

*Юнак Е. В., студент 3 курс, факультет «Экономика и управление»
Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Россия, г. Владивосток*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ БАНКА РОССИИ

Аннотация: Статья посвящается системе внутреннего контроля, позволяющего исключить реализацию рисков и минимизировать их последствия, современным подходам к управлению рисками в территориальных учреждениях Банка России.

Ключевые слова: внутренний контроль, управление рисками, модели системы внутреннего контроля, риск-ориентированный и процессный подход.

Annotation: The article is devoted to the system of internal control, which allows to exclude the implementation of risks and minimize their consequences, to modern approaches to risk management in the regional branches of the Bank of Russia.

Key words: internal control, risk management, models of the internal control system, risk-oriented and process approach.

Каждая организация стремится повысить уровень эффективности своей деятельности, пытаясь найти оптимальный подход к ее осуществлению.

Основными задачами для достижения этой цели являются:

- создание автоматизированных систем для сокращения объемов ручного труда и минимизации временных затрат;

- разработка и внедрение рациональных алгоритмов действий при выполнении основной работы.

Выполнение выше поставленных задач, в свою очередь, упрощает процесс контроля над корректностью деятельности организации, минимизирует возможные риски при его осуществлении, а также улучшает его качественные показатели, сокращая затраты времени, что, соответственно, повышает коэффициент полезного действия.

Необходимость постоянного совершенствования деятельности Центрального банка Российской Федерации, включая повышение производительности и качества труда, скорости выполнения работ, предопределяет внедрение и активное использование в работе современных информационных технологий и программного обеспечения. В деятельности территориальных учреждений Центрального банка Российской Федерации в связи с этим активно используются как программные комплексы, внедренные централизованно Банком России, так и самостоятельно разрабатываемые программные продукты, реализующие дополнительный автоматизированный контроль и позволяющие снизить количество операционных рисков [1].

Качественное и полное выполнение функций, возложенных Банком России на территориальные учреждения, обработка и анализ значительного объема разнородной информации предполагает использование специализированного унифицированного программного обеспечения, которое легко адаптируется к часто меняющимся условиям. Кроме того, оно должно позволять создавать систему поддержки принятия нерегламентированных решений с учетом индивидуальных особенностей каждого территориального учреждения, предоставлять свободу действий как в выборе методов решения задач, управления рисками, так и в доступе к разнообразным исходным данным.

Важную роль для территориальных учреждений играют самостоятельно разработанное программное обеспечение в рамках направлений деятельности, не охваченных централизованными системами обработки данных, а также

автоматизированные системы, позволяющие формировать отдельные показатели, используя данные централизованных программных комплексов.

Необходимость внедрения таких программных разработок является применением дополнительных механизмов системы контроля и управления рисками, получение унифицированных форм и повышение эффективности управления ресурсами. В связи с этим все шире применяются информационные технологии в деятельности передовых ТУ, усиливается их влияние на организацию бизнес-процессов.

Опыт Главного управления позволяет увидеть, что востребованными самостоятельными разработками являются программные средства, позволяющие повысить эффективность деятельности в таких бизнес-процессах, как:

- автоматизированное агрегирование статистических данных на базе программного комплекса «Прогноз» для анализа деятельности отдельных кредитных организаций и банковского сектора региона в целом;
 - учет, оформление и осуществление контроля за реализацией путевок в здравницу Банка России.
 - самооценка адекватности системы внутреннего контроля;
 - планирование (подготовка планов, согласованность действий и контроль за их исполнением);
 - оценка факторов риска потери деловой репутации кредитной организации;
 - оценка уровня совокупного риска кредитной организации;
 - контроль в области противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
 - оперативная обработка отчетных данных, представляемых на постоянной основе кредитными организациями в Банк России;
 - контроль в области надзора за деятельностью кредитных организаций
- [2].

- Планирование деятельности – одна из процедур системы внутреннего контроля и управления рисками в территориальном учреждении, без которого вряд ли возможна успешная работа и предупреждение рисков. Учитывая многофункциональность деятельности территориальных учреждений, управление работой достигается посредством использования как стратегического (Сводный план работы территориального учреждения), так и текущего планирования (План работы Совета Банка, План проверок расчетнокассовых подразделений, План проведения совещаний-семинаров с кредитными организациями и расчетно-кассовыми подразделениями, квартальные планы работ структурных подразделений территориального учреждения).

Для повышения эффективности деятельности подразделений территориального учреждения, улучшения контроля за выполнением поставленных задач и мероприятий в Главном управлении в 2011 году была внедрена автоматизированная система «Оптимизация процесса сводного планирования в территориальном учреждении» на основе системы Microsoft Access. Назначением этого программного средства является решение следующих задач:

- 1) унификация форм представления сведений о запланированных и выполненных работах структурных подразделений;
- 2) обеспечение оперативного доступа (контроля) к информации об исполнении планов;
- 3) автоматизация функций;
- 4) систематизация процессов планирования и учета выполненных работ.

Основными выходными формами Программного средства «Оптимизация процесса сводного планирования в территориальном учреждении» являются унифицированные формы планов по подразделениям, где отражаются структурные подразделения Главного управления, планируемые мероприятия, плановые и фактические даты выполнения заданий, примечания. В примечании указываются основания по переносу сроков выполнения мероприятий или об

отмене мероприятий.

Преимуществом программного комплекса является возможность вывода унифицированных форм представления сведений в разрезе:

1) структурных подразделений – для контроля выполнения запланированных мероприятий руководством Главного управления по курируемым направлениям деятельности;

2) анализируемых периодов (за месяц, квартал, год) – для контроля и координации работ начальником структурного подразделения по конкретным периодам времени;

3) отдельных работников – для контроля выполнения запланированных мероприятий конкретным исполнителем.

Программный комплекс позволяет осуществлять контроль выполнения запланированных мероприятий посредством цветowych индикаторов (белый – контрольный срок не наступил (указывается количество дней до истечения срока), зеленый – выполнен, красный – не выполнен (указывается количество дней после истечения установленного срока)).

Одновременно в Программном средстве «Оптимизация процесса сводного планирования в территориальном учреждении» фиксируются данные по выполненным внеплановым работам в целях анализа нагрузки на работников для эффективного распределения объема работ и взвешенного подхода при установлении размера премии работникам.

Использование автоматизированной системы позволило:

1) повысить эффективность выполнения функций всеми работниками структурных подразделений Главного управления;

2) рационально связать все планируемые задачи, функции и мероприятия;

3) обеспечить условия создания взаимоувязанного планирования ресурсов (трудовых и финансовых) и принимаемых управленческих решений;

4) скоординировать работу структурных подразделений Главного управления между собой;

- 5) обеспечить оперативный доступ к системе планирования;
- 6) выявить, минимизировать и предупредить риски невыполнения/ несвоевременного выполнения возложенных задач и функций;
- 7) улучшить качество контроля за выполнением планируемых мероприятий;
- 8) обеспечить надлежащий уровень оценки (анализа) деятельности (достигнутых плановых результатов);
- 9) распределить равномерно нагрузку на работников, учитывая объем выполняемых ими работ.

Важным шагом в области развития системы внутреннего контроля стало автоматизирование процесса самооценки системы внутреннего контроля с целью количественного анализа деятельности структурных подразделений.

Основной целью создания Программного комплекса «Самооценка» явилось следующее:

1. выявление сильных и слабых сторон при интегрировании внутреннего контроля в операционную среду структурного подразделения, ключевых источников рисков, т.е. определение «корневых причины» риска, которые:

- являются реальной (актуальной) и значимой проблемой для подразделения, а также характерны определенной операции/шагу (то есть факторы, которые могут привести к реализации риска при отсутствии или неэффективности мер реагирования);

- отражают конкретную проблему/ «уязвимость» бизнес-процесса.

2. определение необходимости принятия дополнительного комплекса мер и использования дополнительных процедур и методов внутреннего контроля, внедрение инноваций [3].

Целью проведения самооценки рисков и мер реагирования является:

- обеспечение субъектов внутреннего контроля комплексной информацией о значимых рисках, в том числе об уровнях рисков, взаимосвязи рисков между собой и взвешенности (об эффективности и о достаточности) применяемых мер реагирования на риски;

- формирование профиля рисков, их приоритизация и оптимальное распределение ресурсов на реагирование на риски;
- распределение зон ответственности за риски между подразделениями, особенно в кросс-функциональном взаимодействии, когда процесс сложен для всех участников, так как они не владеют комплексной информацией всей цепочки выполняемых операций (шагов) бизнес-процесса;
- определение направлений для улучшения процессов (выявление недостатков в организации взаимодействия субъектов бизнес-процесса, в том числе дублирующихся операций/шагов, пробелов (коллизий) в нормативном регулировании и т.д.).

Программное средство построено на базе Microsoft Access и представляет собой процесс анкетирования с функцией трансформирования анкеты в Microsoft Word.

В основе программы «Самооценка» лежит использование бального метода оценки результативности функционирования системы внутреннего контроля и управления рисками в структурном подразделении Главного управления. Ответы на предлагаемые вопросы основываются на результатах выполненных задач и функций подразделения по итогам отчетного периода. Для каждого вопроса установлены баллы и веса, которые определяются за счет степени влияния вопросов анкеты на оценку эффективности управления рисками.

По результатам внесения ответов на предлагаемые вопросы программное средство автоматически рассчитывает балльно-весовой показатель по каждому варианту вопроса, а также суммированный итог по результатам всех пройденных вопросов. В зависимости от итогового количества набранных баллов (попадания в установленный оценочный диапазон) система управления рисками в подразделении оценивается как:

- «эффективная», что характеризуется надежным и устойчивым ее функционированием;

- «достаточно эффективная», что отражает необходимость применения дополнительного контура мероприятий по минимизации рисков по отдельным процессам;

- «неэффективная», что отражает потребность в изменении технологических процессов и разработке существенных способов и мер снижения факторов возникновения рисков [5].

По результатам пройденного анкетирования и с учетом полученной оценки руководителем подразделения принимаются превентивные меры по реорганизации / совершенствованию системы внутреннего контроля и управления рисками в подразделении.

Таким образом, разработанная и автоматизированная методика расчета состояния системы внутреннего контроля:

1. помогает точно и объективно оценить ее эффективность, определить достаточность процедур управления рисками и выявить имеющиеся недостатки в организации системы внутреннего контроля;

2. обеспечивает лучшее понимание работниками рисков, их источников и последствий;

3. повышает качество управленческой информации.

В области финансового мониторинга и валютного контроля разработаны и применяются программные продукты, выполняющие контур следующих контрольных задач:

- выявление показателей, значительно отличающихся от среднего значения и имеющих аномальный характер, привлечение особого внимания к отдельным кредитным организациям, указание на необходимость применения мер надзорного реагирования;

- выявление допущенных кредитными организациями (филиалами) ошибок структурного и логического характера;

- выявление кредитных организаций (филиалов), занимающихся недоброкачественной деятельностью, подверженных риску легализации доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма,

связанному с проведением ими по поручению клиентов сомнительных операций.

В области лицензирования деятельности кредитных организаций в Главном управлении используется программное обеспечение, основной задачей которого заключается в информировании о наступлении события (контрольного срока), об установленном количестве дней до наступления рискованного события, а также о дне его наступления. Программный продукт позволяет контролировать:

1) сроки действия документов:

- выданного положительного заключения при согласовании кандидатов на должность руководителя кредитной организации (филиала);
- выданных предварительных (последующих) согласий на приобретение более 10% акций кредитных организаций;
- договоров имущественного страхования кредитных организаций (филиалов);
- доверенностей, выданных руководителю филиала кредитной организации [4];

2) соблюдение сроков:

- принятия решения по рассмотрению документов при согласовании кандидатов на должность руководителя кредитной организации (филиала);
- поступления в Главное управление информации от кредитных организаций об изменениях, вносимых в «Список участников (акционеров) кредитной организации».

Кроме того, комплекс позволяет вести базу унифицированных форм (шаблонов) заключений и запросов, используемых в работе надзора за деятельностью кредитных организаций по вопросам лицензирования.

В качестве задач на перспективу обсуждаются дальнейшие направления деятельности в области информационных технологий, в числе которых совершенствование используемых в работе форм программного контроля, а также определение контрольных точек процессов и системы сбалансированных

показателей, контроль затрат времени, исследование критериев оценки качества проведенных работ (операций) и их взаимосвязь с системой мотивации труда.

Не менее важным и нужным для анализа деятельности отдельных кредитных организаций и банковского сектора региона в целом, а также для совершенствования подходов при подготовке к проведению инспекционных проверок кредитных организаций (филиалов) является автоматизированное агрегирование статистических данных на базе Программного комплекса «Прогноз» и трансформация их в аналитические таблицы, что позволяет:

- 1) обеспечить сопоставимость результатов анализа,
- 2) повысить объективность оценки деятельности кредитных организаций,
- 3) уменьшить затраты времени на анализ,
- 4) повысить эффективность деятельности.

В целях автоматизации процессных технологий Главным управлением в 2013 году был разработан и внедрен собственный электронный репозиторий процессов, который получил название Единая информационно-аналитическая автоматизированная система «Процессы ТУ» (рисунок 1). Данное программное средство служит информационной систематизированной базой, основанной на единообразных технологиях описания выполнения работы (процессов, операций) и объединяющей в себе всю совокупность разработанных и применяемых в работе внутренних документов (регламентов, порядков, технологических карт, «пошаговиков» и т.д.) по основным и обеспечивающим направлениям деятельности Главного управления [6].



Рисунок 1 – Единая информационно-аналитическая автоматизированная система «Процессы ТУ»

Приоритетным направлением комплекса задач репозитория является оптимизация доступа к информации о порядке осуществления операций. С одной стороны, это оперативность и качество выполняемых функций исполнителем, с другой – четкая и отлаженная координация действий структурных подразделений Главного управления, участвующих в выполнении кросс-функционального взаимодействия, начиная от получения исходной информации и заканчивая результатом проведенной работы. Кроме того, программное средство помогает руководителю структурного подразделения в принятии управленческих решений, поскольку данная автоматизированная система охватывает не только отдельные операции, но и целые бизнес-процессы, которые содержат в себе определенную бизнес-логику.

В связи с этим, в современных условиях одно из ключевых мест занимает внедрение в ИТ-подразделениях территориальных учреждений Банка России современной системы внутреннего контроля. Учитывая данный факт, возрастает роль Управления информатизации не только как сервисного подразделения, обеспечивающего бесперебойную работу подразделений, но и как подразделения, приобретающего самостоятельную роль в технологических процессах.

В Главном управлении организация внутреннего контроля в Управлении информатизации основана на скоординированной деятельности по управлению персоналом, данными, приложениями, оборудованием и базируется на следующих принципах:

1. Эффективного функционирования системы управления ИТ-сервисами, построенной на общих принципах менеджмента качества.

2. Комплексного мониторинга за состоянием внутреннего контроля в информационно-телекоммуникационной системе посредством осуществления:

- анализа природы нештатных ситуаций, причин их возникновения и хода устранения последствий реализации проблем;

- контроля за соблюдением установленных требований в области внутреннего контроля в информационно-телекоммуникационной системе Банка России, в том числе при регистрации и устранении нештатных ситуаций.

В этой связи важным является предоставление прав постоянного доступа не только работникам Управления информатизации, но и работникам Управления анализа рисками и внутреннего контроля для просмотра всей информации, хранящейся в базах данных средств автоматизации, используемых при регистрации и устранении нештатных ситуаций, для изучения процесса возникновения проблем и оценки влияния нештатных ситуаций на основную деятельность Главного управления.

3. Оперативного информирования руководителя Главного управления о текущем состоянии ИТ-системы, о возникновении и ходе устранения нештатных ситуаций на информационно-телекоммуникационную систему Банка России.

4. Оптимального механизма взаимодействия Управления информатизации

с:

- функциональными подразделениями Главного управления - пользователями ИТ-ресурсов в целях оперативного устранения нештатных ситуаций с минимальными затратами, а также принятия превентивных мер по

предотвращению повторения инцидентов, минимизации влияния на IT-услуги инцидентов, которые не могут быть предотвращены.

- отдельными структурными подразделениями Главного управления, участвующими совместно с Управлением информатизации в администрировании общих задач в области информационно-телекоммуникационной системе Банка России.

Внедрение в Главном управлении программных комплексов и автоматизация бизнес-процессов уже является одним из важнейших элементов повышения эффективности деятельности внутреннего контроля, снижения операционных рисков и решения следующих приоритетных направлений:

1) автоматизация функций, контрольных процедур, выполняемых структурными подразделениями территориальных учреждений Банка России, в рамках процессов деятельности;

2) обеспечение оперативного доступа (контроля) к информации руководству ТУ и работникам, участвующим в процессах;

3) создание условий взаимоувязанного планирования ресурсов (трудовых и финансовых) и принимаемых управленческих решений;

4) выявление и предупреждение возможных рисков невыполнения/ несвоевременного выполнения возложенных задач;

5) систематизация выполняемых работ.

6) унификация форм представления необходимой информации;

Руководство Главного управления по достоинству оценивает потенциал современных технологий и непрерывно оптимизирует работу с помощью электронного инструментария. Следует отметить, что в «эпоху цифровых технологий» и активной модернизации появляется все больше работников, предлагающих внедрение новых или расширение функциональных возможностей уже существующих программных комплексов для повышения эффективности деятельности. Результатом стало существенное повышение производительности труда работников Главного управления и снижение операционных рисков.

Библиографический список:

1. Рудько-Силиванов В.В. Совершенствование системы внутреннего контроля / В.В. Рудько-Силиванов, К.В. Лапина, Т.А. Юнак // Деньги и кредит. 2014. № 11. С. 41-47.
2. Волкова М.Н. Вопросы аудита: выявление и оценка операционных рисков как часть аудита и качества управления // Волкова М.Н., Тарасова Н.Б., Шарыкина А.Л // ФЭС: ФИНАНСЫ. ЭКОНОМИКА. 2014. № 7. С. 29-33.
3. О введении в действие Положения о внутреннем контроле и управлении рисками в Дальневосточном ГУ Банка России: Приказ Дальневосточного ГУ Банка России от 03.12.2018 № ОДТ7-1792.
4. Рудько-Силиванов В.В. Информационные технологии как инструмент повышения эффективности деятельности / В.В. Рудько-Силиванов, К.В. Лапина, Т.А. Юнак // Деньги и кредит. 2014. №4. С.20-24.
5. О внутреннем контроле в Центральном банке Российской Федерации: Положение Банка России от 20.01.2009 № 333-П.
6. О применении процессного подхода в Дальневосточном ГУ Банка России и использовании программного комплекса «Процессы ТУ»: Распоряжение Дальневосточного ГУ Банка России от 23.09.2015 № РТ7-192.