

МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЧИСЛЕННОСТИ СЛУЖБЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Служба внутреннего контроля (СВК) в банке создается для проведения контрольных процедур и содействия его органам управления в обеспечении эффективного функционирования кредитной организации. Это одно из специфических подразделений кредитной организации. К основным особенностям службы можно отнести следующие:

- подразделение не совершает банковских операций, соответственно, не приносит банку прямых доходов;

- подразделение создается и функционирует в течение всего срока деятельности банка в обязательном порядке, тогда как многие другие отделы, службы и тому подобные могут создаваться и ликвидироваться в соответствии с задачами оптимизации организационной структуры;

- СВК отличается специфической структурой подчинения – руководитель службы подчиняется совету директоров, при этом может возникать конфликт интересов с исполнительными органами банка;

- задачи службы характеризуются негативной эмоциональной окраской со стороны остальных структур кредитной организации, так как преследуется цель выявления ошибок и поиск виноватых внутри организации;

- ошибки в работе сотрудников СВК, т.е. невыявление ошибок других подразделений, может наказываться не только со стороны руководства банка, но и со стороны внешних органов (например, штрафы со стороны Центрального банка РФ или Федеральной службы по финансовым рынкам, отзыв лицензии).

Состав и структура службы внутреннего контроля в банке не регламентированы, но должны соответствовать масштабам и специфике совершаемых банковских операций. При этом ответственный сотрудник (подразделение) по ПОД/ФТ может включаться в состав СВК, а может оставаться независимым органом. Также в контрольную службу может входить контролер профессионального участника рынка ценных бумаг (если у банка есть объект для работы данного сотрудника) и ответственный сотрудник по правовым вопросам.

Отмечается, что служба внутреннего контроля может быть организована двумя способами [4; С.5]:

1. Включение в состав СВК:

- подразделений внутреннего контроля и аудита,
- подразделений, занимающихся управлением рисками,
- других аналитических и контрольных подразделений банка.

2. Создание СВК как отдельного структурного подразделения в составе банка, взаимодействующего с другими контрольными подразделениями.

В дальнейшем при оценке численности службы внутреннего контроля мы будем понимать под ней отдельное структурное подразделение, включающее в себя помимо основных работников сотрудника (группу сотрудников), занимающихся противодействием отмыванию доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, то есть в соответствии со вторым подходом к организации службы.

Согласно пункту 4.6.1. Положения №242-П [2], кредитная организация должна установить численный состав, структуру и техническую обеспеченность службы внутреннего контроля в соответствии с масштабами деятельности, характером совершаемых банковских операций и сделок. Количество сотрудников службы может быть любым, при этом, влияющие на число сотрудников показатели можно разделить на несколько групп (Таблица 1):

Таблица 1

Оценка факторов, влияющих на численный состав СВК

№ п/п	Факторы, оказывающие влияние на численный состав СВК	Показатели оценки	Способ оценки
1	Масштаб банковских операций	количество операций в целом по банку	чем больше операций, тем больше сотрудников
		количество операций в среднем на одного сотрудника «зарабатывающего» подразделения	чем больше операций, тем больше сотрудников
		средняя сумма одной операции,	если больше 15 т.р., больше сотрудников
		количество видов проводимых операций и сделок банковских	по одному сотруднику на каждое направление
		количество сотрудников кредитной организации	по 1 работнику СВК на 100 иных сотрудников
2	Уровень развитости банковской сети	количества филиалов	по сотруднику на каждый филиал

№ п/п	Факторы, оказывающие влияние на численный состав СВК	Показатели оценки	Способ оценки
		количества внутренних структурных подразделений	по 1 сотруднику на каждые 10 подразделений
		планируемые к открытию подразделения в соответствии со стратегией банка	1 сотрудник, обеспечивающий постановку учета в новых подразделениях
3	Уровень стабильности и квалификации банковских кадров	доля работников, имеющих опыт в данном подразделении более одного года	чем ниже текучесть кадров, тем меньше требуется времени на обучение (меньше сотрудников)
		доля сотрудников с высшим образованием	если доля 2/3 и выше, то ввести понижающий коэффициент
		доля сотрудников с профильным (экономическим, юридическим) образованием	если доля 2/3 и выше, то ввести понижающий коэффициент
		мотивация персонала к выявлению ошибок	при эффективной мотивации, сотрудников требуется меньше
4	Используемые методы проведения проверок	сплошная документальная проверка	больше сотрудников, т.к. требуется много трудозатрат
		рискоориентированный аудит	меньше сотрудников (менее трудозатратный)
5	Количество запланированных проверок	планируемое количество проверок;	чем больше проверок, тем больше сотрудников
		доля фактического числа проверок в планируемом по прошлому периоду	если доля меньше 1, то уменьшить число сотрудников, и наоборот
6	Рискованность банковской деятельности	количество и объем резервов	при наличии больших резервов требуется больше сотрудников

Предварительную оценку численности службы внутреннего контроля предлагаем определять следующим образом:

1. Базой для определения количества сотрудников СВК могут служить фактические данные о среднем составе данного подразделения в российских банках. Согласно исследованию текущего состояния функции внутреннего аудита в российских банках, которое было проведено в 2008 году Институтом внутренних аудитором (Institute of Internal Auditors) совместно с компанией PricewaterhouseCoopers [5; С.24], средняя численность сотрудников подразделения внутреннего контроля (аудита) составляет 0,86% от общей штатной численности банка. При этом нормальными значениями для данного показателя признаются его колебания в пределах от 0,3% до 2%. Отметим, что в п. 2.2.1 положения Банка России от 16.12.2003 №242-П фактически отсутствует разграничение между службой внутреннего контроля и службой внутреннего аудита, что дает основания использовать представленные данные для выработки рекомендаций по службе внутреннего контроля.

Что касается внутреннего аудита в центральных банках России и стран СНГ, то численность сотрудников службы внутреннего аудита в центральных банках различна и находится в пределах от 0,8% к численности сотрудников проверяемых структурных подразделений, учреждений, предприятий и организаций – в Беларуси, Украине, России до 2,7% – в Армении. Оптимальная численность внутренних аудиторов в международной практике составляет 1% [8].

Таким образом, базовым показателем для определения численности службы внутреннего контроля рекомендуется принять значение 1% от общей численности персонала. На данном этапе округление показателя проводить не рекомендуется.

2. Следующим этапом определения численности является корректировка базового показателя с учетом выделенных ранее факторов (Таблица 1).

Введение фактора рискованности деятельности обусловлено необходимостью обращать внимание на факторы риска, присущие разным банковским операциям [9; С.74]. При этом можно выделять его как самостоятельный фактор и оценивать, например, с помощью норматива достаточности Н1, содержащего обобщенную оценку рисков. Другим вариантом является включение данного показателя в оценку масштабности банковских операций как оценивающего размер рискованности банковской деятельности либо оценка совокупности формируемых резервов.

Первые два этапа обосновывают численность состава службы внутреннего контроля при её формировании. Однако в процессе функционирования СВК может потребоваться изменение её численности, в связи с чем осуществляется третий этап.

3. Корректировка численности службы исходя из изменения факторов её формирования, а также с учетом эффективности её деятельности. Оптимальность количественного состава службы внутреннего контроля должны быть определены исходя из целей повышения эффективности банковской деятельности. Затраты на содержание подразделения должны полностью компенсироваться выгодами от его деятельности. Полное и своевременное выполнение службой своих функций должно приносить кредитной организации реальную экономию на штрафах регулирующих органов, если бы ошибки в деятельности были выявлены ими.

Реализация третьего этапа должна осуществляться в процессе мониторинга состояния системы внутреннего контроля в кредитной организации. При этом помимо выделяемых четырех целей мониторинга в виде оценки эффективности функционирования следующих компонентов системы внутреннего контроля: «организация контроля со стороны органов управления за деятельностью банка; организация контроля за функционированием системы управления банковскими рисками и оценкой банковских рисков; организация контроля за распределением полномочий при совершении банковских операций и сделок; организация контроля за управлением информационными потоками» [7; С.29] следует включить также оценку и корректировку численности службы внутреннего контроля.

Следует также иметь в виду, что численный состав служб внутреннего контроля кредитных организаций является объектом наблюдения со стороны Центрального банка РФ, подтверждением чему является включение в справку о внутреннем контроле в кредитной организации сведений о штатной и фактической численности работников данного подразделения, в том числе в филиалах [1]. Показатели оцениваются в динамике, и в случае расхождения штатной и фактической численности сотрудников причины этого указываются в примечаниях.

Отметим, что в нестабильных экономических условиях количественный состав подразделений внутреннего контроля как недоходных потенциально одним из первых подвергается сокращению. Это приводит к увеличению нагрузки на одного сотрудника, росту ошибок и недочетов их работе и, в конечном счете, к увеличению рисков [3; С.73]. Это свидетельствует об актуальности определения оптимального состава службы внутреннего контроля в банке, который будет соответствовать функциям, вменяемым данному подразделению.

Создание службы внутреннего контроля в кредитной организации должно соответствовать общему порядку создания внутренних контрольных подразделений. Предлагается разбивать этот процесс на несколько последовательных этапов [9; С.179]:

1) выявление и четкое определение круга вопросов, для решения которых формируется служба внутреннего контроля и аудита, построение системы целей ее создания в соответствии с политикой корпорации;

2) определение основных функций, необходимых для достижения поставленных целей;

3) объединение однотипных функций в группы и формирование на их основе структурных единиц (звеньев) службы, специализированных на выполнении этих функций;

4) разработка схем взаимоотношений, определение обязанностей, прав и ответственности для каждой структурной единицы, документальное закрепление всего этого в должностных инструкциях и положениях о бюро (группе, секторе) системы внутреннего контроля;

5) соединение вышеуказанных структурных единиц в единое целое – службу внутреннего контроля и аудита, определение ее статуса и в соответствии с установленным набором целей, задач и функций структурных единиц разработка и документальное закрепление Положения о службе внутреннего контроля и аудита;

6) интеграция службы с другими звеньями структуры управления корпорацией;

7) разработка внутрикorporативных стандартов внутреннего контроля и аудита и Кодекса профессиональной этики.

Согласно информации, предоставляемой Центральным банком РФ, в последние годы регистрация новых кредитных организаций происходит достаточно редко [6]. В связи с этим, создание службы внутреннего контроля в большинстве случаев происходит не «с нуля», а на базе уже сложившихся подразделений с учетом того, что новые кредитные организации образуются путем реорганизации действующих. В таком случае, можно предложить такую последовательность создания службы внутреннего контроля:

На первом этапе производится оценка факторов, влияющих на численный состав службы внутреннего контроля, на основе предложенных ранее показателей; выводится обобщающий показатель, отражающий количество сотрудников СВК.

Второй этап должен быть посвящен формулированию и документальному закреплению функций подразделения с распределением обязанностей, прав и ответственности между сотрудниками и секторами СВК.

На третьем этапе производится отбор сотрудников, соответствующих квалификационным требованиям, важнейшими из которых являются: наличие профильного высшего образования и опыта работы в кредитных организациях, в том числе на руководящих должностях.

Заключительным четвертым этапом формирования службы должна быть её интеграция с другими звеньями структуры управления кредитной организации.

Таким образом, определение оптимальной численности службы внутреннего контроля является актуальным вопросом для современных кредитных организаций. Излишнее количество сотрудников подразделения не только увеличивает сумму расходов на содержание персонала, но и негативно сказывается на контрольной среде, поскольку возникает двойной контроль, меньшая загруженность службы по сравнению с доходными подразделениями и в целом негативное отношение к СВК. Недостаточное количество сотрудников подразделения может привести к тому, что цели внутреннего контроля не будут достигнуты. В связи с этим при создании СВК в кредитной организации одним из этапов должно стать обоснование численности данного подразделения.