

---

**MARGARITA KHROMENKOVA,  
MARYNA MARKUSENKA,  
KRISTINA ZABRODSKAYA**

---

**PROCEDURES FOR ASSESSING THE  
USE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES  
BY BANKS IN THE MARKET OF NON-CASH  
PAYMENTS OF THE REPUBLIC OF BELARUS**

---

**Authors affiliation.** *Margarita KHROMENKOVA (anse10@mail.ru), Belarus State Economic University (Minsk, Belarus); Maryna MARKUSENKA (markusenko@mail.ru), Belarus State Economic University (Minsk, Belarus); Kristina ZABRODSKAYA (z\_k@tut.by), Belarus State Economic University (Minsk, Belarus).*

**Abstract.** The article presents a system of indicators developed by the authors for a comprehensive assessment of banks' innovative activities and competitiveness in the market of non-cash payments of the Republic of Belarus. The innovative development indices and the rating of the banks in the non-cash market for retail payments have been calculated. A regression model for predictive evaluation of the innovative competitiveness of commercial banks in the cashless payments market has been built. Strategic positions and directions for improving the development strategy of banks in the cashless payments market have been identified.

**Keywords:** information and communication technologies; banks; non-cash payments market; competitiveness; rating of banks.

UDC 336.717.1

*Статья поступила  
в редакцию 28.12. 2018 г.*

---

**А. А. НЕКРАШЕВИЧ**

---

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ  
РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО ВНУТРЕННЕГО  
БАНКОВСКОГО АУДИТА**

---

В статье на основе процессного подхода исследуется проведение внутреннего риск-ориентированного банковского аудита, приводятся основные этапы реализации такого аудита, раскрываются подходы к оценке эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками, корпоративного управления, а также эффективности бизнес-процессов.

---

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

**Ключевые слова:** внутренний банковский аудит; риск-ориентированный банковский аудит; бизнес-процесс; внутренний контроль; корпоративное управление.

**УДК** 336.717.168

Реализацию концепции риск-ориентированного внутреннего банковского аудита целесообразно осуществлять на основе процессного подхода, базовым понятием которого является бизнес-процесс.

Бизнес-процесс характеризуется как совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы [1].

В упрощенном виде под бизнес-процессом понимается регулярно повторяющаяся совокупность упорядоченных взаимосвязанных действий (мероприятий), направленных на получение какого-либо результата.

Практически всю деятельность банка можно представить в виде совокупности ряда бизнес-процессов (подпроцессов), которые в свою очередь условно можно разделить на основные и вспомогательные.

Основные бизнес-процессы (подпроцессы) связаны непосредственно с реализацией банковских услуг и продуктов. Эффективность их реализации оказывает прямое влияние на финансовый результат деятельности банка.

Вспомогательные бизнес-процессы (подпроцессы) — это процессы поддержки, которые не приносят прямого дохода и призваны обеспечить нормальное функционирование основных бизнес-процессов.

Вспомогательные бизнес-процессы (подпроцессы) можно разделить на обеспечивающие, которые обеспечивают стабильную деятельность банка, и бизнес-процессы (подпроцессы) управления, с помощью которых осуществляется управление деятельностью банка и основными бизнес-процессами (подпроцессами) [2].

Применение процессного подхода при реализации внутреннего банковского риск-ориентированного аудита позволит выявить возможные недостатки в части функционирования не только бизнес-процессов, но и в части осуществления процедур внутреннего контроля и управления рисками, которые им присущи.

Кроме того, реализация концепции риск-ориентированного внутреннего банковского аудита на основе процессного подхода вписывается в систему требований, предъявляемых Национальным банком Республики Беларусь к внутреннему аудиту.

В данном случае речь идет о тех требованиях, согласно которым внутренний аудит должен осуществлять проверку системы внутреннего контроля, системы управления рисками, системы корпоративного управления, а также оценивать эффективность организации бизнес-процессов банка [3].

При реализации риск-ориентированного внутреннего банковского аудита на основе процессного подхода предметом деятельности такого аудита будут выступать бизнес-процессы (подпроцессы) банка, а объектами аудита будут являться цели бизнес-процессов (подпроцессов), процедуры их внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления.

Реализация риск-ориентированного внутреннего банковского аудита на основе процессного подхода позволит создать условия:

- 1) для выявления и устранения недостатков, оказывающих негативное влияние на эффективность бизнес-процессов, а также недостатков в части процедур внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления;
- 2) увеличения эффективности внутреннего аудита, рационального использования ресурсов, необходимых для его реализации (трудовых, финансовых);
- 3) увеличения эффективности деятельности банка с позиции соотношения риска и доходности;

4) соблюдения требований законодательства Национального банка Республики Беларусь, а также инициатив лучшей международной практики в области внутреннего аудита, внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления.

В основе реализации методики риск-ориентированного внутреннего банковского аудита лежит годовой план, который в свою очередь должен являться частью стратегического риск-ориентированного плана внутреннего аудита, разработанного на период в несколько лет (аудиторский цикл) [4].

Методика риск-ориентированного внутреннего банковского аудита также должна учитывать необходимость реализации банком концепции «трех линий защиты», предусмотренной в документах Базельского комитета [5].

Концепция методики риск-ориентированного внутреннего банковского аудита заключается в следующем.

1. На первоначальном этапе, на основании годового плана изучается объект (бизнес-процесс), подлежащий внутреннему аудиту.

При изучении объекта аудита (бизнес-процесса) особое внимание уделяется: требованиям нормативных правовых актов Республики Беларусь, локальных нормативных правовых актов банка, приказов, распоряжений, решений коллегиальных органов банка, регламентирующих объект аудита (бизнес-процесс);

изменениям и дополнениям указанных документов, внесенных в течение анализируемого периода;

результатам проверок внешних аудиторских организаций, надзорных и контролирующих органов;

целям, задачам и функциям объекта аудита (бизнес-процесса);

структурным подразделениям и должностным лицам банка, участвующим в функционировании объекта аудита (бизнес-процесса), их целям, задачам и обязанностям.

2. Далее с учетом информации, полученной в ходе изучения объекта аудита (бизнес-процесса), составляется карта (схема) объекта аудита (бизнес-процесса), отражающая этапы его реализации.

Степень детализации карты (схемы) объекта аудита (бизнес-процесса) будет оказывать непосредственное влияние на реализацию дальнейших аудиторских процедур.

Чем детальнее составлена карта (схема) объекта аудита (бизнес-процесса), тем более тщательному аудиту он может быть подвержен.

Также степень детализации карты (схемы) объекта аудита (бизнес-процесса) впоследствии может оказать влияние на содержание рекомендаций аудита, направленных на повышение эффективности функционирования объекта аудита (бизнес-процесса), а также улучшение процедур его внутреннего контроля и управления рисками.

3. На следующем этапе с учетом подготовленной карты (схемы) объекта аудита (бизнес-процесса) составляется карта (схема) рисков, присущих объекту аудита (бизнес-процессу).

В основе карты (схемы) рисков объекта аудита (бизнес-процесса) может быть положена карта рисков банка, а также информация о реализации операционных инцидентов и событиях операционного риска.

Под операционным инцидентом понимаются события с реальным убытком и (или) потенциальными потерями банка.

Под событием операционного риска понимается любое событие или группа событий, произошедших по ряду причин, которые вызвали или могли вызвать у банка потери, снижение качества предоставляемых услуг и внутренних процессов, негативные изменения репутации банка.

4. Далее на основании карты (схемы) рисков, присущих объекту аудита (бизнес-процессу), анализируется процесс управления такими рисками.

Процесс управления рисками включает выявление, измерение, мониторинг, контролирование и ограничение уровня рисков [6].

Выявление рисков предполагает выявление их основных источников (факторов), которые вызвали (могут вызвать) потери и (или) дополнительные затраты.

Измерение (оценка) рисков представляет собой определение их величины (уровня) с помощью методов количественной и (или) качественной (экспертной) оценки с использованием количественных и качественных факторов.

Мониторинг рисков представляет собой систему сбора (накопления), обработки и анализа информации, на основе которой осуществляются оценка, контролирование рисков.

Ограничение (снижение) уровня рисков предполагает осуществление участниками объекта аудита (бизнес-процесса) комплекса мер, направленных на снижение вероятности реализации факторов рисков, присущих объекту аудита (бизнес-процессу).

По результатам анализа процесса управления рисками, присущими объекту аудита, оценивается эффективность системы управления такими рисками.

5. На следующем этапе, на основании карты (схемы) объекта аудита (бизнес-процесса) и карты (схемы) рисков, присущих объекту аудита (бизнес-процессу), составляется карта (схема) точек внутреннего контроля объекта аудита (бизнес-процесса) и процесса управления рисками.

6. Далее на основании карты (схемы) точек внутреннего контроля объекта аудита (бизнес-процесса) анализируется их достаточность, а также осуществляется мониторинг (тестирование) процедур внутреннего контроля.

Процедуры внутреннего контроля должны быть направлены на обеспечение упорядоченного и эффективного осуществления деятельности, реализации бизнес-процесса с соблюдением требований законодательства Республики Беларусь, локальных нормативных правовых актов, решений коллегиальных органов банка, приказов, распоряжений.

Мониторингу (тестированию) также подлежат все виды внутреннего контроля, к числу которых относятся предварительный, текущий и последующий контроль [3]. Под предварительным контролем понимается контроль до фактического совершения операций. Под текущим контролем понимается контроль, осуществляемый в ходе совершения операций. Под последующим контролем понимается контроль, осуществляемый после совершения операций.

На основании мониторинга (тестирования) процедур и видов внутреннего контроля оценивается эффективность системы внутреннего контроля объекта аудита (бизнес-процесса).

7. На следующем этапе с учетом информации, полученной в ходе реализации предыдущих этапов аудита, осуществляется оценка эффективности корпоративного управления.

Корпоративное управление должно быть направлено на реализацию целей и задач объекта аудита (бизнес-процесса), а также на обеспечение эффективного функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля объекта аудита (бизнес-процесса).

8. Далее на основании оценок эффективности системы управления рисками, системы внутреннего контроля и системы корпоративного управления осуществляется оценка эффективности объекта аудита (бизнес-процесса).

Оценка эффективности указанных систем, а также эффективности объекта аудита (бизнес-процесса) может осуществляться с применением балльного метода по ряду заданных критериев.

В свою очередь, результаты оценок ранжируются по категориям: «эффективный», «недостаточно эффективный», «не эффективный».

По результатам проведения риск-ориентированного аудита на основании информации, полученной в ходе реализации аудиторских процедур, составляются рекомендации, направленные на улучшение функционирования систем управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления объекта аудита, а также на повышение эффективности объекта аудита (бизнес-процесса).

Информация, полученная в течение года в ходе реализации плана аудита с применением риск-ориентированного подхода, может быть положена в основу оценки эффективности систем управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления в целом по банку.

Оценка указанных систем на уровне банка также может осуществляться с применением поправочного коэффициента, значение которого должно дифференцироваться в зависимости от значимости объекта аудита (бизнес-процесса).

Наиболее значимые объекты (бизнес-процессы) аудита могут определяться на основании приоритетных направлений деятельности банка, определенных в стратегическом плане его развития [7].

Таким образом, системы управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления на уровне банка будут оценены аудитом на основе принципа декомпозиции.

### Литература и электронные публикации в Интернете

1. Система менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс] : СТБ ISO 9001-2009. — Введ. 20.02.09. — Минск : утв. постановлением Госстандарта Респ. Беларусь, 20 февр. 2009 г., № 8 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2012.

2. *Исаев, Р. А.* Методика описания (структуризации) бизнес-процессов коммерческого банка и ее практическое применение / Р. А. Исаев // Вестн. Ассоц. белорус. банков. — 2010. — № 27.

*Isaev, R. A.* Metodika opisaniya (strukturizatsii) biznes-protsessov kommercheskogo banka i ee prakticheskoe primenenie [Methodology of description (structuring) of commercial Bank business processes and practical application] / R. A. Isaev // Vestn. Assots. belorus. bankov. — 2010. — N 27.

3. Инструкция об организации внутреннего контроля в банках, ОАО «Банк развития Республики Беларусь», банковских группах и банковских холдингах [Электронный ресурс] : постановление Правления Национального банка Респ. Беларусь, 30 нояб. 2012 г., № 625 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2012.

4. *Коновалова, О. Н.* Методы оценки рисков и аналитического планирования деятельности внутреннего аудита / О. Н. Коновалова // Внутренний контроль в кредитной организации. — 2015. — № 3.

*Konovалova, O. N.* Metody otsenki riskov i analiticheskogo planirovaniya deyatel'nosti vnutrennego audita [Methods of risk assessment and analytical planning of internal audit activities] / O. N. Konovалova // Vnutrenniy kontrol' v kreditnoy organizatsii. — 2015. — N 3.

5. The internal audit function in banks. Guidelines [Electronic resource] // Basel committee on banking supervision. Bank for international settlements. — June 2012. — Mode of access: <https://www.bis.org/>. — Date of access: 11.09.2018.

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

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

---

---

**ALIAKSANDR NEKRASHEVICH**

---

**ENHANCING ORGANIZATION  
OF RISK-BASED INTERNAL BANKING AUDIT**

---

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

**Abstract.** Based on the process approach, the article examines conducting internal risk-based bank audit, gives the main stages of such an audit, reveals the approaches to assessing the efficiency of internal control systems, risk management, corporate governance, as well as the effectiveness of business processes.

**Keywords:** internal bank audit; risk-based bank audit; internal control; corporate governance.

UDC 336.717.168

---

*Статья поступила  
в редакцию 28.09. 2018 г.*

**ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР БГЭУ  
представляет**

**Денежное обращение и кредит :** учеб. пособие. В 4 ч. Ч. 3. Деятельность центральных банков / М. Н. Авсейко [и др.] ; под ред. С. С. Ткачука, О. И. Румянцевой, С. С. Осмоловец. — Минск : БГЭУ, 2019. — 463 с.

Раскрывается широкий круг вопросов, связанных с сущностью центральных банков, их функциями и ролью в развитии экономики. Дана характеристика эмиссионного механизма центрального банка, теоретико-методологических основ денежно-кредитной политики, методов денежно-кредитного регулирования, правовых и экономических основ деятельности Национального банка Республики Беларусь. Охарактеризованы операции Национального банка Республики Беларусь на финансовом рынке. Рассмотрены вопросы регулирования платежной системы и платежного баланса, практики установления обменного курса белорусского рубля и управления золотовалютными резервами страны. Особое внимание уделено изложению системы пруденциального регулирования и банковского надзора, реализуемой в Республике Беларусь.

Для студентов и преподавателей экономических специальностей высших учебных заведений, работников финансово-банковских структур, других специалистов, интересующихся данными вопросами.