросы этики и управления комплаенс-рисками на периодической основе рассматриваются высшим руководством компании. Примерно в каждой пятой компании существует комитет на уровне высшего руководства по вопросам этики и комплаенс, а в 8% компаний рассмотрение вопросов этики и управления комплаенс-рисками делегированы одному из комитетов совета директоров.

#### Рассмотрение вопросов этики и комплаенс на уровне высших органов управления



## Оценка комплаенс-рисков и периодичность предоставления отчетности совету директоров или высшему руководству

Управление рисками комплаенс является неотъемлемой составляющей эффективной комплексной системы управления рисками. Мы попросили респондентов отметить, ведется ли в их компаниях работа по выявлению и оценке комплаенс-рисков, а также предоставляется ли отчетность по рискам комплаенс совету директоров / высшему руководству и с какой периодичностью.

«Руководитель подразделения комплаенс / комплаенс-менеджер уполномочен ... информировать совет директоров (комитет по аудиту) и исполнительные органы об эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции».

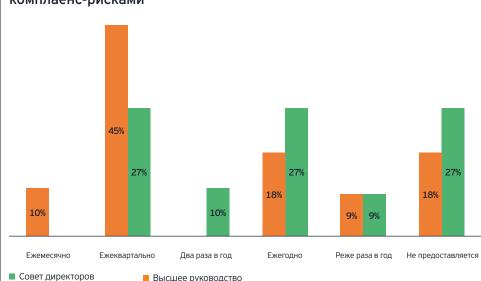
Методические рекомендации по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции в акционерных обществах с участием Российской Федерации (пункт 2.11)

Результаты исследования показали, что в тех компаниях, где уделяется внимание комплаенс-рискам, примерно в половине компаний отчетность предоставляется высшему руководству на ежеквартальной основе; совету директоров на ежеквартальной основе предоставляется отчетность по комплаенс-рискам примерно в каждой третьей компании. Стоит отметить, что в некоторых организациях отчетность по комплаенс-рискам вовсе не предоставляется совету директоров / высшему руководству.

#### Периодичность оценки комплаенс-рисков



#### Периодичность предоставления отчетности по управлению комплаенс-рисками



#### Периметр комплаенс-системы

В рамках исследования мы проанализировали, каким направлениям компании уделяют особое внимание в части комплаенс. Так, все компании, отметившие наличие комплаенс-системы, в первую очередь направляют усилия на противодействие коррупции. Это, очевидно, вызвано рядом обязательных требований, устанавливаемых Федеральным законом № 273-Ф3 «О противодействии коррупции». Большая часть респондентов отметила, что комплаенс-система в их компании также покрывает следующие области: противодействие мошенничеству (82%), этика и конфликт интересов (73%), комплаенс-контроль работы с контрагентами (73%), персональные данные / GDPR (55%). В меньшей степени покрываются такие области, как антимонопольный комплаенс (36%), ПБОТиОС (36%), санкции (36%), интеллектуальная собственность (27%).

Стоит отметить, что эффективная комплаенс-система должна быть ориентирована не только на текущий мониторинг операций и действие / бездействие соответствующих сторон, но и быть одной из составляющих стратегической деятельности компании, в том числе иметь четкую связь с миссией и видением компании, что позволяет построить твердую комплаенс-культуру, которой будут придерживаться все сотрудники.

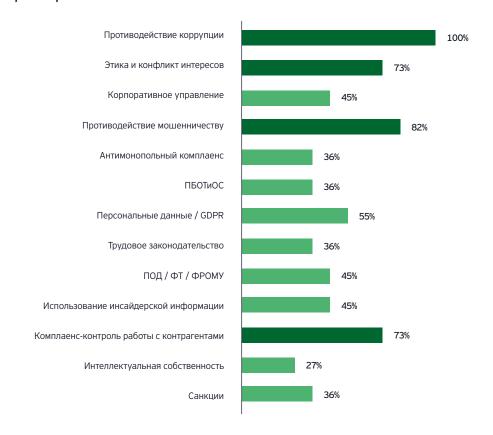
Мы также проанализировали степень раскрытия компаниями основных высокоуровневых документов в области комплаенс в открытых источниках.

«Внутренние документы по предупреждению и противодействию коррупции верхнего уровня (например, Антикоррупционная политика, Кодекс этики) размещаются в открытом доступе, в том числе на корпоративном сайте Общества в соответствии с политикой Общества по раскрытию информации».

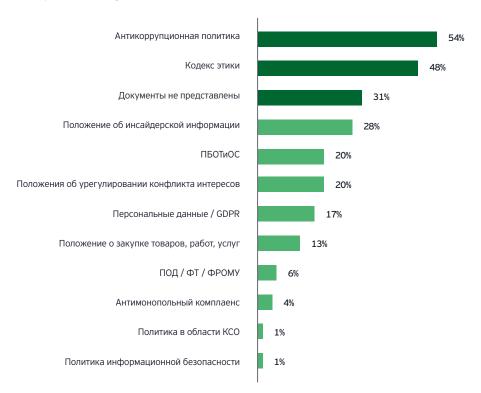
Методические рекомендации по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции в акционерных обществах с участием Российской Федерации (пункт 2.26)

Результаты исследования показали, что компании охотно публикуют

#### Периметр комплаенс-системы



#### Раскрытие документов в области комплаенс



антикоррупционную политику и кодекс этики – 54%. Кроме того, 28% компаний размещают в открытых источниках положение об инсайдерской информации, а политику в области ПБОТиОС и положение об урегулировании

конфликта интересов раскрывает каждая пятая компания.

Примерно треть компаний не раскрывает документы в области комплаенс.

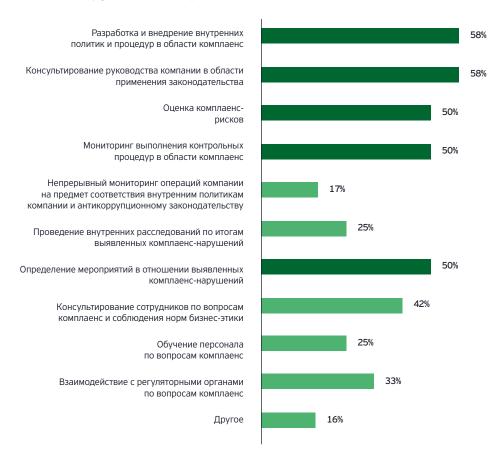
### Основные задачи экспертов в области комплаенс

Среди основных задач, возложенных на комплаенс-специалистов, большинство респондентов выделили разработку и внедрение политик и процедур в области комплаенс, консультирование руководства компании в области применения законодательства, оценку комплаенс-рисков, мониторинг выполнения контрольных процедур в области комплаенс и определение мероприятий в отношении выявленных комплаенс-нарушений.

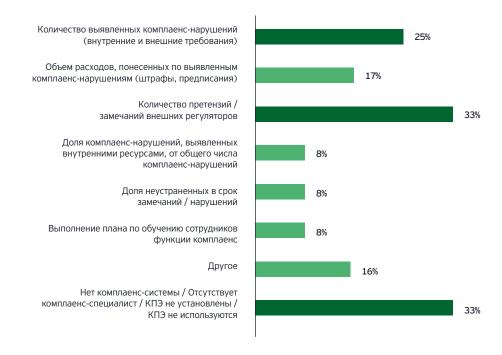
## Ключевые показатели эффективности функции комплаенс

Как и в части внутреннего аудита, управления рисками и внутреннего контроля, мы попросили респондентов отметить ключевые показатели, используемые в компаниях для оценки эффективности функции комплаенс. Так, каждая третья компания выделила среди используемых ключевых показателей эффективности количество претензий / замечаний внешних регуляторов, а каждая четвертая компания - количество выявленных комплаенс-нарушений. Ни одна из участвовавших в опросе компаний не выбрала долю обязательных комплаенс-тренингов, пройденных сотрудниками компании в срок, а также время, потраченное на устранение выявленных комплаенс-нарушений в качестве ключевых показателей эффективности функции комплаенс. При этом каждая третья компания отметила, что у нее либо отсутствует комплаенс-система вовсе, либо у сотрудников отсутствуют ключевые показатели эффективности в области комплаенс.

#### Основные функции экспертов в области комплаенс



#### Ключевые показатели эффективности функции комплаенс



# Контактная информация



Елена Егорова, к.э.н.

Партнер, руководитель группы по оказанию услуг в области бизнес-рисков (внутренний аудит)

Тел.: +7 (495) 755 9720

elena.a.egorova@ru.ey.com



Ирина Рахманова, ACCA, CIA

Директор, группа по оказанию услуг в области бизнес-рисков (внутренний контроль)

Тел.: +7 (495) 641 2920

irina.rakhmanova@ru.ey.com



#### Артем Курбатов, СІА

Менеджер, группа по оказанию услуг в области бизнес-рисков (управление рисками)

Тел.: +7 (495) 755 9700

artem.kurbatov@ru.ey.com



#### Карен Хачатуров, МІСА

Менеджер, группа по оказанию услуг в области бизнес-рисков (комплаенс)

Тел.: +7 (495) 755 9700

karen.khachaturov@ru.ey.com



#### EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

#### Краткая информация о компании ЕҮ

ЕУ является международным лидером в области аудита, налогообложения, сопровождения сделок и консультирования. Наши знания и качество услуг помогают укреплять доверие общественности к рынкам капитала и экономике в разных странах мира. Мы формируем выдающихся лидеров, под руководством которых наш коллектив всегда выполняет взятые на себя обязательства. Тем самым мы вносим значимый вклад в улучшение деловой среды на благо наших сотрудников, клиентов и общества в целом.

Мы взаимодействуем с компаниями из стран СНГ, помогая им в достижении бизнес-целей. В 19 офисах нашей фирмы (в Москве, Владивостоке, Екатеринбурге, Казани, Краснодаре, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Санкт-Петербурге, Тольятти, Алматы, Атырау, Нур-Султане, Баку, Бишкеке, Ереване, Киеве, Минске, Ташкенте, Тбилиси) работают 5500 специалистов.

Название EY относится к глобальной организации и может относиться к одной или нескольким компаниям, входящим в состав Ernst & Young Global Limited, каждая из которых является отдельным юридическим лицом. Ernst & Young Global Limited – юридическое лицо, созданное в соответствии с законодательством Великобритании, – является компанией, ограниченной гарантиями ее участников, и не оказывает услуг клиентам. Более подробная информация представлена на нашем сайте: ey.com.

© 2020 000 «Эрнст энд Янг – оценка и консультационные услуги». Все права защищены.

Информация, содержащаяся в настоящей публикации, представлена в сокращенной форме и предназначена лишь для общего ознакомления, в связи с чем она не может рассматриваться в качестве полноценной замены подробного отчета о проведенном исследовании и других упомянутых материалов и служить основанием для вынесения профессионального суждения. Компания ЕҮ не несет ответственности за ущерб, причиненный каким-либо лицам в результате действия или отказа от действия на основании сведений, содержащихся в данной публикации. По всем конкретным вопросам следует обращаться к специалисту по соответствующему направлению.