

филиалов

урное развитие банковской розницы и региональная экспансия игроков отечественного банковского бизнеса сделали одной из важнейших проблем развитие филиальных сетей кредитных организаций. Вполне логично при этом, что доминирующая стратегическая установка — контролируемость вновь создаваемых подразделений, Некоторые агенты рынка ограничиваются анализом отчетности и периодическими проверками деятельности филиалов, отчасти полагаясь на добросовестность внешних контроллеров и аудиторов, прежде всего региональных подразделений Нацбанка. Однако такой подход можно назвать «контролем пост-фактум».

Порой господам «ревизорам» приходится анализировать уже свершившуюся неудачу или обнаруживать урон, сознательно нанесенный банку заранее спланированными действиями. Аумаю, говорить, насколько адекватен такой подход нет смысла.

Отсюда вполне логичное решение — организация полноценного аудита филиалов, который бы анализировал процессы и операции в процессе их подготовки и реализации, учитывая все возможные факторы риска для банка.

Здесь возникает ряд очень актуальных вопросов.

Вениамин Прохнин,
финансовый консультант



СТАТУС СЛУЖБЫ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

Как известно наличие положения о службе внутреннего аудита является неременным условием государственной регистрации банковского учреждения. Статья 16 Закона Украины «О банках и банковской деятельности» (далее — «О банках») говорит о необходимости наличия такого положения в Уставе банка, который в свою очередь является основополагающим документом, подаваемым в Нацбанк при регистрации. Таким образом, отсутствие положения о службе внутреннего аудита в Уставе может привести к отказу в регистрации банка.

Следует отметить, что статус службы внутреннего аудита изначально был достаточно высок. Она являлась важным элементом управления банка, являясь органом контроля (ст. 37 Закона «О банках»). Кроме того, законодатели и Нацбанк закрепили ее самостоятельный и автономный ста-

туе (ст. 3, пп. 3.1 Положения об организации службы внутреннего аудита в коммерческих банках Украины от 20.03.98), а в 2003 г. изменениями в Закон «О банках» подчинили ее Наблюдательным советам в статусе органа оперативного контроля, сделав еще более независимыми от правления.

На сегодня менеджмент банка, тем более его исполнительный орган — правление — не вправе включать службу внутреннего аудита в состав других подразделений банков (как бы те не назывались). Также она имеет право на ознакомление со всей документацией банка и надзор за деятельностью любого подразделения банка. Служба уполномочена вытребовать письменные пояснения от отдельных должностных лиц банка относительно выявленных недостатков в работе (ст. 45 Закона «О банках»).

Как видим, правовой статус данного подразделения определен достаточно четко, пусть это и не всегда адекватно воспринимается топ-менеджментом отдельных банков, предпочитающим иметь «управляемый» внутренний аудит. Вместе с тем, создание служб внутреннего аудита в филиалах не прописано в нормативных актах, что предполагает за банками право самостоятельно решать, нужно ли создавать департамент внутреннего аудита в том или ином филиале.

ДЕПАРТАМЕНТ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА ФИЛИАЛА* БЫТЬ ИЛИ НЕ БЫТЬ?

Если быть, то с нормативной точки зрения все достаточно просто. Как известно, филиалы банка действуют на основании Положения о филиалах, которое утверждается компетентным органом управления банка (это может быть как Наблюдательный со-

вет, так и Правление смотря, как распределяет в данном случае их полномочия Устав банка) и подается в четырех экземплярах в территориальное управление Нацбанка вместе с другими документами для регистрации филиала.

Именно в этом Положении и прописываются статус, полномочия, подчинение и принципы взаимодействия службы внутреннего аудита филиала с другими подразделениями банка. Здесь и начинаются проблемы. Конечно, можно подойти к этому вопросу формально, создав данный департамент по образу и подобию аналогичной службы в

головном офисе, однако это делает службу внутреннего аудита такой же бесполезной, только увеличивая расходы на контрольную функцию управления.

Поэтому, прежде чем что-то создавать, нужно хорошо продумать, а нужно ли это, если нужно, то зачем. Не исключено, что размышления над этими вопросами может привести руководство банка к переосмыслению статуса и организации работы службы внутреннего аудита в рамках всего банка...

Впрочем, вернемся к проблеме «быть или не быть?». Специалисты предлагают учитывать при принятии этого решения следующие факторы (см. таблицу справа).

«Следует отметить, — пишут исследователи, — что само по себе наличие ряда факторов, повышающих риски, не означает автоматического принятия решения о необходимости создания структур внутреннего аудита в филиалах. В то же время это дополнительный аргумент в пользу такого решения. Разумеется, ряд перечисленных аспектов можно контролировать и периодическими проверками, проводимыми представителя-



ТАБЛ. 1. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА РЕШЕНИЕ О СОЗДАНИИ СЛУЖБЫ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА
В РАМКАХ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ФИЛИАЛА БАНКА⁶.

Критерии	Факторы, уменьшающие риски контроля	Факторы, увеличивающие риски контроля
1. Уровень развития корпоративной культуры банка и степень ее проникновения в филиалы	<ul style="list-style-type: none"> • Преемственность и объективность кадровой политики • Прозрачность системы назначений, согласование с профильными подразделениями головного офиса назначений на ключевые позиции в филиалах • Наличие квалифицированных кадров в регионе • Наличие и соблюдение четких принципов оценки деятельности филиалов и их менеджеров • В системе оценки и стимулирования филиалов приоритет отдается стратегии развития банка, а не краткосрочным показателям филиалов • Наличие и соблюдение кодекса этики • Наличие выделенных сотрудников, осуществляющих отдельные функции внутреннего контроля в филиале • Развитая практика повышения квалификации сотрудниками филиала 	<ul style="list-style-type: none"> • Зависимость в принятии бизнес-решений и в случае кадровых вопросов от влияния региональных элит (включая руководство крупных клиентов, местные органы власти) • Неустойчивый кадровый состав • Субъективизм в оценке деятельности филиалов и их менеджеров головным офисом • Преобладание краткосрочных показателей в системе оценки эффективности филиалов • Систематические замечания, предписания, рекомендации нацбанка, аудиторов, налоговых органов в отношении филиалов
2. Количество, размер и территориальная удаленность филиалов	<ul style="list-style-type: none"> • Компактная филиальная сеть с незначительным и относительно стабильным объемом операций • Незначительная численность сотрудников филиала 	<ul style="list-style-type: none"> • Значительное количество территориально удаленных филиалов; • Неоднородность их развития • Операционные показатели филиальной сети превышают показатели головного офиса и (или) имеют тенденцию к быстрому росту • Наличие дополнительных офисов
3. Степень самостоятельности филиалов при принятии решений о проведении банковских операций	<ul style="list-style-type: none"> • Предварительное одобрение сделок, ведущих к принятию рисков, даже относительно незначительных, профильными подразделениями головного офиса • Жесткие рамки стоимостных условий осуществления сделок 	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие у филиалов значительных (по суммам и срокам) лимитов самостоятельного кредитования — структурных и на отдельных заемщиков • Широкая свобода полномочий в отношении стоимостных условий осуществления сделок, в особенности по межбанковским операциям на финансовых рынках, рынке ценных бумаг
4. Уровень стандартизации банковских продуктов и операций в целом по банку и по филиальной сети	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие исчерпывающей нормативной базы бизнес-процессов по всем операциям филиалов • Поддержка функционирования бизнес-процессов программными продуктами • Унификация организационной структуры филиалов • Четкое и адекватное (исключающее конфликт интересов) распределение нормативными документами обязанностей между подразделениями • Включение необходимых контрольных функций в бизнес-процессы 	<ul style="list-style-type: none"> • Существенные отличия в организационной структуре между отдельными филиалами • Отсутствие программных продуктов, позволяющих поддерживать соответствующее осуществление бизнес-процессов (включая разделение функций и встроенные процедуры контроля)
5. Степень интегрированное™ информационных систем филиальной сети с информационной системой банка	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие единой информационной системы по всем операциям банка • Оперативное (в терминальном режиме) внесение в базу данных банка информации об операциях и клиентах филиалов • Наличие возможностей компьютерного мониторинга, анализа операций филиалов в режиме <i>on-line</i> со стороны профильных подразделений и структур внутреннего аудита головного офиса 	<ul style="list-style-type: none"> • Обособленные и неоднородные информационные системы, установленные в филиалах • Ориентация АБС филиалов исключительно на так называемый «операционный день» (бухгалтерский учет, расчеты, бухгалтерская отчетность) без должного акцента на клиентской и договорной баз ах, функциях управления рисками • Невозможность удаленного аудита информационных систем

ми головного офиса. Но такая организация внутреннего аудита в силу того, что в головном офисе не всегда имеется четкое представление о характере и степени филиальных рисков (в т.ч. по причине перечисленных выше факторов, создающих своего рода ситуацию, известную в стратегических играх под термином «fog of war — когда территория не полностью видима для игрока) может оказаться неэффективной»*.

Здесь имеются в виду прежде всего следующие соображения:

Экономические: критерии соотношения затрат на организацию внутреннего аудита и полученного эффекта от минимизации рисков (можно ошибочно сосредоточить усилия на

проверке одних, менее рискованных, филиалов и пропустить крупные «проколы» в работе других);

Технологические: поскольку внешние проверки, как отмечалось выше, по сути носят постфактальный характер и фиксируют уже допущенные нарушения, в то время как современные технологии контроля (и рекомендации Базельско-

го комитета по банковскому надзору «Система внутреннего контроля в банках: основы организации» (принцип 10), и нормативные акты Нацбанка) делают акцент на постоянном мониторинге элементов системы внутреннего контроля).

Вернемся к таблице. Факторы риска, перечисленные в пунктах 1,4,5, по мере развития банковской системы, корпоративного управления, информационных технологий объективно должны стремиться к снижению. Однако это вопрос не одного года. И одна из задач подразделений внутреннего аудита в филиалах заключается в способ-

ствовании ускорению данного процесса через «привитие» культуры контроля. Таким образом, применительно к ситуации, связанной с экспансией крупных банковских структур в регионы, с соответствующим развитием операций в ряде случаев либо с нуля, либо на базе «чужой» корпоративной культуры, наличие подразделений внутреннего аудита в филиалах может оказаться полезным.

КАДРОВЫЙ ВОПРОС

Вполне логично, что руководитель службы внутреннего аудита филиала банка или сотрудник филиала, выполняющий функции представителя департамента внутреннего

— С одной стороны внутренний аудит — своеобразная вещь в себе и не может подчиняться руководству филиала целиком и полностью» ни в силд нормативных документов, ни в силд простой целесообразности менеджмент банка в целом.

С другой — эти сотрудники (сотрудник) работают плечом к плечу с другими менеджерами и специалистами филиала, с которыми общаются непосредственно и гораздо чаще, чем со своим прямым руководством «из центра».

аудита напрямую подчиняется руководителю службы внутреннего контроля банка.

Таким образом возникает коллизия, которую легче всего определить как положение «чужой среди своих, свой среди чужих».

С одной стороны, внутренний аудит — своеобразная вещь в себе и не может подчиняться руководству филиала

«целиком и полностью» ни в силу нормативных документов, ни в силу простой целесообразности менеджмент банка в целом.

С другой — эти сотрудники (сотрудник) работают плечом к плечу с другими менеджерами и специалистами филиала, с которыми общаются непосредственно и гораздо чаще, чем со своим прямым руководством «из центра». Более того, они получают свою зарплату и премиальные именно на месте, что порой только усугубляет их положение.

Отсюда две дилеммы, которые возникают перед руководством банка:



Первая — кем комплектовать подразделения внутреннего в филиалах — сотрудниками, имеющими опыт работы в соответствующих филиалах, либо представителями со стороны, назначаемыми головным офисом?

Вторая — кто эти сотрудники: часть коллектива и структуры филиала или временные либо постоянные «соглядатаи»-инспектора из центра?

К сожалению, приходится констатировать, что в силу крайне низкой культуры контроля, как и вообще корпоративной культуры отечественных банков, эти вопросы стоят достаточно остро, сопровождаясь целым букетом *стереотипов*, вроде «к нам едет ревизор».

Сотрудники филиала банка считают, что:

- внутренний контроль — это исключительное дело подразделения внутреннего контроля.
- внутренний контроль — это преимущественно «карательный орган», направленный на устрашение и выявление недостатков.
- подразделению внутреннего контроля не следует знать о проблемных ситуациях, которые не обнаружены внешними проверками или которые уже благополучно решены внутри подразделения

От того, насколько удастся руководству головного офиса провести «промо-кампанию» службы внутреннего аудита филиала,

зависит эффективность ее работы и качество риск-менеджмента в региональном подразделении банка.

Сосредоточиться следует на таких положениях:

ИсГ~ Внутренний контроль должен быть встроен в деятельность каждого подразделения — через инструкции и процедуры, регламентирующие его деятельность и взаимодействие с другими подразделениями. Необходимо проводить различие между внутренним контролем как системой и подразделением внутреннего контроля (аудита) как подразделением, осуществляющим мониторинг данной системы.

Цель внутреннего контроля — повышение эффективности деятельности организации и минимизация возможных рисков ее деятельности. Карательные акции — не функция подразделения внутреннего контроля

Обладание полной информацией — единственная возможность не допустить повторения проблемных ситуаций.

ХШГ~ Филиалу банка будет крайне сложно работать с внешними проверками, не имея достоверной картины тех возможных рисков, с которыми сталкивается подразделение.

Наверное, мы покривим душой, если скажем, что назначаемые внутренние аудиторы филиалов абсолютно безгрешны. Они тоже подвержены стереотипам, поскольку очень часто считают, что:

- для того чтобы постоянно держать проверяемые подразделения под контролем, следует добиться с их стороны постоянного отчета перед подразделением внутреннего контроля обо всех аспектах деятельности;
- основное внимание при проверках следует уделить формальным нарушениям действующих нормативных документов, т.е. комплаенс-контролю;
- если на практике допущены отклонения от требований внутренних документов в силу невозможности их применения либо их неэффективности, следует ограничиться указанием на нарушение внутренних документов;
- в отчетах по результатам проверок обязательно должны быть названы виновные и даны предложения по их наказанию. Чем их больше, тем более полезной была проверка.

Здесь руководству тоже придется поработать над тем, чтобы аудиторы осознали, что:

(Зб)^ При построении информационной системы подразделения внутреннего контроля следует исходить из того, что его деятельность не должна создавать дополнительных нагрузок для проверяемых, важно оценить адекватность уже имеющихся информационных потоков с целью их использования.

Внутренний аудит — это деятельность по представлению независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности филиала. Внутренний аудит помогает ему достичь поставленных целей, используя систематический и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления. Таким образом, сфера приложения усилий внутренних аудиторов филиала шире, чем комплаенс-контроль.

В качестве структуры, способствующей результативности и эффективности деятельности проверяемой организации, внутренний аудит должен способствовать внедрению более эффективных практик

по сравнению с действующими. Следовательно, вопросы, связанные с несовершенством нормативной базы, и способы ее улучшения должны быть рассмотрены, а полезные практики проверенных подразделений — отмечены в позитивном аспекте*.

КЦГ~ Конструктивная отчетность помогает проверяемому клиенту и ведет к необходимым улучшениям. Содержание и тональность представленного отчета должны быть полезны, позитивны и доброжелательны, и способствовать достижению целей организации¹

«Объективизация» процессов, связанных с деятельностью внутреннего аудита, во многом снимает вопросы и проблемы субъективного фактора. Что же делать сейчас, пока они не сняты? Очевидным (но не единственным) решением нам видится *эволюционный характер преобразований*. Менеджмент банка должен акцентировать внимание не на насаждении структур внутреннего аудита в филиалах (по аналогии с «двадцатипяти тысячами», отправленными на коллективизацию), а на их прорастании в структуре филиалов. Работа с местными кадрами, выделение в структуре филиала сотрудников, понимающих специфику его формальной работы, сложившиеся неформальные отношения, основные проблемы и риски, присущие филиалу, необходимость внесения определенных корректив, может оказаться гораздо эффективнее, чем десантирование кадров извне. Более позитивные результаты принесет и позиционирование консультативной функции подразделений внутреннего аудита по сравнению с проверочной, но следует учитывать, что независимая проверочная деятельность является все же приоритетной.

**Кто ПЛАТИТ,
ТОТ И ЗАКАЗЫВАЕТ. ^ ЛУДИТ**

Угадайте, как часто будет выписываться премия сотрудникам службы внутреннего аудита филиала в сравнении с другими служащими, если финансирование этого департамента будет возложено на сам филиал, а

* Материалы
Российского
Института
внутренних
аудиторов.

работа аудиторов будет независимой и объективной? Вопрос риторический. Корпоративные отношения в банковском секторе достаточно жесткие — и никто не будет премировать и выплачивать бонусы за правду, донесенную до вышестоящего руководства. Следовательно, единственное верное решение — возложить финансовую ответственность за финансирование службы внутреннего аудита филиала на центральный офис.

Для этого необходимо создать и централизованно утвердить **ежегодный защищенный бюджет подразделений внутреннего аудита филиальной сети**, исходя из:

- штатной структуры данных подразделений;
- графиков проведения проверочных мероприятий;
- нормативов текущих административных расходов;
- планируемых в рамках филиальной сети подразделений внутреннего аудита мероприятий по повышению квалификации, развитию информационного обеспечения и т.п.

После согласования параметров бюджета в части общих мероприятий осуществляется его разбивка по конкретным подразделениям внутреннего аудита филиальной сети и утверждение уполномоченным органом банка.

Непосредственное «кассовое исполнение» бюджета подразделения внутреннего аудита при условии защищенности бюджета вполне нормально возложить на филиал. При таком подходе установленные и утвержденные для данного подразделения в филиале плановые показатели включаются отдельным проектом в смету расходов филиала; исполняются бухгалтерскими и хозяйственными подразделениями филиала в обычном порядке, но с учетом статей расходов в рамках отдельного проекта; по результатам каждого отчетного периода подлежат внесистемной корректировке при определении финансового результата деятельности филиала.



Внутренний аудит в филиалах: сколько нужно человек?

Универсальных рецептов в решении данной проблемы, очевидно, не существует, но очень важно учитывать следующие критерии, которым могут быть присвоены определенные весовые коэффициенты в зависимости от приоритетности для банка контроля за теми или иными аспектами деятельности филиальной сети:

ц^е^~ размер и структуру кредитного портфеля (сумма и количество заключенных договоров, доля просроченной задолженности);

д^г^- наличие и количество обособленных структурных подразделений (дополнительных офисов, кредитно-кассовых офисов, валютно-обменных пунктов);

д^г^- общую численность сотрудников филиала (и мнение экспертного сообщества, и практика показывают, что оптимальное число сотрудников, осуществляющих контрольные функции, находится в диапазоне 1-2% от численности структурного подразделения);

трудоёмкость осуществления мониторинга системы контроля (в том числе по причине неадекватного состояния информационных систем филиала);

вд^г^-* наличие существенных нарушений системного характера, выявленных при предыдущих проверках филиала.

По результатам итоговой оценки могут быть приняты решения об изменении численности подразделений внутреннего аудита в филиалах.