

7. ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

7.1. МЕТОДОЛОГИЯ СТАНДАРТИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ КОНТРОЛЯ (НА ПРИМЕРЕ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ)

Юшкова С.Д., к.э.н., доцент кафедры
«Аудит и контроль»

Финансовый университет при Правительстве РФ

В статье приводится научно-теоретическое обоснование стандартизации, анализируются уровни зрелости процессов на примере стандартов качества деятельности банков для целей управления и контроля.

*Систематизация процессов – это
скорее искусство, чем наука [7]*

Реалии настоящего времени таковы, что всеобъемлющие процессы глобализации, обозначившие необходимость консолидации, конвергенции, а также выработки единых подходов по разного рода направлениям, дали новый толчок к развитию стандартизации в экономической среде. Ряд крахов, практически приведших к экономическим коллапсам в нескольких странах, обозначили проблему качества деятельности организаций, особенно в финансовой сфере, в т.ч. банковской. С нашей точки зрения, слабым звеном оказалась неэффективность государственных и внутрифирменных систем контроля, отсутствие действенного механизма их взаимодействия и соответствующего методологического аппарата, позволяющего проводить мониторинг единой системы в целом и своевременно реагировать на изменения.

Принимая во внимание вышеизложенные проблемы, как в отдельных странах, так и на международном уровне, была развернута глобальная работа по созданию единых норм, требований (т.е. по сути стандартов) деятельности финансовых институтов (например, регулирование величины капитала банков (Базель II)). Таким образом, изменилась в целом парадигма системы контроля, акценты сместились в область риск-ориентированного подхода, где стандартам отводится особое место.

Однако, с нашей точки зрения, создание нового дискретного множества стандартов в финансовой сфере, вне зависимости от глубины проработки в них «проблемных зон», не в состоянии кардинально переломить ситуацию и системно решить вопрос выхода на качественно новый уровень контроля. По нашему мнению, требуется реализация интегративного подхода, когда стандарты, отражающие процессы деятельности организации, становятся базовым звеном взаимосвязанного непрерывного механизма системы контроля, соединяющей в себе интересы государственного и внутрифирменного контроля, учитывающие мировую тенденцию в конкретной области деятельности.

Первым шагом в этом направлении можно считать разработку стандартов качества деятельности банков. Предполагается, что они объективно отражают работу как конкретного банка, так и состояние банковской системы в целом. Тем самым они позиционируются как универсальный, «прозрачный» инструмент, позволя-

ющий проводить внутренний (самооценку) и внешний контроль (государственный и аудиторский, добровольную сертификацию).

Кратко об истории вопроса. Инициатором разработки стандартов качества банковской деятельности является банковское сообщество (в лице Ассоциации российских банков) при активном участии Центрального банка РФ (в т.ч. Национального банка Республики Башкортостан). В ходе проводимой работы были утверждены базовые документы: Концепции стандартизации качества банковской деятельности в РФ¹ и Стандарт качества банковской деятельности «Основные положения и требования» (методика) [6]. Затем ряд банковских процессов (в частности, процесс организации внутреннего контроля) был описан согласно методологии в виде «пилотного» стандарта. «Пилотные» банки, взяв за основу такого рода стандарт, провели самооценку своей деятельности и полученные результаты позволили, в частности, выделить направления совершенствования систем менеджмента. Организационная форма консорциума позволяет достаточно быстро одобрить вновь созданные стандарты и гибко реагировать на внесение изменений в уже существующие.

Основным постулатом Концепции является процессный подход, включающий в себя систематическую идентификацию и управление взаимосвязанными процессами в организации. Для понимания сущности данного рода стандартов, необходимо проанализировать их методологию в которой особое место отведено оценке уровней зрелости процессов. Считаем целесообразным начать исследование с характеристики основных вопросов и проблем стандартизации.

Первоначально стандартизация как направление, изучаемое по дисциплине экономика, базировалась на фундаментальных постулатах философии, экономической науки, статистики, математики и др., что позволило ей выделиться в дальнейшем в самостоятельное научно-техническое направление. Следовательно, задачи в области стандартизации решались исходя из накопленных практических знаний и с помощью методов прикладных и фундаментальных наук. Уместно привести высказывание академика А.И. Берга об опоре стандартизации на все достижения современной науки [4].

Сегодня, отмечают авторы в научных работах, особое значение для понимания единства не только естественно-научного, но и социально-гуманитарного знания имеют новые интегративные методы исследования. Во главу угла ставится системный метод в концепции самоорганизации, базовый постулат синергетики, а также общей теории информации [4]. Тем не менее, отечественные и зарубежные авторы обоснованно утверждают, что до настоящего времени осознанного и общепринятого понимания стандартизации как раздела науки не существует. Отсутствие единого, общепринятого подхода к содержанию ключевых дефиниций привело к тому, что за прошедший временной период ее обозначали и как стандартика, и как стандартоведение и, наконец не так давно, она обрела современное звучание как стандартизация. Но это от-

¹ Стандартизация банковской деятельности проводится в соответствии с общей концепцией стандартизации в РФ, изложенной в Законе «О техническом регулировании» от 27 декабря 2002 г. №184-ФЗ.

нудь не доказывает проявление системности взглядов и определение единого научно-обоснованного понятийного аппарата. Мы не ставим целью обосновать понятие процесса стандартизации и для положений данной работы предлагается исходить из определений Закона РФ «О техническом регулировании». Таким образом, стандартизация – это вид деятельности по установлению правил и характеристик в целях их добровольного многократного использования, направленная на достижение упорядоченности в сферах производства и обращения продукции и повышение конкурентоспособности продукции, работ или услуг [1].

Многогранность трактовок и отсутствие единой научно-методологической базы проявляется в несогласованности позиций авторов по вопросам определения предмета и объекта теории стандартизации, что не позволяет окончательно выделить ее в самостоятельную науку. Тем не менее, это не мешает широкому применению как общенаучных, так и специфических методов научного познания. Известно, что любая наука базируется на определенных принципах, которые задают вектор ее развития и способствуют реализации целей и задач. Для стандартизации не выработано в настоящее время единого и оптимального количества принципов, а следовательно и целей, на что обоснованно указывает ряд специалистов. Обратимся на данный счет к позиции отечественного законодателя, которую поддерживают большинство теоретиков и практиков. В Законе РФ среди основных указываются принципы:

- добровольного применения документов в области стандартизации;
- максимального учета при разработке стандартов законных интересов заинтересованных лиц;
- применения международного стандарта как основы разработки национального стандарта и др.

Более подробно направления конкретизируются и раскрываются в национальном стандарте «Основные положения и требования».

Базируясь на вышеприведенных принципах, закрепленных законодательно, формируются цели в области стандартов. Важно отметить, что одним из основных направлений декларируется государственная политика в вопросах «конкурентоспособности и качества продукции (работ, услуг) ... технической и информационной совместимости... проведения анализа характеристик продукции (работ, услуг) ... добровольного подтверждения соответствия продукции (работ, услуг). В том числе обеспечение научно-технического прогресса, внедрение инноваций...» [1]. Тем самым на первый план выходит понимание категории качества, что определяет содержательные подходы к построению бизнес-процесса и организации действенной системы контроля с применением инновационных методик для реализации указанной цели.

Анализ состояния проблем стандартизации, проведенный рядом авторов, позволил обосновать следующие выводы: в научных исследованиях авторы обосновывают свои варианты понимания процесса, показывают место и связь стандартизации с фундаментальными, общественными и экономическими науками и одновременно указывают на отставание теории и философии стандартизации от потребностей и задач сегодняшнего дня; комплексное изучение развития стандартизации невозможно без решения вопроса о ее месте в ряду наук, только такое исследование предполагает анализ системы знаний о стандартизации во взаимосвязи с наукой и научно-техническим прогрессом; чаще всего

стандартизация определяется как вид деятельности, что подтверждает прежде всего ее высокую практическую значимость [4].

В современном мире иерархия признания стандартов включает в себя четыре уровня:

- межгосударственный;
- национальный;
- общественных организаций;
- частных компаний.

Межгосударственный уровень объединяет работу специалистов из разных стран определенного географического региона. Первой такой организацией стала Международная организация по стандартизации (ISO² (ИСО)), образованная в 1946 г. В последние годы ИСО особенно активно развивает направление в области стандартизации систем качества. На государственном уровне реализацией политики в области стандартизации занимаются специальные органы каждой страны (в РФ, например, это Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии).

Альтернативой правительственным органам являются национальные и международные организации по разработке стандартов (ОПС, английская аббревиатура SDO), которые доказали свою более высокую эффективность и гибкость в работе. Тем не менее, в начале XXI в., под воздействием процессов рыночной глобализации, появилась новая, более мобильная по процедурам принятия, форма регулирования стандартизации – консорциумы. Это добровольные объединения конкурирующих компаний, которые устанавливают единые требования, оптимальные для конкретной области деятельности. Их отличительными чертами является быстрота принятия решений и инициация непосредственно от участников рынка.

В настоящий момент специалисты придерживаются мнения, что обе формы (ОПС и консорциумы) в целом содействуют более быстрой и эффективной разработке стандартов. Тем не менее, существует тенденция, согласно которой в ближайшем будущем разработка всех перспективных стандартов постепенно перейдет к консорциумам, а за ОПС останутся только ответные стандарты и одобрение уже сложившихся де-факто стандартов.

Изложенные научно-теоретические и практические аспекты стандартизации позволяют сделать вывод о ее значимости для экономики в целом, в том числе для ее отдельных отраслей. Накопленный положительный опыт в применении стандартов в различных отраслях и мировая тенденция к унификации, единению положений, в том числе и в финансовой сфере, позволили самому профессиональному сообществу (имеется в виду банки) заложить основу стандартизации в области качества их деятельности. Такой посыл отчасти был вызван и тем, что, несмотря на высокую степень нормативного регулирования банков, как в России, так и за рубежом, тем не менее, сегодня не существует единых, многомерных критериев оценки деятельности как отдельного банка, так и банковской системы в целом. Проблема, на наш взгляд, состоит в том, что оценка происходит на основе многочисленных, но по отдельности взятых показателей исполнения нормативов или положений законодательных актов, не дающих ответ о состоянии процесса в целом. С

² ISO – это не аббревиатура, а специально придуманное слово, происходящее от греческого *isos* – «равный» (ср. изометрия).

этой точки зрения, разработка системы стандартов, основанных на процессном подходе с выделением уровней зрелости, позволяет создать именно «многомерное» отображение качества банковской деятельности. Такой подход позволяет банку найти свое место не только в сегодняшней «системе координат», но и на базе представления разных уровней процессов, построить свою стратегию дальнейшего развития и повышения качества деятельности.

Как известно, возникновение, развитие, функционирование, прохождение различных этапов жизненного цикла любой организации подчинены закону непрерывного движения. Реализация этого закона в эволюционном бизнес-цикле представлена определенными процессами, которые отражают сущность происходящего в деятельности организации. Только четкое понимание структуры процессов компании позволит проводить их непрерывную и последовательную адаптацию в зависимости от изменяющихся условий экономической среды, так как именно бизнес-процессы являются, в конечном счете, предметом любых нововведений. Неструктурированные процессы не могут быть изменены в первую очередь в силу отсутствия контроля над причинно-следственными связями между отдельными процессами с вытекающими из этого непредсказуемыми побочными эффектами [9]. Из этого следует понимание того, что ядром методологической базы контроля является именно процессуальное представление деятельности организации. Ответственность за рациональное, адекватное представление процессов, обеспечение уровней контроля за их бесперебойным функционированием, разработка инструментария управления, традиционно являются ключевыми задачами высшего звена менеджмента, исходя из миссии, стратегии развития и конкретных целей организации.

Современные авторы справедливо отмечают, что наиболее распространенное определение понятия процесса достижения цели как «последовательности действий» самым непосредственным образом указывает на дискретно-динамическую природу процесса. Следует согласиться с утверждением о том, что восприятие непрерывной последовательности причинно-следственных изменений позволяет руководителю должным образом организовать теоретическое планирование и определить свое практическое участие в разработке и осуществлении бизнес-процессов, тем самым стать инициатором самих изменений. Это обусловило необходимость разработки и применения процессуального подхода к исследованию, проектированию и участию менеджера в бизнес-процессах. Конкретные исследования эволюционных, восприятие и адаптацию прецедентных, разработку и реализацию инновационных по своей природе процессов менеджер осуществляет на единой конструктивной основе, представляя их процедурой. Это понятие определяется как формализовано обусловленное отражение конструкции, последовательности и содержания построения процесса, позволяющее в универсальной графической форме представлять, исследовать, моделировать, контролировать и модернизировать его проведение. Именно процедура становится унифицированной комплексной моделью, отражающей конструкцию динамической интеграции составляющих менеджмент-процессов. Это предопределяет необходимость обоснования, разработки и

предложения единых методических основ формирования и представления любых процедур [9].

Принимая за основу вышеизложенное, наиболее полно всем описанным критериям, включая визуализацию, отвечает разработанная система стандартов качества банковской деятельности. Применение стандартизации в конкретной области банковской деятельности обусловлено как минимум двумя факторами: частотой изменения действующего законодательства и высокой внутренней конкуренции. Это обязало взять курс на постоянное улучшение качества банковских систем и процессов.

С нашей точки зрения банковские стандарты качества деятельности удовлетворяют потребностям процедурного представления менеджмента и могут быть приняты в качестве единой методической базы планирования и контроля. Сочетание элементов исследования и воздействия в данных стандартах представляет собой не что иное, как универсальную модель процедуры менеджмента организации на разных этапах жизненного цикла, включая перспективу качественного роста процессов. Кроме того, наличие нескольких уровней качества процессов способствует решению вопросов не только организационно-административной направленности, но и достижению учебно-методических целей освоения конкретных процедур управления и контроля топ-менеджерами.

Как отмечается в исследованиях, процессный подход нельзя считать новым словом ни в науке об управлении, ни в менеджменте качества. Известно, что уже в начале 1930-х гг. ряд авторов убеждал в необходимости переориентации структуры предприятия на процессы. Тем не менее, популяризацию и широкое как теоретическое, так и практическое применение эта идея получает в конце 1980-х гг., когда ряд зарубежных исследователей опубликовал свои работы, что повлекло за собой активное внедрение процессного подхода на предприятиях. Сегодня он служит основой для большинства известных методов повышения качества (например, стандарта ИСО 9001) [7].

В основе ориентированного на процессы предприятия лежит принцип регулирования последовательности операций, построенный на изучении динамики причинно-следственных связей. В то время как организационная структура представляет из себя разделение системы на подсистемы (например, отделы, подразделения, должности), а также несет в себе информацию о задачах каждой подсистемы, организация процессов – это инструмент для контроля выполнения задач, а также координации временных и пространственных аспектов их выполнения (кто что делает, когда и как). Самые простые составляющие отдельной задачи – это операции, которые, в свою очередь, являются основными составляющими процессов [10].

С точки зрения тезауруса в области системы контроля, дефиниция «процесс» не имеет в настоящее время единого определения. Ряд авторов считает, что «процесс представляет собой последовательность взаимосвязанных работ (деятельностей) по преобразованию входов в выходы, сопровождаемых созданием добавленной ценности» [10]. С другой стороны, можно следовать определению, согласно которому: «процесс – это завершенная, с точки зрения содержания, временной и логической очередности, последовательность операций, необходимых для обработки экономически

значимого объекта» [7]. Анализируя подходы различных авторов к пониманию дефиниции «процесс», можно сделать следующие выводы. Термин широко применяется в профессиональной сфере, входит в понятийный аппарат системы контроля. С нашей точки зрения, очевидно, что объединяющим мнения специалистов является понимание процесса как многомерного, разнонаправленного действия во времени, имеющего свой определенный эффект и влияние в целом на реализацию поставленных целей и задач в организации.

Принимая во внимание вышеизложенное, достижение эффекта синергии деятельности организации и выход на качественно новый уровень развития возможен только исходя из решения задачи обеспечения «оптимальной» организации процессов, с учетом таких факторов как затраты, время и качество. В этой связи наука об организации предприятия выделяет два основных понятия.

- Организационная структура компании. Цель организационной структуры – разделение общей задачи компании на отдельные подзадачи и рациональное объединение этих подзадач в виде ответственных за их выполнение должностей, а также обеспечение их скоординированного взаимодействия.
- Организация процессов. Классическим предметом организации процессов является подробная разработка рабочих процессов, обеспечивающая объединение сформулированных подзадач с точки зрения очередности, продолжительности и места их реализации [14].

Авторы указывают на то, что в классической концепции все важные решения: способ организации труда, система управления, полномочия и сферы ответственности должностей, принимаются на этапе формирования организационной структуры. На последующем этапе организации процессов осуществляется детальная проработка процессов в рамках ранее определенных структур.

Процессно-ориентированная концепция предполагает прямо противоположный подход. Определение организационной структуры происходит на основе моделей процессов «как должно быть». Фаза моделирования «как должно быть» определяет структуру процессов, а значит то, какие возникают объекты и функции, какие применяются ресурсы, технологии и методы, и в каком временно-логическом порядке должны выполняться отдельные подзадачи. Вопрос «Кто?» получает ответ на завершающем этапе путем разработки процессно-ориентированной организационной структуры, т. е. какие должности или организационные единицы должны быть созданы, каким образом они участвуют в выполнении подзадач в рамках процесса (полномочия и сферы ответственности) и как происходит координация организационных единиц (система управления).

Качество организационной структуры при этом в значительной степени зависит от качества моделирования «как должно быть». Систематизирующая схема процессов образует исходную точку для присвоения процессов (или задач в рамках процессов) организационным единицам и помогает таким образом избежать противоречивого присвоения полномочий и сфер ответственности. Требуемые квалификации и распределение потребности в них по времени являются важными исходными данными для формирования должностей и их присвоения организационным единицам, а также для дальнейшего подразделения должностей в соответствии с принципами управления в различных организационных единицах [7].

Классическое представление состава и содержания современного предприятия, организации, корпорации выделяет в них пять основных подсистем:

- техническую;
- технологическую;
- социальную;
- организационную;
- экономическую [4].

Вышеизложенные теоретические основы нашли свое практическое применение в реализации Концепции стандартизации качества банковской деятельности в РФ. Принимая во внимание тот факт, что банковская сфера имеет ряд специфических особенностей, стандарты качества деятельности включают в себя девять составляющих с соответствующим описанием требований к ним, представленных рис. 1 [6].

Наименование и виды требований, относящиеся к составляющей процесса
1. Продуктовая. Требования к продуктам (их качественным и количественным характеристикам), клиентам, стратегии развития банка (клиенты-продукты-конкуренты)
2. Технологическая. Требования к технологии производства продуктов, процессам управления производством, процессам обеспечения деятельности, требования к качеству формализованного описания процесса (степень подробности, точность, охват, полнота, логическая корректность) и его частей.
3. Организационная. Требования к оргструктуре (подразделения, коллегиальные органы управления), наличию и распределению между подразделениями функций (видов деятельности), распределению обязанностей и ответственности между менеджментом банка и коллегиальными органами управления.
4. Управленческая. Требования к управленческим (регламентирующим действия) документам (политики, планы, инструкции, методики). Требования к организации исполнения функций менеджмента: • по планированию и внесению изменений в планы; • по организации и осуществлению контроля хода реализации процессов (идентификации контрольных точек, способов, периодичности, субъектов контроля, фиксированию инцидентов и измерению отклонений); • по осуществлению контроля качества продуктов (услуг); • по организации и осуществлению внутреннего контроля (аудита); • к организации и осуществлению контроля эффективности (управление себестоимостью) процессов; • к организации и управлению внешними и внутренними рисками в части надежности (безопасности, устойчивости, реакции на отклонения по результатам контроля) реализации процессов; • к организации и осуществлению процедур принятия управленческих решений (распределение прав и полномочий, в т.ч. лимитов на сделки, сценариев (альтернатив) принятия решений); • к организации и функционированию механизма управления изменениями (инновации, адаптация к изменениям внешней среды)
5. Информационная. Требования к составу, качеству, источникам, способам обработки и хранения информации, требования к организации и управлению информационными потоками
6. Программно-техническая. Требования к средствам обработки, доставки, хранения управленческой информации (программному обеспечению и техническим средствам)
7. Кадровая. Требования к персоналу – участникам процесса (определение ролей), обучению и мотивации этих сотрудников
8. Имущественно-техническая. Требования к количественным и качественным характеристикам используемого оборудования, техники, транспорта, зданий и сооружений и т.п.
9. Клиентская (раскрытие информации о процессе и его результатах). Требования к обеспечению прозрачности процесса для клиентов и других заинтересованных сторон

Рис. 1. Характеристика составляющие процесса

Такая степень детализации позволяет более точно выделить направления контроля и «реперные» точки, в которых должны «сходиться» базовые элементы контрольной среды, если рассматривать стандарты как систему в целом. Кроме того, квинтэссенция всех девяти элементов позволяет разработать сквозную модель контроля в банке.

Таблица 1

УРОВНИ ЗРЕЛОСТИ ПРОЦЕССОВ

Наименование уровня зрелости процесса	Характеристики процесса, соответствующие определенному уровню зрелости
«Нулевой» (уровень 1)	Осознание проблем управления рассматриваемой деятельностью отсутствует. Описание процессов отсутствует
«Начальный» (уровень 2)	Имеется наличие документально зафиксированных свидетельств осознания организацией проблем управления рассматриваемой деятельностью. Однако используемые процессы управления определенной деятельностью не стандартизованы, применяются эпизодически и бессистемно. Общий подход к управлению рассматриваемой деятельностью не выработан
«Повторяемый» (уровень 3)	Процессы проработаны до уровня, когда их выполнение обеспечивается различными людьми, решающими одну и ту же задачу. Однако отсутствуют регулярное обучение и тренировки по стандартным процедурам, а ответственность возложена на исполнителя. Руководство организации в значительной степени полагается на знания исполнителей, что влечет за собой высокую вероятность возможных ошибок
«Определенный» (уровень 4)	Процессы стандартизованы, документированы и доведены до персонала посредством обучения. Однако порядок использования данных процессов оставлен на усмотрение самого персонала. Это определяет вероятность отклонений от стандартных процедур, которые могут быть не выявлены. Применяемые процедуры не оптимальны и недостаточно современны, но являются отражением практики, используемой в организации
«Управляемый» (уровень 5)	Обеспечиваются мониторинг и оценка соответствия используемых в организации процессов. При выявлении низкой эффективности реализуемых процессов управления рассматриваемой деятельностью обеспечивается их оптимизация. Процессы управления деятельностью находятся в стадии непрерывного совершенствования и основываются на хорошей практике. Средства автоматизации управления деятельностью используются частично и в ограниченном объеме
«Оптимизированный» (уровень 6)	Процессы управления рассматриваемой деятельностью проработаны до уровня лучшей практики, основанной на результатах непрерывного совершенствования и сравнения уровня зрелости относительно других организаций. Организация способна к быстрой адаптации процессов при изменениях в окружении и бизнесе

Теория и практика подтверждает, что цель любых действий по совершенствованию процессов состоит в их изучении, документировании, контроле и сокращении вариаций их параметров. Как уже отмечалось ранее, реализация дискретно-динамического подхода, требует

представления традиционного спектра трех состояний системы: что было, что есть, что будет. Сравнение их между собой, гипотетическое сопоставление с иным, возможным или желаемым состоянием позволяют не только дать конкретную оценку произошедшего, но и определить уровни качественных изменений и направления совершенствования процессов. Исходя из этого, в анализируемом стандарте качества банковской деятельности за основу была взята шестиуровневая шкала оценки зрелости процесса COBIT [13], адаптированная для банковской сферы (табл. 1) [6].

Теоретики и практики однозначно сошлись во мнении о том, что вне зависимости от рода и масштаба деятельности организации, в настоящее время возрастает значимость внутреннего контроля как одной из функций управления. В этой связи объективной необходимостью для руководителя становится задача организации адекватной, качественной, гибкой и своевременно реагирующей на любые изменения системы внутреннего контроля [12]. В этой связи нам представляется интересным проанализировать стандарт качества организации внутреннего контроля в банках. В табл. 2 приведен пример распределения уровней зрелости процессов по его девятой составляющей, предполагающей раскрытие информации о процессе и его результатах. В вышеупомянутом стандарте эта составляющая отражает уровни информирования о системе внутреннего контроля для клиентов банка и других внешних пользователей [6].

Таблица 2

КЛИЕНТСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ПРОЦЕССА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Уровень зрелости процесса	Характеристики процесса информирования о системе внутреннего контроля для клиентов банка и других внешних пользователей
«Нулевой» (уровень 1)	Не существует, исходя из требований действующего законодательства
«Начальный» (уровень 2)	Информация раскрывается только по указанию руководства. Периодичность актуализации сведений не регламентирована
«Повторяемый» (уровень 3)	Информация о результатах внутреннего контроля раскрывается не полностью. Надзорным органам информация раскрывается регулярно
«Определенный» (уровень 4)	Надзорным органам предоставляются сведения о документах, регулирующих функции системы внутреннего контроля кредитной организации; сведения о службе внутреннего контроля; сведения о проверках, проведенных службой внутреннего контроля
«Управляемый» (уровень 5)	Информация содержит сведения об основных методах внутреннего контроля, количестве и качестве проведенных проверок. Информация о системе внутреннего контроля раскрывается постоянно
«Оптимизированный» (уровень 6)	Пользователи информируются в соответствии с отраслевыми стандартами раскрытия информации о результатах работы системы внутреннего контроля в банке, о методах внутреннего контроля и обо всех существенных изменениях в системе внутреннего контроля. Раскрывается информация о результатах самооценки банка по выполнению настоящего Стандарта

Оптимизированный уровень отражает состояние лучшей банковской практики по этому направлению, применяемой не только в отечественных, но и в ведущих

зарубежных банках. При этом начальный уровень не означает полного отсутствия раскрытия информации, но показывает, что процесс ориентирован скорее на четкое исполнение исключительно требований законодательной базы. При этом не имеет значение тот факт, что нормативные требования могут уже учитывать наилучшую практику. Важным является то, что исполнение закона – это обязательное условие для начала работы банка, но не описывает сам процесс. Значит, данный уровень определяет первичные требования к построению процессов по соответствующей составляющей. На уровне 2 решение о полноте информации для внешних пользователей по системе внутреннего контроля лежит исключительно на руководителе, таким образом, нет диверсификации полномочий, слабое администрирование, значит эффективность средств контроля низкая, вследствие чего появляется высокий риск искажения информации для внешних пользователей. Как известно, администрирование – это строгое распределение, закрепление и исполнение комплекса прав, обязанностей и ответственности аппарата управления на основе систем и процедур жесткого планирования, регламентации и контроля – представляет собой организационно-методическую основу формирования и функционирования всех систем и процессов менеджмента [4]. Кроме того, администрирование полностью отвечает задачам риск-ориентированного подхода, т.к. предполагает последовательность применения ряда формализованных, специализированных процедур (мониторинг, оценка, аудит и т.п.) в том числе в рамках антикризисного управления, принимая во внимание стадию жизненного цикла организации. Визуализация процесса информирования представлена в виде матрицы, где в подлежащем перечислены девять составляющих процесса, а в сказуемом – шесть уровней зрелости. Такой формат позволяет руководителю «увидеть» на какой стадии находится конкретный процесс и понять какие процедуры необходимо предпринять, чтобы вывести его, например, на пятый уровень зрелости. Степень раскрытия информации для клиентов банка и внешних пользователей на этом уровне позволяет составить представление об основных методах внутреннего контроля, количестве и качестве проведенных проверок, практически в режиме «реального времени». Достижение такого уровня организации процесса возможно при адекватном применении палитры методов администрирования, в т.ч. эффективной организации системы контроля за процессом (документальное закрепление прав и обязанностей за сотрудниками, мониторинг и составление отчетов). Высшая степень организации процесса, соответствующая шестому уровню зрелости, предполагает наибольшую «прозрачность» для всех пользователей. Информация раскрывается в соответствии с внутриотраслевыми стандартами по системам внутреннего контроля и регулярно приводятся результаты проведенной банком самооценки. Отличительной чертой является то, что на этой ступени процессы оцениваются в сравнении с уровнем зрелости других организаций.

Следуя принципиальным основам деятельности менеджера, анализируемая шестиуровневая система зрелости, позволяет разделить руководителю все процессы на тактический и стратегический периоды не только для целей управления, но и с позиции организации и планированию контрольных мер.

На основе вышеизложенного, следует особо отметить, что процессный подход ориентирован на интеграцию не только высшего уровня менеджмента, но и призван обеспечить горизонтальные связи сотрудников на уровне отдельных процессов, тем самым позволяя выстроить сквозную систему контроля на предприятии. Внедрение интегративного подхода оказывает прямое влияние на систему управления предприятием и наиболее полно отвечает задачам риск-ориентированного подхода в системе контроля.

С точки зрения организации, процессное ориентирование сопровождается смещением полномочий на более низкие уровни управленческой иерархии, что приводит к большей свободе действий и одновременно к повышению степени ответственности рядовых сотрудников. За счет слияния функционально разделенных, но с точки зрения процессов взаимосвязанных операций, сотрудники получают более четкое представление об их основной и смежной ответственности [7]. Задача руководства заключается в выработке и применении адекватных мер контроля, создании необходимых механизмов мотивации сотрудников, перенимающих дополнительную ответственность.

Согласно мнению специалистов, цель процессно-ориентированной организации в отношении организационной структуры принципиально не отличается от других подходов. При разработке организационной структуры следует руководствоваться такими критериями, как:

- эффективность процессов;
- оптимальное применение ресурсов;
- ориентация на потребности клиентов;
- мотивирующее воздействие на сотрудников и т.д. [5].

Неоспоримым является постулат о том, что непосредственным объектом исследования и воздействия любого руководителя является подчиненные ему работники. Исходя из этого, разработка организационной структуры требует не только выбора подходящих критериев, но и установления их приоритетности. В случае процессно-ориентированной организационной структуры приоритетными критериями являются:

- минимизация числа участвующих в выполнении процесса организационных единиц;
- формирование единых целей и критериев успеха;
- формирование однозначных сфер ответственности в рамках процессов.

Например, детализация первого критерия означает, что на уровне должностей предпочтение отдается не специализации, а целостным структурам задач, т.е. таким концепциям, как Job-Enlargement (укрупнение задач) или Job-Enrichment (повышение разнообразия задач). Создавая организационные единицы, каждый процесс, по возможности, следует подчинить одной организационной единице. При этом можно даже отказаться от подробного описания отдельных должностей. Вместо этого все задачи и требования передаются одной группе, которая ответственна за весь процесс в целом [7].

В заключении хотелось бы отметить, что в процессно-ориентированной организации должны постоянно измеряться характеристики адаптируемости, результативности и эффективности выявленных процессов по всем составляющим. С нашей точки зрения, проанализированная матрица с четко определенным уровнем состояния процесса, является наиболее удобным инструментом методологического аппарата для реали-

зации вышеуказанных задач как с позиции управления, так и для целей системы контроля. Кроме того, универсальность данного инструмента проявляется в реализации риск-ориентированного подхода как для внутренних целей самой организации, так и для целей, например, внешнего аудита. Применение в проверяемой организации стандартов качества деятельности, с нашей точки зрения, позволяет сделать предварительный вывод о том, что процесс оценки рисков имеет надлежащий характер, что положительно влияет на мнение аудитора в отношении адекватности системы внутреннего контроля в существующих обстоятельствах [3]. Для аудитора является ценным тот факт, что информация, отраженная в упомянутых стандартах, помогает более объективно подойти к оценке аудиторских рисков. Кроме того, стандарты носят универсальный характер и могут использоваться как инструмент управления любой организацией, вне зависимости от области ее деятельности [11].

Литература

1. О техническом регулировании [Электронный ресурс] : федер. закон от 27 дек. 2002 г. №184-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Системы менеджмента качества. Требования. Quality management systems – requirement [Электронный ресурс] : Национальный стандарт РФ : ГОСТ Р ИСО 9001-2008 : утв. приказом Федер. агентства по техническому регулированию и метрологии от 18 дек. 2008 г. №471-ст. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Аудит [Текст] : учеб. / под ред. Р.П. Булыги. – 2-е изд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 431 с.
4. Бунин Г.П. и др. Стандартизация как научно-техническая деятельность и перспективы становления ее как науки: взгляд на проблемы и пути их решения [Электронный ресурс] / Г.П. Бунин, М.Б. Плущевский, А.В. Плотников. 2010. URL: <http://www.vniinmash.ru/vestnik/standartizatsiya.doc>
5. Марданов Р.Х. О развитии концептуальных подходов к стандартизации качества банковской деятельности [Текст] / Р.Х. Марданов // Деньги и кредит. – 2008. – №2.
6. Материалы по вопросам стандартизации качества банковской деятельности в РФ [Электронный ресурс] // Ассоциация российских банков : сайт. URL: <http://www.arb.ru/site/comitets/?comcode=32>
7. Менеджмент процессов : [пер. с нем.] [Текст] / под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна. – М. : Эксмо, 2010. – 384 с.
8. Милюков А.И. Банковская система России: качество банковской деятельности и управления [Текст] / А.И. Милюков // Деньги и кредит. – 2006. – №2.
9. Райченко А.В. Общий менеджмент [Текст] : учеб. для программы MBA / А.В. Райченко. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 384 с.
10. Харрингтон Дж. Совершенство управления процессами [Текст] / Дж. Харрингтон ; пер.с англ. А.Л. Раскина ; под науч. ред. В.В. Брагина. – М. : Стандарты и качество, 2007. – 192 с.
11. Юшкова С.Д. Внутренние стандарты организации как инструмент снижения рисков аудитора [Текст] / С.Д. Юшкова // Аудитор. – 2011. – №7. – С. 23-32.
12. Юшкова С.Д. Предмет особого внимания: система внутреннего контроля [Текст] / С.Д. Юшкова // Аудитор. – 2011. – №6. – С. 40-47.
13. Control Objectives for Information and Related Technology, 3rd Edition, July 2000 (COBIT) Цели контроля при использовании информационных технологий. На англ. языке. Издание 3-е, июль 2000г. http://www.netbotz.com/library/Cobit_regulations.pdf
14. Witte E. Ablauforganisation. In: Grochla, E. (Hrsg.): handwörterbuch der Organisation. Stuttgart 1969, p. 20-30

Ключевые слова

Стандартизация; эффективность управления; процессный подход; оценка рисков; система внутреннего контроля; стандарты качества.

Юшкова Светлана Дмитриевна

РЕЦЕНЗИЯ

Статья Юшковой С.Д. посвящена одной из наиболее сложных и актуальных проблем организации деятельности финансовых институтов, в первую очередь, коммерческих банков – укреплению системы внешнего и внутреннего контроля над их финансовой устойчивостью.

Юшкова С.Д. справедливо увязывает ужесточение требований к системе контроля с принятием единых норм к деятельности банков, подчеркивая необходимость их сближения с международными требованиями, определяемыми Базельским комитетом. При этом подчеркивается смещение акцентов контроля в области определения рынков и создания единой системы контроля, взаимовызывающей внутренний и внешний контроль.

Подчеркивая значение разработки стандартов качества, поставленной в качестве первостепенной задачи, автор достаточно пространно определяет развитие и возможности стандартизации бизнес-процессов с учетом их зрелости.

В работе обоснованы виды стандартов по степени их признания. Особое место отводится роли стандартов систем качества, активно развивающихся в рамках ISO.

Автор убежденно показывает значимость развития процессного подхода к разработке стандартов качества деятельности организации, поскольку в этом случае наиболее четко прослеживается методика причинно-следственных связей и появляется возможность минимизации риска некачественного выполнения отдельных операций.

Как основные факторы совершенствования организации процессов в статье выделены затраты, время и качество. При этом рассматривается взаимодействие девяти подсистем, детализирующих обычные пять (техническую, технологическую, организационную, экономическую, социальную), и учитывающих специфику банковской деятельности. В разрабатываемой системе контроля должны быть учтены требования к каждой из подсистем.

При контроле качества проводится сравнение трех состояний системы – что было, что есть и что будет. Это позволяет дать оценку качественных изменений. В рассматриваемом стандарте качества банковской деятельности за основу принята система оценки зрелости процессов COBIT.

На примере раскрытия информации о системе внутреннего контроля для клиентов банка и внутренних пользователей дана оценка зрелости процессов банковской деятельности.

На основе предложений по направлениям повышения качества бизнес-процессов коммерческого банка даны предложения по выбору критериев их оценки.

Анализ содержания статьи позволяет сделать вывод об её актуальности, нестандартной форме раскрытия проблем качества контроля за деятельностью банка на основе развития процессного подхода, что имеет существенное практическое значение для дальнейшего совершенствования качества работы коммерческих банков.

Статья представляет интерес, прежде всего, для практических работников – менеджеров банков, членов совета директоров, аудиторских фирм, осуществляющих аудиторские проверки отчетности банков, и научных работников

Мельник М.В., д.э.н., профессор, ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве РФ», заслуженный деятель науки РФ