

ГЛАВА X

ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И АУДИТ

А. Введение

346. Краеугольный камень управления рисками в коммерческом банке- в смежных областях *внутреннего контроля и внутреннего аудита*. Как было подчеркнуто ранее, банки ведут бизнес, основанный на принятии рисков, преимущественно- но не исчерпывающе- через предоставление кредитов третьим лицам. Риск проходит сквозь весь процесс принятия решений в банковском деле, включая управление совокупным бухгалтерским балансом банка и забалансовыми статьями. Вместе с риском неизбежно приходят потери. Успех менеджмента в минимизации потерь зависит во многом от сознательного применения персоналом банка хорошо организованных, всесторонних и широко распространенных политик и процедур, установленных для всех департаментов банка, включая его отделения и дочерние компании. Что не должно быть приемлемо для менеджмента - это потери, вызванные ошибками и неправильностями.
347. В контексте данного учебного пособия “ошибки” определены как *ненамеренные ошибки, сделанные при управлении активами и при подготовке финансовой информации*. “Неправильности” включают все *намеренные несоответствия*, совершенные банковским персоналом и менеджментом¹. Хотя в целом они неизбежны в реальной жизни, тем не менее, ошибки и неправильности *могут быть*, хотя бы теоретически, сведены к нулю. В то время как риск и, соответственно, потери неизбежны в процессе принятия решений, ошибок и неправильностей можно избежать, если с ними не связан элемент риска. Всё это является причиной того, что хорошо управляемые банки организуют и поддерживают операции эффективных систем внутреннего контроля с тем, чтобы осуществлять мониторинг различных административных и операционных видов деятельности.

В. Внутренний контроль, администрирование и внешний аудит

348. *Определения*. Внутренний контроль, администрирование и внешний аудит, как это будет обсуждено в последующих секциях, являются теми аспектами менеджмента, которые повсеместно практикуются в коммерческих банках западных индустриальных стран. Данные концепции определены в качестве следующих положений.
- а. *Внутренний контроль*: система проверок и балансирований, или измерений, созданных банковским менеджментом с тем, чтобы минимизировать потери, возникающие от ошибок и

¹ Данные определения приведены из: Edward J. Seink, *Bank Control and Audit*. “The Nature of Bank Control and Audit”. The American Bankers Association, 1984, p. 20

неправильностей, совершаемых банковским персоналом.

- b. *Администрирование*: каждодневное применение проверок и балансирований при нормальном ходе банковского бизнеса.
- c. *Внутренний аудит*: (i) периодический и *независимый* обзор и оценка системы контроля и (ii) определение степени, до которой менеджмент и персонал должны подвергаться контролю

349. В связи со своим универсальным значением указанные выше процессы были также введены- хотя и часто более медленными темпами, чем это желательно- банками в развивающихся рыночных экономиках, включая страны бывшего Советского Союза. Главные причины, определяющие медленные темпы в этой области- а) указанные процессы рассматриваются исключительно как связанные только с издержками и поэтому приводящие к уменьшению чистого дохода банка, б) менеджмент, особенно в более молодых и меньших банках, не признает указанные процессы в качестве имеющих критическое значение, уверовав в возможность избежать ошибок и неправильностей на основе просто наблюдения за совершением ежедневных операций; и в) надзорная функция центрального банка во многих странах еще неполностью развита и\ или применена, в связи с чем необходимый надзор за банковским сектором осуществляется в недостаточном объеме.

С. Внутренний контроль: цели и процедуры

350. Функция внутреннего контроля имеет двойную цель- установление и поддержание формализованной системы проверок и балансирований, а также доведение до всего банковского персонала информации о значении и целях данной системы. Четыре главных области контроля:

- a. *Авторизация*: как общие, так и специфические авторизации должны регулярно проверяться
- b. *Регистрация*: все авторизованные сделки должны быть правильно зарегистрированы в соответствии с принятыми системами учета.
- c. *Сохранение*: должна быть распределена ответственность за физическое хранение активов (материальных или финансовых активов, так же как и юридических документов).
- d. *Оценка*: зарегистрированная стоимость активов должна периодически проверяться с точки зрения ее адекватности (например, резервы против потерь по ссудам, износ активов, стоимость залога).

При правильном исполнении функция контроля эффективно защитит банк против ненадлежащего появления ошибок и неправильностей.

351. В более крупных банках функция контроля выполняется отдельными

организационными единицами, такими как кредитные, учетные, по работе с персоналом, стратегическое планирование и управленческие информационные системы. На деле эти организационные единицы осуществляют самоконтроль и могут даже иметь своего собственного контрольного инспектора. В этом контексте отдел или департамент внутреннего контроля, существующий в банке, выполняет преимущественно надзорную функцию, работая с отдельными операционными подразделениями над созданием соответствующих контрольных систем. В меньших банках функция внутреннего контроля имеет тенденцию к централизации. Однако, независимо от организационной структуры старший специалист (в области внутреннего контроля) должен быть способен выполнять свои обязанности без помех со стороны персонала, а также иметь возможность докладывать непосредственно высшему менеджменту в эффективной и своевременной манере. Короче говоря, контрольная функция, которая предполагает различные проверки и балансирования, включает:

- a. Создание контрольных процедур и техник, приложимых к конкретным видам сделок (например, валютный трейдинг).
- b. Проверка сделок на предмет того, были ли они правильно проведены по учету (например, формирование обеспечения под ссуды).
- c. Создание систем и процедур финансового планирования и отчетности, обеспечение их соответствия целям менеджмента и требованиям центрального банка.
- d. Подготовка отчетов о финансовом состоянии банка, включающих сопоставления и объяснения несоответствий между фактическими и планируемыми результатами в части доходов и расходов².
- e. Идентификация и информирование о существенных исключениях, сделанных относительно целей менеджмента, установленных в руководствах политики и процедур³.

352. С тем, чтобы оценить эффективность систем внутреннего контроля, *общие* цели контроля, установленные менеджментом, должны быть сопоставлены с целями *специфического* контроля, связанного с

² Эта специфическая функция может быть, тем не менее, выполнена плановым подразделением банка

³ Важно не смешивать функции внутреннего контроля и внутреннего аудита. Как указывалось выше в секции В, внутренний контроль имеет дело с организацией и применением систем проверок и сбалансирований и, если будет доказано, что он неэффективен относительно целей менеджмента или не соответствует им, то он должен быть перестроен. Внутренний аудит является более специфичным, оценивая эффективность контрольных процедур и определяя степень, в которой внутренний контроль принимается банковским персоналом.

конкретным видом деятельности. Вставка X.1 показывает распределение контрольной функции в департаменте банка по человеческим ресурсам. Общая цель контроля- существование ясных и недвусмысленных документальных полномочий (в рамках процесса принятия решений) внутри департамента. Необходимые полномочия должны быть затем увязаны со специфической контрольной задачей (в данном случае «зарплата, оклады и премии должны быть связаны только с результатами работы»), которая, в свою очередь, может быть привязана к специфическому виду деятельности и бухгалтерскому счету (заработная плата начисленная)⁴.

Вставка X.1

**ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ:
ОТ ОБЩИХ ЦЕЛЕЙ К КОНКРЕТНЫМ ПРОЦЕДУРАМ
ДЕПАРТАМЕНТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

| <u>Цель общего контроля →</u> | <u>Цели специфического контроля →</u> | <u>Сделки и счета</u> |
|--|---|------------------------------|
| Распределение полномочий, связанных с ответственностью | Зарплаты, оклады и расходы на премии должны выплачиваться только в соответствии с результатами выполненной работы | Заработная плата начисленная |

353. Второй пример хорошо спроектированных целей и процедур контроля приведен во вставке X.2. Этот пример относится к работе кредитного (или ссудного) департамента, а именно к руководствам по кредитной политике и бухгалтерскому учету, которые должны содержать специфицированные и детальные операционные процедуры для следования им персоналом банка. Уместно воспользоваться примером этих руководств: ожидается, что их содержание должно быть хорошо известно персоналу в соответствующих департаментах и- определенно- персоналу в департаменте внутреннего контроля.

Вставка X.2.

**ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ:
ОТ ОБЩИХ ЦЕЛЕЙ К КОНКРЕТНЫМ ПРОЦЕДУРАМ
КРЕДИТНЫЙ ДЕПАРТАМЕНТ**

| <u>Банковская функция →</u> | <u>Цель общего контроля →</u> | <u>Цель специфического контроля →</u> | <u>Сделки и счета →</u> | <u>Специфические процедуры контроля</u> |
|-----------------------------|-------------------------------|--|--------------------------|---|
| Предоставление ссуд | Авторизация | Авторизация требуется для всех кредитов, по категориям кредита и их срокам | См. Руководство по учету | Руководство кредитной политики |

D. Создание системы внутреннего контроля

354. До того, как будет создан и начнет осуществляться внутренний

⁴ Дискуссия и сопровождающие ее примеры базируются на: Seink, pp. 54-60

контроль, банк должен спроектировать и применить на практике детальные документальные процедуры, системы распределения авторизаций, отчетные функции, системы регистрации, которые бы покрывали все виды банковской деятельности- подразделения, департаменты, отделы и филиалы- а также банковские продукты. Хорошие примеры в этой области, относящиеся к политикам и процедурам кредитного департамента содержатся в главе Y и связанных с ней приложениях. Дополнительные примеры контрольных механизмов приведены ниже:

- a. *Организация.* Организационная схема по подконтрольным категориям в головном офисе, отделениях; мастер- схема, включающая имена всего управленческого персонала
- b. *Общие операционные документы по учету.* Учетная политика, учетная методология, финансовые отчеты, согласование балансовых счетов, дебиторской задолженности по процентам, кредиторской задолженности по процентам, штрафных процентов, классификация доходов от комиссий и платежей за услуги, бюджетирование, процедуры отказа от взысканий и получения платежей за услуги, хранение ценных бумаг, сделки со связанными лицами, валютные сделки, учет по вкладам средств в капитал (например, местная валюта против твердой валюты), и персонал.
- c. *Денежные средства и клиринг.* Физическая безопасность, безопасность кассы, пересылка данных, счета переходящих сумм, очищение счетов переходящих сумм.
- d. *Торговое финансирование (включая гарантии).* Деятельность по торговому финансированию (например, авторизация и оценка выпускаемых продуктов и инструментов торгового финансирования), гарантии (авторизация и выпуск), обеспечение, учет забалансовых статей, подверженность проблемам и риску (идентификация, авторизация и мониторинг).
- e. *Казначейство по международным операциям.* Политика и процедуры по операциям казначейства, подверженность риску по валютным операциям, лимиты на контрагентов, анализ позиций, операционный контроль, инициация и регистрация сделок, распределение обязанностей, выполнение дилерских функций и дилерские системы.
- f. *Основные активы.* Графики начисления износа и взыскания износа, переоценка активов, устаревшие активы, политика расходования средств на формирование основного капитала
- g. *Персонал и оплата труда.* Политика в отношении персонала, описания трудовых обязанностей, политика обучения персонала, перекрестное обучение, безопасность личных дел, шкала

окладов, информация об оплате труда (еженедельно\ежемесячно), поддержание счетов по начислениям заработной платы, поддержание счетов по начислениям на социальное страхование, оценка уровня выполнения должностных обязанностей, бонусы работникам, полномочия на установление бонусов

Е. Управление контрольной функцией: («Администрирование»)

355. Существует значительная гибкость в структурировании управленческих аспектов, связанных с выполнением контрольной функции. Важнейшими моментами являются обеспечение эффективности структуры, ее независимость от «линейных» или операционных менеджеров, а также ее соответствие размеру и организационной структуре банка.
356. Как упоминалось ранее, в более крупных банках отдельно взятые контролеры могут находиться в структуре крупнейших департаментов и других операционных единиц (например, в крупном отделении). В такой структуре контролеры имеют двойную подотчетность- руководителю департамента или менеджеру филиала (с точки зрения ежедневного ведения бизнеса) и, с точки зрения политики и оценки состояния- руководителю департамента внутреннего контроля. Необходимо следить за тем, чтобы независимый характер функции контролера поддерживался и признавался со стороны управляющих филиалами и менеджеров операционных департаментов. Департамент внутреннего контроля разрабатывает описание должностных обязанностей контролера, устанавливает и обсуждает специальные задачи, которые должны быть выполнены, а также оценивает их выполнение.
357. В небольших и недавно созданных банках (характерных для многих развивающихся экономик) использование «на полный рабочий день» контролеров в рамках департаментов или филиалов неэффективно, т.к. объем бизнеса для этого недостаточен. В такой ситуации функция внутреннего контроля централизуется, и контролеры делят свое время между различными департаментами и другими подразделениями в зависимости от возникающей потребности.

Ф. Организация департамента внутреннего аудита: «положение о департаменте»⁵

358. Параграф 348 настоящей главы характеризует функцию и главную цель департамента внутреннего аудита банка (или внутреннего аудитора). При организации департамента аудита принимают во внимание следующие положения, связанные с обязанностями департамента:

⁵ Термин «положение» относится- в контексте данной главы- к юридическому документу, который выпускается советом директоров и, будучи адресованным к аудиторскому департаменту банка, перечисляет основные элементы его полномочий и подотчетности, определяющие деятельность департамента

- a. Как представляют себе роль департамента аудита менеджмент и акционеры, представленные в наблюдательном совете?
- b. Каковы административные и функциональные обязанности, связанные с отчетностью, которые лежат на главном аудиторе?⁶
6
- c. Каковы параметры полномочий и ответственности аудиторского департамента в том, что касается доступа к документам, персоналу и активам, и при какой подотчетности, при проведении аудита? Каким процедурам должны следовать внутренние аудиторы при подготовке и проведении аудита?
- d. Какова сфера обычного аудита? Каковы ограничения, если они существуют, на рассмотрение объекта, подвергаемого аудиту? Укажите ограничения на проведение обычного аудита и на условия, при которых разрешаются или даже требуются исключения?
- e. Каковы обязанности департамента аудита в подготовке и выпуске аудиторского отчета?
- f. Каковы обязанности аудиторов по отношению к отчету (например, в течение какого периода времени, кем должен быть одобрен)?

359. *Процесс аудита.* Процесс аудита состоит из следующих серий шагов:

- a. Предварительная оценка подразделения, в котором будет проходить аудит
- b. Формальное объявление об аудите аудируемому подразделению (представленному менеджером подразделения). Иногда данное объявление может быть сделано за определенное время до проведения аудита. Тем не менее, если ожидается, что будут найдены определенные неправильности или если менеджер подразделения только что принят на работу и неизвестен высшему руководству банка, то аудит может действительно не объявляться заранее (например, неожиданное появление группы аудиторов в начале рабочего дня)
- c. Выполнение аудита
- d. Подготовка отчета об аудите и документирование проведенной работы
- e. Формальное закрытие аудита на основе обсуждения результатов аудита с аудируемыми лицами, а также подготовки

⁶ Аудиторский департамент является штатной функцией, установленной наблюдательным советом. Главный аудитор подотчетен непосредственно совету.

рекомендаций и инструкций по внесению корректировок

- f. Направление отчета об аудите председателю наблюдательного совета, а также в департамент аудита или главному аудитору
- g. Аудитор в письменном виде и в пределах определенного числа дней (например, 30) должен указать на корректировки, которые уже сделаны, а также подготовить график для совершения корректировок, которые должны быть сделаны
- h. Оценка и одобрение/ неодобрение со стороны департамента аудита или главного аудитора реакции аудируемого подразделения на аудиторский отчет

G. Мошенничество

- 360. Внутренний аудитор не отвечает за защиту или предотвращение мошенничества. С другой стороны, менеджмент отвечает за наличие эффективных систем контроля.
- 361. При проведении аудита в кредитных подразделениях ожидается, что аудитор будет проявлять “надлежащую заботливость” при оценке заявлений на ссуды и кредитных сделок, используя при этом технику сравнения с “образцами благоразумных сделок”

H. Резюме раздела по внутреннему контролю, администрированию контроля и внутреннему аудиту

- 362. Резюме по функции внутреннего контроля\ внутреннего аудита содержится во вставке X.3. в нем приводятся обязанности менеджмента в следующих областях: (а) организация, применение и периодическая оценка политик и процедур, определяющих порядок деятельности департаментов, отделов и других подразделений банка; и (b) установление общих и специальных целей, связанных с контрольными функциями банка, а также мониторинг (“администрирование”) контрольного процесса. В сопоставлении, обязанностью аудиторского департамента является *независимая* оценка эффективности контрольной системы, также как выполнения персоналом политик и процедур, установленных менеджментом в различных руководствах и директивах.

Вставка X.3

ФУНКЦИИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

| Банковский менеджмент | Банковский менеджмент | Аудит |
|--|---|---|
| устанавливает общие и специфические цели | оценивает политики и процедуры | оценивает следование политикам и процедурам |
| подготавливает политики и процедуры | осуществляет мониторинг контрольного процесса | выполняет независимую оценку системы контроля |

363. В итоге, процедуры внутреннего контроля и аудита являются жизненно важными элементами в управлении риском коммерческого банка и требуют всех необходимых ресурсов и внимания от менеджмента и, в особенности, от наблюдательного совета банка с тем, чтобы обеспечить надлежащее следование им и исполнение. Эффективные контроль и аудит защищают не только банковских вкладчиков и других кредиторов, но и в равной степени акционеров и, соответственно, собственную жизнеспособность банка в качестве благоразумного финансового института.