

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Кафедра менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы

**Совершенствование системы
внутрибанковского контроля и аудита в коммерческом банке**

УДК 336.713:005.12

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А2А2	Татаренко Денис Викторович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Спицын Владислав Владимирович	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Креницына Зоя Васильевна	к.т.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н.		

Томск - 2017г.

Планируемые результаты обучения ООП

Направления 38.03.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
Профессиональные компетенции	
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
Р4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
Р5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
Р6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.
Р7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
Р8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
Универсальные компетенции	
Р9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
Чистякова Н.О.

(Подпись, дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-3A2A2	Татаренко Денису Викторовичу

Тема работы:

**Совершенствование системы
внутрибанковского контроля и аудита в коммерческом банке**

Утверждена приказом директора (дата,
номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)

Объектом исследования является система внутреннего контроля и аудита в Томском отделении №8616 ПАО Сбербанк.

Исходные данные: нормативная документация, периодическая литература, таблицы, рисунки, Internet, аналитические материалы, статистические данные организации, данные внутренней аналитики организации.

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов

(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).

Цель работы – на основе анализа действующей системы внутреннего контроля и аудита в ПАО Сбербанк разработать рекомендации по ее совершенствованию для снижения и предотвращения банковских рисков, для чего рассмотреть:

1. Организацию системы внутреннего контроля и службы аудита в деятельности Банка;

	2. Деятельность службы внутреннего аудита как надзорного органа Банка; 3. Проанализировать систему внутреннего контроля и работу службы аудита Банка; 4. Внести предложения по совершенствованию системы внутреннего контроля и службы внутреннего аудита Банка.
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Таблицы, рисунки.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность компании	Креницына Зоя Васильевна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	12.01.2017
---	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Спицын Владислав Владимирович	к.э.н.		12.01.2017

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А2А2	Татаренко Денис Викторович		12.01.2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 109 с., 17 рисунков, 22 таблицы, 37 источников.

Ключевые слова: система внутреннего контроля, служба внутреннего аудита, банк, эффективность, риски.

Объектом исследования является организация системы внутреннего контроля и аудита в ПАО Сбербанк (исследуемая на примере Томского ОСБ №8616).

Цель работы – на основе анализа действующей системы внутреннего контроля и аудита в ПАО Сбербанк разработать рекомендации по ее совершенствованию для снижения и предотвращения банковских рисков.

В процессе исследования рассматривались законодательные, нормативные и методологические основы организации службы внутреннего аудита в коммерческом Банке.

В результате исследования были изучены и предложены рекомендации по совершенствованию деятельности системы внутреннего контроля и службы внутреннего аудита в Томском ОСБ №8616 ПАО Сбербанк.

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики: выпускная квалификационная работа состоит из трех частей: в первой части рассмотрены законодательные, теоретические основы деятельности системы контроля и службы аудита; во второй части отражена работа подразделений коммерческого банка ПАО Сбербанк; в третьей части исследована деятельность службы внутреннего аудита Банка, её перспективы, совершенствование и развитие.

Степень внедрения: основные положения и выводы настоящей работы получены при прохождении преддипломной практики в службе внутреннего аудита Томского ОСБ № 8616 ПАО Сбербанк.

Область применения: результаты выпускной квалификационной работы могут быть использованы руководителями, специалистами банковского обслуживания и сотрудниками службы внутреннего аудита.

Экономическая эффективность/значимость работы заключается в изучении, разработке рекомендаций совершенствованию системы внутреннего контроля и службы аудита, направленные на риск-ориентированный аудит.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Определения

Внутренний контроль - деятельность органов управления Банка, его подразделений и сотрудников по контролю достоверности и полноты финансовой и иной отчетности; соблюдения нормативных правовых актов, стандартов профессиональной деятельности, учредительных и внутренних регламентных документов; информационной безопасности.

Система внутреннего контроля - совокупность системы участников внутреннего контроля (органы управления Банка, подразделения и сотрудники Банка, выполняющие функции внутреннего контроля), направлений внутреннего контроля (организация деятельности, распределение полномочий, соответствие системы контроля текущим задачам) и применяемых (в подразделениях бизнеса, фронт- и бэк-офиса, бухгалтерских и других службах) контрольных процедур.

Служба внутреннего аудита - совокупность структурных подразделений Банка (Управление внутреннего аудита Центрального аппарата Банка, соответствующие подразделения внутреннего аудита по филиалам Банка), на которые возлагаются функции проверки и оценки эффективности системы внутреннего контроля, систем управления рисками, систем информационной безопасности и ряд других контрольных функций, определенных Положением.

Сокращения

ПАО Сбербанк - Публичное акционерное общество Сбербанк

Банк – ПАО Сбербанк

ВСП – Внутреннее структурное подразделение

ГОСБ – Головное отделение ПАО Сбербанк

ОВА – Отдел внутреннего аудита

ОСБ – Отделение ПАО Сбербанк

СВА – Служба внутреннего аудита

ТБ – Территориальный банк ПАО Сбербанк

ТЗ – Территориальный заказ

УВА ЦА – Управление внутреннего аудита центрального аппарата ПАО Сбербанк

УВА по ТБ – Управление внутреннего аудита по территориальному банку ПАО Сбербанк

ЦЗ – Централизованный заказ

Оглавление

Реферат.....	5
Введение.....	8
1. Теоретические подходы к формированию системы внутреннего контроля и аудита в коммерческом банке.....	10
1.1 Сущность системы внутреннего контроля и аудита и ее задачи.....	10
1.2 Управление системой внутреннего контроля и аудита.....	19
1.3 Оценка эффективности системы внутреннего контроля и службы аудита.....	29
2. Направления деятельности и развития ПАО Сбербанк, Сибирский банк Томское отделение №8616.....	36
2.1 Сбербанк России: современное состояние и основные направления развития.....	36
2.2 Сибирский банк: территориальное управление и развитие.....	45
2.3 Сибирский банк Томского ОСБ № 8616: основные направления и особенности его деятельности.....	53
3. Совершенствование системы внутреннего контроля и аудита в ПАО Сбербанк Томское отделение №8616.....	61
3.1 Организация системы внутреннего контроля и аудита.....	61
3.2 Анализ деятельности службы внутреннего аудита и оценка ее эффективности в организации системы внутреннего контроля.....	69
3.3 Рекомендации по совершенствованию системы внутреннего контроля и службы внутреннего аудита.....	79
Социальная ответственность.....	89
Заключение.....	104
Список используемых источников.....	107

Введение

За прошедшие пять лет Сбербанку России удалось построить современную, соответствующую лучшим мировым практикам систему управления рисками на уровне Группы на основе требований Базельского комитета по банковскому надзору (соглашение «Базель II»). Это позволило обеспечить лидирующие рыночные позиции Сбербанка при сохранении эффективного контроля над уровнем кредитного и других рисков. Сбербанк успешно выполнил задачи Стратегии развития до 2014 года в части управления рисками.

В настоящее время качество банковского обслуживания становится одной из основных в развитии гаммы банковских услуг применение Банком схем обслуживания для сохранения и увеличения объемов операций и расширения спектра используемых банковских продуктов и услуг.

В банковской сфере гораздо труднее добиться качества, так как, банковский продукт - это не материальный продукт и его качество зависит от техники продаж, умения служащего банка работать с Клиентом и качества самого Клиента. Цель банковского работника заключается в том, чтобы доказать Клиенту, что его продукт отвечает потребностям Клиента, защищен инструментами системы внутреннего контроля действующими в Банке.

В качестве объекта исследования в данной выпускной квалификационной работе рассмотрена Служба внутреннего аудита ПАО Сбербанк Томское ОСБ № 8616. Основной акцент был сделан на совершенствование системы внутреннего контроля и эффективность Службы внутреннего аудита по выполнению её функций и задач в новых условиях внедрения Концепции развития ПАО Сбербанк.

Результаты исследования показали, что система внутреннего контроля и аудита остается одним из важных элементов в системе банковского надзора за операционными действиями, совершаемыми в банке.

Задача организации системы внутреннего контроля и Службы внутреннего аудита должна быть направлена не только на выявление, но и на

предотвращение незаконных действий со стороны, как служащих банка, так и третьих лиц.

Цель работы – на основе анализа действующей системы внутреннего контроля и аудита в ПАО Сбербанк разработать рекомендации по ее совершенствованию для снижения и предотвращения банковских рисков.

В первой части работы рассматриваются законодательные, теоретические основы деятельности системы контроля и службы аудита; во второй части отражается работа подразделений коммерческого банка ПАО Сбербанк; в третьей части исследуется деятельность службы внутреннего аудита Банка, ее перспективы, предлагаются направления ее совершенствования и развития.

1 Теоретические подходы к формированию системы внутреннего контроля и аудита в коммерческом банке

1.1 Сущность системы внутреннего контроля и аудита и ее задачи

В соответствии с Федеральным законом "О банках и банковской деятельности" в уставе кредитной организации должна быть информация о системе подразделений внутреннего контроля и аудита, порядок образования и полномочия. Полномочия организационной структуры организации должны быть распределены между членами совета директоров (наблюдательного совета), коллегиального исполнительного органа. Определения полномочий единоличного исполнительного органа, подотчетности и ответственности всех подразделений организации, служащих, должна соответствовать характеру и масштабам всех проводимых операций [1, 11].

Среда, в которой происходит деятельность коммерческого банка, определяется с помощью следующих характеристик:

- Переход к рыночной экономике
- Различные компоненты структуры банка, среди которых:
 - Совет Директоров
 - Управляющие
 - Акционеры
 - Надзорные организации (Центральный Банк и другие)
- Законодательная и нормативная среда
- Международные стандарты бухгалтерского учета и аудиторской проверки

Система контроля предполагает проведение внутреннего и внешнего контроля [3].

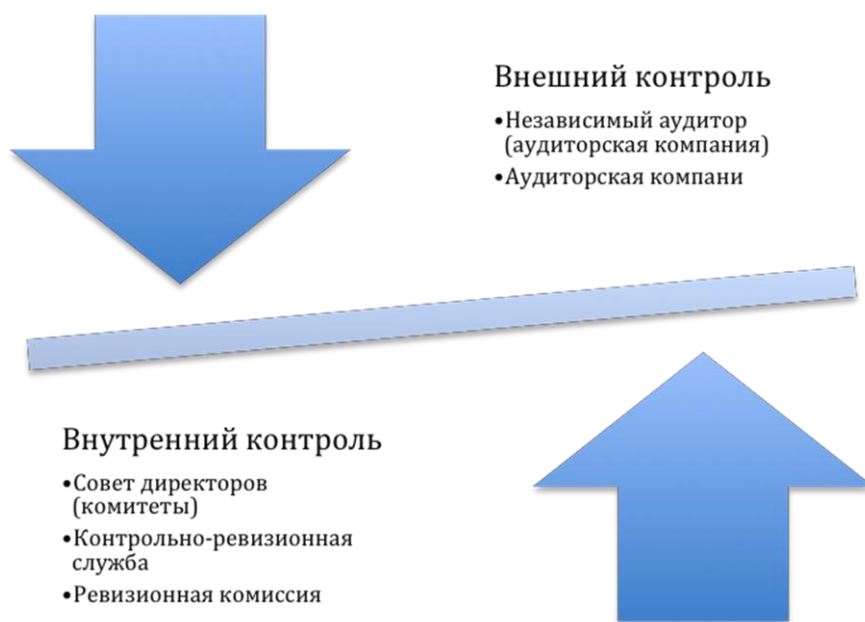


Рисунок 1 - Органы внутреннего и внешнего контроля

Система внутреннего контроля и аудита включает в себя следующие основные понятия [6]:

Внутренний контроль - деятельность, осуществляемая кредитной организацией (ее службами управления, подразделениями и служащими) направленная на достижение целей соблюдения нормативных правовых актов, стандартов профессиональной деятельности, учредительных и внутренних регламентных документов;

Система внутреннего контроля - совокупность системы органов, подразделений и направлений внутреннего контроля, обеспечивающая соблюдение требований по осуществлению и достижению целей, установленных законодательством Российской Федерации, учредительными и внутренними документами кредитной организации.

Система органов внутреннего контроля - определенная учредительными и внутренними документами кредитной организации совокупность органов управления, контроля, а также подразделений и служащих (ответственных руководителей и сотрудников), выполняющих функции в рамках системы внутреннего контроля.

Внутренний контроль

Внутренний контроль проводится в целях обеспечения эффективности и результативности финансово-хозяйственной деятельности при совершении банковских операций и других сделок, эффективности осуществления управления активами и пассивами, в том числе, включая обеспечение сохранности активов, управления банковскими рисками.

Таблица 1- Понятие и цели внутреннего контроля

Понятие и цели внутреннего контроля:	- выявление, определение и измерение приемлемого уровня рисков, присущих деятельности банка типичных возможностей понесения кредитной организацией потерь, ухудшения ликвидности в результате наступления связанных с внутренними и внешними факторами деятельности кредитной организации неблагоприятных событий;
	- на постоянной основе наблюдение за банковскими рисками;
	- принятие необходимых мер по поддержанию на не угрожающем уровне рисков финансовой деятельности кредитной организации и соблюдение интересов её кредиторов и вкладчиков.

Внутренний контроль осуществляется в следующих целях:

- Полноты, объективности, достоверности и своевременности составления и предоставления бухгалтерской, финансовой, статистической и другой отчетности (для внутренних и внешних пользователей), а также информационной безопасности (защищенности интересов (целей) кредитной организации в информационной сфере, представляющей собой совокупность информационной инфраструктуры, субъектов, осуществляющих сбор, формирование, распространение и использование информации, а также системы регулирования возникающих при этом отношений);

- Контроля по соблюдению законодательства, нормативных правовых актов, стандартов саморегулируемых организаций (для профессиональных участников рынка ценных бумаг), учредительных и внутренних документов кредитной организации;

- Недопущения вовлечения кредитной организации и участия ее руководителей и служащих в осуществлении противоправной деятельности организации, в том числе, легализации (отмывания) доходов, полученных

преступным путем, и финансирования терроризма, а также своевременного представления в соответствии с законодательством Российской Федерации сведений в органы государственной власти и Банк России.

Банковский внутренний контроль осуществляется в соответствии с правилами которые установлены «Положением об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» от 16.12.2003 №242-П (в ред. Указаний Банка России от 30.11.2004 № 1521-У, от 05.03.2009 № 2194-У, от 24.04.2014 № 3241-У), а также действующими Рекомендациями Базельского комитета по банковскому надзору "Система внутреннего контроля в банках: основы организации" от 10 июля 2001 г. N 87-Т

В целях управления рисками банковских групп на консолидированной основе, организация внутреннего контроля и аудита в банковской группе предусматривает единство подходов к системе внутреннего контроля и аудита в кредитных организациях, входящих в банковскую группу.

Внутренний контроль должен осуществляться в соответствии с требованиями и полномочиями, которые определены учредительными и внутренними документами организации [3;4].

Таблица 2 – Органы, осуществляющие внутренний контроль

Органы, осуществляющие внутренний контроль:	Органы, наделенные управлением кредитной организации, в соответствии с Федеральным законом "О банках и банковской деятельности";
	Ревизионная комиссия (ревизор);
	Главный бухгалтер (его заместители) кредитной организации;
	Руководитель (его заместители) филиала кредитной организации;
	Подразделения и сотрудники, которые проводят внутренний контроль в соответствии с возложенными на них полномочиями принятыми внутренними документами кредитной организации;
	Служба внутреннего аудита;
	Ответственный сотрудник (структурное подразделение) по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
	Контролер профессионального участника рынка ценных бумаг - уполномоченный сотрудник, или подразделение, которое проводит проверку соответствия деятельности организации как профессионального участника рынка ценных бумаг, соблюдению требованиям законодательства Российской Федерации

	<p>Ответственный сотрудник по правовым вопросам или подразделение, которое отвечает за проверку соблюдения требований нормативных правовых актов, стандартов саморегулируемых организаций (для профессиональных участников рынка ценных бумаг), внутренних и учредительных документов организации.</p>
--	--

Система органов внутреннего контроля

Система внутреннего контроля кредитной организации должна включать следующие направления [6;7]:

- контроль со стороны вышестоящих органов управления за организацией деятельности кредитной организации;
- контроль за непрерывным функционированием системы оценки и управления банковскими рисками;
- контроль за распределением и регулированием полномочий и функций при совершении банковских операций и других сделок;
- контроль за управлением и учетом информационных потоков (получением и передачей информации) и соблюдением информационной безопасности;
- проводимое на постоянной основе наблюдение за организацией системы внутреннего контроля, оценки степени ее соответствия требованиям кредитной организации, выявления недостатков, внесение предложений и осуществления контроля за реализацией решений по совершенствованию системы внутреннего контроля (мониторинг системы внутреннего контроля).

Таблица 3 – Направления системы органов внутреннего контроля

Направления	Система контроля
Контроль со стороны вышестоящих органов управления организацией деятельности кредитной организации:	<ul style="list-style-type: none"> - Создание, обеспечение и функционирование системы внутреннего контроля в соответствии с требованиями законодательства; - На постоянной основе рассмотрение на своих заседаниях эффективности системы внутреннего контроля. Обсуждение с исполнительными органами кредитной организации вопросов деятельности и совершенствования системы внутреннего контроля; - Обеспечение оперативного выполнения исполнительными органами кредитной организации рекомендаций и предложений службы внутреннего аудита,

	<p>аудиторской организации, и надзорных органов, проводивших проверку;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Для эффективного выявления и оценки банковских рисков и выявления новых или не контролируемых ранее рисков, принимать срочно меры, обеспечивающие реагирование на сложившиеся обстоятельства и условия в целях обеспечения эффективности оценки банковских рисков.
<p>Контроль за непрерывным функционированием системы оценки и управления банковскими рисками:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Кредитная организация осуществляет на постоянной основе в порядке, предусмотренном внутренними документами контроль за функционированием системы управления рисками; - Оценка банковских рисков направлена на выявление и анализ внутренних (сложность организационной структуры, уровень квалификации служащих, организационные изменения, текучесть кадров и т.д.) и внешних (изменение экономических условий деятельности кредитной организации, применяемые технологии и т.д.) факторов, которые оказывают влияние на деятельность организации; - Должен быть предусмотрен (внутренними документами кредитной организации) порядок информирования руководителей о факторах, влияющих на повышение банковских рисков; - В кредитной организации требуется проводить на консолидированной основе (с учетом всех подчиненных организаций) оценку банковских рисков.
<p>Контроль за распределением и регулированием полномочий и функций при совершении банковских операций и других сделок:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Проверки органами управления посредством запросов отчетов и информации о результатах деятельности подразделений, пояснений руководителей соответствующих подразделений в целях установления недостатков контроля, нарушений, ошибок; - Осуществляемый руководителями подразделений контроль, посредством проверки отчетов о работе подчиненных им служащих (на ежедневной или еженедельной или ежемесячной основе); - Материальный (физический) контроль, проводимый проверками по ограничению доступа к материальным ценностям, пересчета ценностей (денежной наличности, ценных бумаг в документарной форме и т.п.), распределения ответственности за хранение материальных ценностей, соблюдения охраны помещений где хранятся материальные ценности; - Проведение контрольных процедур по соблюдению порядка совершения банковских операций и других сделок, выверка счетов, информирование соответствующих руководителей кредитной организации о нарушениях, недостатках и ошибках;
<p>Контроль за управлением и учетом информационных потоков (получением и передачей информации) и соблюдением</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Система внутреннего контроля за автоматизированными информационными системами, техническими средствами предусматривает общий и программный контроль; - Общий контроль автоматизированных информационных систем это контроль за обеспечением бесперебойной и непрерывной работой главного компьютера, системой клиент-сервер и рабочими местами конечных пользователей.

информационной безопасности:	<p>- Программный контроль проводится встроенными в прикладные программы автоматизированными процедурами, а также выполняемыми вручную процедурами, контролирующими обработку банковских операций и других сделок (контрольное редактирование, контроль логического доступа, внутренние процедуры резервирования и восстановления данных и т.п.);</p> <p>- Общий контроль складывается из проводимых кредитной организацией действий по резервированию (копированию) данных и процедур по восстановлению функций автоматизированных информационных систем, поддержки в течение времени использования автоматизированных информационных систем, в том числе, определение правил приобретения, разработки и обслуживания (сопровождения) программного обеспечения, установление порядка по контролю за безопасностью физического доступа.</p>
Мониторинг системы внутреннего контроля:	<p>- Мониторинг системы внутреннего контроля осуществляется на непрерывной основе. Внутренними документами кредитной организации должен определяться порядок проведения мониторинга системы внутреннего контроля (правила, методики, периодичность, рассмотрения результатов мониторинга и т.д.). Кредитная организация устанавливает необходимые требования по совершенствованию внутреннего контроля с целью его эффективного функционирования, с учетом меняющихся внутренних и внешних факторов, которые оказывают воздействие на деятельность кредитной организации;</p> <p>- Мониторинг системы внутреннего контроля проводится руководством и сотрудниками различных подразделений, в том числе, подразделениями, которые осуществляют банковские операции и другие сделки и их отражение в бухгалтерском учете и отчетности, а также службой внутреннего аудита;</p> <p>- Периодичность наблюдения за направлениями деятельности кредитной организации определяется в зависимости от возникающих с ними банковских рисков, характера и частоты возникающих изменений на тех или иных направлениях. Итоги наблюдения оформляются и направляются на рассмотрение руководителям заинтересованных подразделений.</p>

Руководство кредитной организации обязано проработать распределение функций подразделений и должностных инструкций сотрудников и начальников отделов с учетом требований, исключающих несоответствия функционалу, обязанностям и правам, которые прописываются Положением о каждом подразделении, фактическому выполняемому объему работ и операций, которые нарушают требования

стандартов, установленных внутренними нормативными документами по соблюдению принципа исключаящего риск персонала на противоправные действия, которые могут привести к фактам хищений и злоупотреблений со стороны работников кредитной организации и соответственно нанести правовые и репутационные риски кредитной организации [6].

В частности, не допускается проведение банковских операций и одновременного контроля за этими операциями одним сотрудником:

- осуществлять банковские операции и иные сделки с последующей регистрацией или отражения данных операций в учете;

- давать разрешение и совершать фактическую выплату денежных средств;

- осуществлять банковские операции и проводки по счетам клиентов и счетам, которые учитывают собственную финансово-хозяйственную деятельность;

- оказывать консультационную и информационную помощь клиентам кредитной организации и затем проводить банковские операции тем же клиентам;

- подтверждать полноту и достоверность документов, представляемых при выдаче кредита и проводить мониторинг финансового состояния заемщика;

Разработанные и утвержденные внутренние документы кредитной организации (положения, процедуры, правила, распоряжения, приказы, утвержденные методики деятельности подразделений, должностные инструкции, стандарты принятые в международной банковской практике) могут быть приняты кредитной организацией и по другим действиям совершения банковских операций и других сделок. Соблюдение всех требований в принимаемых кредитной организацией внутренних документах определяется ею самостоятельно с учетом требуемых условий законодательства и деятельности, включая в том числе, характер и объем операций, уровень и

виды неотвратимых банковских рисков, а также иные обстоятельства, которые определяют деятельность бизнеса кредитной организации.

Служба внутреннего аудита

Деятельность службы внутреннего аудита кредитной организации определена задачами и функциями, которые направлены на осуществление внутреннего контроля и оказания содействия органам управления кредитной организации в обеспечении эффективного функционирования кредитной организации [2, 6].

Положение о службе внутреннего аудита утверждается советом директоров (наблюдательным советом) кредитной организации в соответствии со статьями 48 и 65 Федерального закона "Об акционерных обществах" (Собрание законодательства Российской Федерации, 1996, N 1, ст. 1; 2001, N 33 (часть I), ст. 3423; 2002, N 45, ст. 4436) и статьей 32 Федерального закона "Об обществах с ограниченной ответственностью" (Собрание законодательства Российской Федерации, 1998, N 7, ст. 785), если в уставе кредитной организации не предусмотрено иное.

Подразделения службы внутреннего аудита обязаны проводить проверки по всем направлениям деятельности кредитной организации. Объектом проверок является любое подразделение и служащий кредитной организации.

Руководством и сотрудниками подразделений службы внутреннего аудита осуществляется контроль за эффективностью принятых подразделениями и органами управления по результатам проверок мер, обеспечивающих снижение уровня выявленных рисков, или документирование принятия руководством подразделения или органами управления решения о приемлемости выявленных рисков для кредитной организации.

Если, по мнению руководителя службы внутреннего аудита, руководство подразделения или органы управления взяли на себя риск, являющийся неприемлемым для кредитной организации, или принятые меры контроля неадекватны уровню риска, то руководитель службы внутреннего

контроля обязан проинформировать совет директоров (наблюдательный совет) кредитной организации.

Учитывая, что Служба внутреннего аудита, согласно возложенных на неё функций, является надзорным подразделением за организацией системы внутреннего контроля в кредитной организации, более подробно работу Службы рассмотрим в разделе 1.2. «Управление системой внутреннего контроля и аудита».

1.2 Управление системой внутреннего контроля и аудита

Управление системой внутреннего контроля и аудита - это процесс, осуществляемый советом директоров, руководителями и сотрудниками всех уровней. Это процедура и политика, которая осуществляется на постоянной основе и идет на всех уровнях деятельности банка. Совет директоров, руководители подразделений, все сотрудники банка несут ответственность за создание соответствующей культуры, качества обслуживания клиентов банка, выполнение требований законодательной базы Российской Федерации и внутренних нормативных документов, эффективное взаимодействие по осуществлению системы внутреннего контроля и его эффективности на постоянной основе.

Корпоративная политика и организационная структура кредитной организации должна обеспечивать взаимодействие служб и адекватный информационных поток - вверх, вниз и по горизонтали. При этом информация, поступающая снизу вверх, должна обеспечивать совет директоров и менеджмент необходимыми сведениями о принятых в ходе деятельности кредитной организации рисках и о текущем состоянии. Информация, которая направляется вниз, должна быть доступна для каждого руководителя и сотрудника кредитной организации и обеспечивать доведение целей кредитной организации, стратегии развития, установленных порядков требований и процедур до руководства среднего и низшего звена и рядовых сотрудников. Такая структура передачи информации необходима для того, чтобы достичь

слаженной, квалифицированной работы сотрудников по выполнению его целей и задач. Передача информации по горизонтали необходима, чтобы информация, которой владеет одно подразделение банка, была доступна другим его заинтересованным подразделениям [6, 7]:

Система внутреннего контроля включает в себя следующие основные цели:

- Производственная и финансовая эффективность деятельности (производственно - финансовые цели) кредитной организации;
- Достоверность, надежность, полнота и своевременность финансовой и управленческой информации (информационные цели);
- Соблюдение действующих законодательных, нормативных актов и внутренних нормативных документов кредитной организации.

Производственно - финансовые цели системы внутреннего контроля являются показателем того, насколько эффективно и производительно кредитная организация управляет своими активами, другими ресурсами, рисками и какова вероятность недопущения убытков. Процесс системы внутреннего контроля и аудита направлен на то, чтобы сотрудники организации стремились к честному, добросовестному и эффективному и достижению поставленных целей и задач, исключая непродуманных или чрезмерных расходов, или не ставя другие интересы (например, интересы сотрудника, партнера, клиента) выше интересов подразделения, организации в которой он работает.

Информационные цели направлены на подготовку своевременных, достоверных и адекватных отчетов, которые необходимы для принятия решений высшим руководством кредитной организации. Информационные цели также касаются необходимости составления достоверных, полностью документированных годовых отчетов, необходимой финансовой отчетности и иных финансовых документов, требуемых для акционеров, надзорных органов и прочих сторонних внешних организаций. Информация, получаемая руководством, советом директоров, акционерами и надзорными органами,

должна быть удовлетворительной с точки зрения качества и точности, чтобы получатели информации могли полагаться на нее при принятии решений.

Цели соблюдения действующих законодательных и нормативных актов касаются вопросов соблюдения всеми кредитными организациями положений действующего законодательства, требований надзорных органов, а также документов, определяющих внутреннюю политику и процедуры кредитной организации. Данная цель является определяющей и должна быть достигнута для защиты имени и репутации кредитной организации, исключая репутационные, имиджевые риски организации [8].

Процесс системы внутреннего контроля и аудита, который исторически служил и продолжает действовать в качестве механизма для минимизации случаев злоупотребления, мошенничества, хищений или ошибок, приобрел более широкий характер, охватив все разнообразные риски, связанные с деятельностью банковских учреждений, а именно: риск персонала; кредитный риск; репутационный риск; риск потери деловой репутации; правовой риск; и др.

Эффективный процесс системы внутреннего контроля и аудита играет важнейшую роль в способности кредитной организации выполнять поставленные цели и задачи, сохранять финансовую жизнеспособность организации.

Система внутреннего контроля состоит из пяти взаимосвязанных между собой элементов:

- управленческий контроль и культура контроля;
- выявление и оценка риска операций;
- проведение контроля и разделение функций и полномочий;
- информационное взаимодействие;
- мониторинг и устранение нарушений и недостатков.

Возникновение проблем, которые характерны для банков, в связи с понесенными крупными убытками, могут быть соотнесены с этими пятью вышеперечисленными элементами. Ненадлежащее функционирование этих

компонентов является грубым нарушением в неэффективной деятельности системы внутреннего контроля и аудита банка, грубых нарушений в работе информационных систем, несоблюдения нормативных требований,

Банковский бизнес по своей деятельности связан с принятием рисков. Следовательно, особенно важно, чтобы элементом системы внутреннего контроля и аудита были выявление и оценка рисков на постоянной основе. С точки зрения внутреннего контроля и аудита система внутреннего контроля должна выявлять и оценивать внутренние и внешние факторы, которые могут оказать отрицательное влияние на достижение системой внутреннего контроля производственных, финансовых, информационных целей. Процесс выявления должен включать все риски, которые принимает на себя банк, и действовать на всех уровнях внутри организации. Система внутреннего контроля и аудита отличается от процесса управления рисками, который обычно в основном сосредоточен на проверке соблюдения стратегий развития бизнеса, разрабатываемых для максимизации соотношения риск / отдача в различных областях банковской деятельности.

Для того чтобы обеспечить эффективную оценку риска и соответственно систему внутреннего контроля и аудита, необходимо постоянно оценивать риски, которые влияют на достижение поставленных целей и задач в бизнесе, и реагировать на возникающие меняющиеся обстоятельства и условия.

С целью эффективного контроля за новыми, или до этого неконтролируемыми рисками, может потребоваться пересмотр системы внутреннего контроля и аудита. В частности, при появлении новых продуктов на финансовом рынке банку необходимо оценить новые финансовые инструменты и рыночные операции и проанализировать риски, которые могут возникнуть при такой деятельности.

Общая эффективность системы внутреннего контроля банка должна отслеживаться на постоянной основе. Мониторинг ключевых рисков и их периодическая оценка, проводимые подразделениями банка и внутренними аудиторами, должны быть частью повседневной деятельности банка.

Служба внутреннего аудита является важной частью постоянного мониторинга системы внутреннего контроля, так как, она проводит и обеспечивает независимую оценку адекватности установленных правил и процедур, соблюдения требований законодательных и нормативных актов. Важно, организовать работу службы внутреннего аудита так, чтобы она была независимой от ежедневной работы банка и имела доступ ко всем видам операций, проводимых банком, включая его филиалы и дочерние структуры.

Поскольку служба внутреннего аудита играет очень важную роль в успешной деятельности кредитной организации, следовательно, она должна быть укомплектована высококвалифицированными, компетентными сотрудниками, которые принимают на себя обязанности по предоставлению руководству достоверных объективных данных, установленных в ходе ревизий и проверок о деятельности кредитной организации. Последовательность, периодичность и глубина проверок и ревизий, проводимых службой внутреннего аудита, должна соответствовать характеру, сложности и рискам деятельности кредитной организации.

Кредитная организация обязана, в соответствии с требованиями законодательства, обеспечить деятельность службы внутреннего аудита, направленную на постоянство, независимость и беспристрастность, профессиональную компетентность ее руководителя и сотрудников, создать условия для беспрепятственного и эффективного осуществления службой внутреннего аудита своих функций.

Кредитная организация должна установить численный состав, структуру и техническую обеспеченность службы внутреннего аудита в соответствии с масштабами деятельности, характером совершаемых банковских операций и сделок.

Таблица 4 – Функции Службой внутреннего аудита

	Проверка и оценка эффективности системы внутреннего контроля в проверяемом подразделении;
	Проверка применения полноты, эффективности соблюдения методологии оценки банковских рисков, процедур управления банковскими рисками (программ, методик, правил, порядков и

Функции, осуществляемые службой внутреннего аудита:	процедур совершения банковских операций и сделок, управления банковскими рисками);
	Проверка обеспечения надежности функционирования системы внутреннего контроля за правомерным использованием автоматизированных информационных систем, включая контроль целостности баз данных и их защиты от несанкционированного доступа, наличие разработанных планов действий на случай непредвиденных обстоятельств;
	Проверка полноты, достоверности и объективности бухгалтерского учета и отчетности и их тестирование, надежность (включая полноту, достоверность и объективность) и своевременность сбора и представления информации и отчетности;
	Проверка достоверности, полноты, объективности и своевременности представления иных сведений в соответствии с нормативными правовыми актами в органы государственной власти и Банк России.

Планирование контрольных процедур, в том числе: разработка, согласование и утверждение годовых и текущих планов работ; внесение изменений в утвержденные планы работ; порядок предоставления отчетности осуществляется подразделениями Службы внутреннего аудита в соответствии с отдельными указаниями кредитной организации по данному вопросу. Обязанности по организации процесса подготовки к проведению контрольной процедуры и ответственность за качество ее результатов возлагаются на руководителя ревизионной группы, контроль – на руководителя подразделения Службы внутреннего аудита.

Планирование является непрерывным процессом, осуществляемым на протяжении всего времени выполнения проверочных действий, контрольных процедур. В зависимости от результатов анализа получаемой информации, итогов проверочных действий, контрольных процедур, изменения внешних и внутренних обстоятельств, проверяющим может меняться состав и последовательность проверочных действий, объемы запланированной выборки. Изменения должны согласовываться с руководителем ревизионной группы.

Под контрольными процедурами понимается совокупность всех проверок, проводимых Службой внутреннего аудита в целях осуществления функций, определенных «Положением о Службе внутреннего аудита»,

нормативных требований Российской Федерации по контролю кредитных организаций, требований внутренних нормативных документов кредитной организации.

Видами контрольных процедур являются:

- Комплексная документальная ревизия – комплекс проверочных действий, охватывающий все основные направления деятельности филиала Банка;
- Тематическая проверка – комплекс проверочных действий, осуществляемых для оценки положения дел на одном или нескольких участках работы филиала Банка.

Комплексная документальная ревизия филиала Банка проводится, как правило, вышестоящим подразделением Службы внутреннего аудита совместно с подразделением Службы внутреннего аудита проверяемого филиала.

Тематические проверки могут проводиться:

- вышестоящим подразделением Службы внутреннего аудита с выездом в подчиненный филиал, аналогично комплексной документальной ревизии, но не по всем, а только по нескольким направлениям деятельности филиала. Одной из целей выездной тематической проверки может являться контроль выполнения предложений и указаний, содержащихся в документе, подготовленном по итогам ранее проведенной контрольной процедуры;
- самостоятельно подразделением Службы внутреннего аудита в филиале по месту его нахождения по конкретному направлению деятельности или вопросу;
- одновременно несколькими подразделениями Службы внутреннего аудита в филиалах по месту их нахождения по единой программе, разработанной вышестоящим подразделением Службы внутреннего аудита, которое принимает на себя функции по сбору отчетов о результатах проверки, их обобщению, реализации итогов и принятию необходимых мер.

Централизованная тематическая проверка обычно проводится по конкретным вопросам с целью оценки положения дел на одном или ряде участков работы;

- в отдельных случаях возможно также проведение тематической проверки одного филиала силами подразделения Службы внутреннего аудита по другому филиалу, без непосредственного участия в проверке сотрудников вышестоящего подразделения Службы внутреннего аудита. Решение данных вопросов находится в компетенции вышестоящего подразделения Службы внутреннего аудита.

Таблица 5 - Стандартный перечень направлений, проверяемый в ходе комплексной ревизии

Стандартный перечень направлений, проверяемый в ходе комплексной документальной ревизии:	общие вопросы организации работы филиала;
	операции кредитования юридических лиц и физических лиц;
	управление ресурсами и ликвидностью;
	операции с ценными бумагами;
	операции с иностранной валютой и драгоценными металлами;
	Расчетно кассовое обслуживание физических лиц и юридических лиц;
	операции с банковскими картами;
	кассовая работа и инкассация;
	бухгалтерский учет и отчетность;
	организация и осуществление безналичных расчетов;
	внутрихозяйственная деятельность
	капитальные вложения;
	автоматизация и информационная безопасность;
	управление персоналом;
	осуществление внутреннего контроля в целях противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма;
деятельность контролера профессионального участника рынка ценных бумаг;	
деятельность подразделения Службы внутреннего аудита.	

Возможно как расширение, так и сокращение вышеуказанного стандартного перечня по решению руководителя подразделения Службы внутреннего аудита, проводящего комплексную документальную ревизию.

Выбор направлений деятельности, включаемых в программу тематической проверки, определяется ее тематикой, зафиксированной в плане работы, и обусловлен наличием проблем в системе внутреннего контроля проверяемого филиала, идентификацией повышенных рисков и другой информацией, характеризующей состояние дел в проверяемом филиале. Указания о проведении централизованных тематических проверок могут содержать требования, касающиеся этапов подготовки, проведения, оформления и реализации [33, 35].

Обычной последовательностью действий Службы внутреннего аудита при проверке любого направления деятельности являются следующие

Таблица 6 - Этапы последовательного жизненного цикла контрольной процедуры

Этапы последовательного жизненного цикла контрольной процедуры:	Планирование
	Подготовка
	проведение
	оформление
	реализация
	контроль за устранением нарушений

При выявлении в ходе контрольной процедуры нарушений руководством подразделений и сотрудниками проверяемого филиала Банка, должна быть начата работа по устранению, как самих нарушений, так и причин, вследствие которых они были допущены.

Если выявленное нарушение привело либо способно привести к нанесению ущерба, искажению отчетности или другим существенным негативным последствиям для Банка, руководитель ревизионной группы должен потребовать от руководителя филиала незамедлительного принятия мер по устранению этого нарушения и его причин. В случае непринятия таких мер руководитель ревизионной группы обязан в максимально короткий срок проинформировать о данной ситуации руководителя вышестоящего подразделения службы внутреннего аудита и руководителя вышестоящего филиала.

Руководитель проверенного филиала Банка после ознакомления с материалами контрольной процедуры принимает решение о порядке рассмотрения в филиале ее итогов (проведение заседания коллегиального органа, совещания и т.п.) и дает необходимые поручения о подготовке плана мероприятий по устранению выявленных нарушений, причин, приведших к их возникновению, и выполнению рекомендаций, отраженных в Акте ревизии.

Руководители филиала Банка и его структурных подразделений несут персональную ответственность за своевременность и полноту устранения нарушений, а также за достоверность предоставляемой об этом информации. Руководитель подразделения службы внутреннего аудита (далее СВА) филиала Банка также несет персональную ответственность за достоверность предоставляемой в вышестоящее подразделение СВА информации по устранению нарушений.

Подразделение СВА проверенного филиала Банка осуществляет постоянный контроль за выполнением плана мероприятий. С этой целью периодически, по истечении установленных планом сроков выполнения конкретных мероприятий, руководители структурных подразделений предоставляют в подразделение СВА информацию, в которой отражают результаты проведенной работы по устранению выявленных контрольной процедурой нарушений и их причин. Подразделение СВА должно удостовериться в полноте и правильности представленной структурными подразделениями информации, и, в случае необходимости, для подтверждения достоверности информации провести необходимые контрольные действия (выборочная проверка, запрос копий первичных документов, проведение бесед с сотрудниками и получение объяснений и т.д.).

Контроль за устранением нарушений может быть осуществлен путем организации повторной контрольной процедуры, назначить которую может руководитель филиала Банка, подписавший приказ о проведении первоначальной ревизии, либо руководитель вышестоящего филиала Банка.

Вопросы полноты устранения нарушений, выявленных предыдущими контрольными процедурами, в обязательном порядке проверяются в ходе последующих плановых контрольных процедур.

1.3 Оценка эффективности системы внутреннего контроля и службы аудита

Основной задачей службы внутреннего аудита Банка является содействие органам управления Банка в обеспечении высокой эффективности системы внутреннего контроля, её способности своевременно выявить и обеспечить адекватную реакцию на возможные ошибки, нарушения и упущения.

Служба внутреннего аудита Банка в соответствии с поставленными перед ней задачами выполняет следующие функции:

- Проверка и оценка системы внутреннего контроля Банка, выявление и анализ проблем, связанных с ее функционированием, оценка эффективности используемых процессов и процедур внутреннего контроля;
- Осуществление мониторинга системы внутреннего контроля;
- Проверка полноты применения и эффективности принятой в Банке методологии оценки банковских рисков и процедур управления банковскими рисками (методик, программ, правил, порядков и процедур совершения банковских операций и сделок, управления банковскими рисками);
- Проверка применяемых способов (методов) обеспечения сохранности имущества Банка. Рассмотрение материалов по случаям причиненного ущерба и потери доходов, возникших в результате неправильных управленческих решений или иных действий работников Банка, организация с привлечением специалистов Банка проверок обстоятельств на месте, контроль за полнотой принятых мер по возмещению ущерба. Оценка экономической целесообразности и эффективности совершаемых операций;

- Проверка систем, созданных в целях соблюдения правовых требований, а также подлежащих применению в соответствии с законодательством Российской Федерации, нормативными правовыми актами, профессиональных кодексов поведения;

- Оценка работы кадровой службы Банка по обеспечению требуемого профессионального уровня персонала Банка, в части вопросов, входящих в компетенцию Службы;

- Обобщение и анализ результатов проверок внешних контролирующих и надзорных органов, систематизация нарушений, ошибок и упущений в работе подразделений Банка, выявленных в ходе проверок, контроль за устранением нарушений;

- В пределах своей компетенции служба внутреннего аудита участвует в согласовании проектов внутренних нормативных документов для оценки их соответствия требованиям нормативных актов, целесообразности, достаточности и эффективности предусмотренных процедур внутреннего контроля;

- Обеспечивает координацию контрольных мероприятий и процедур с другими подразделениями Банка, осуществляющими контрольные функции;

- Проводит оценку эффективности системы внутреннего контроля и работы подразделений Службы по Банку в целом, по отдельным направлениям деятельности Банка, по отдельным структурным единицам, отдельным операциям и технологиям и вырабатывают предложения по ее повышению.

Оценка эффективности системы внутреннего контроля в филиалах Банка осуществляется Службой внутреннего аудита с помощью следующих проверочных действий:

- Сбор информации, ее анализ и сравнение с требованиями нормативных документов, формирование вывода о наличии, либо отсутствии нарушений;

- Сбор информации производится путем истребования документов и изучения данных автоматизированных систем по направлениям,

предусмотренным методикой проверки. Документы предоставляются проверяющим по их устным и письменным запросам, конкретные процедуры оформления запросов и получения документов зависят от территориального расположения ревизионной группы и проверяемых подразделений филиала, характера и содержания документов и должны быть установлены и доведены до заинтересованных лиц в начале проведения контрольной процедуры. При этом, должно быть обеспечено соблюдение нормативных документов Банка по работе с конфиденциальной информацией;

- На основе полученной информации проверяющим осуществляются аналитические процедуры, заключающиеся в исследовании различных показателей деятельности, анализе соотношений и закономерностей с целью выявления необычных отклонений, противоречий, неправильно отраженных операций, искажений отчетности и областей повышенного риска. При получении вышеуказанных результатов проверяющий должен получить подтверждения возникших сомнений путем проведения других проверочных действий;

- Основная часть проверочных действий базируется на проверке документов, бухгалтерских записей, данных автоматизированных систем, а также наличия денежных средств, ценностей и материальных активов, в ходе которой, проверяющий должен убедиться в законности, соответствии требованиям нормативных документов и правильности отражения в бухгалтерском учете совершенных операций, а также их экономической эффективности и приемлемости принятых рисков. Проверка наличия денежных средств и ценностей проводится путем ревизий в хранилищах и кассах, а материальных активов и имущества - путем выборочного осмотра и пересчета;

- Ряд проверочных действий может осуществляться с помощью наблюдения, представляющего собой отслеживание процесса или процедуры, выполняемой сотрудниками проверяемого филиала. Частными случаями наблюдения является посещение заседаний коллегиальных органов, присутствие при проверке наличия и сохранности заложенного имущества,

отслеживание процесса инкассации, передачи и хранения документов и др., сюда же можно отнести анонимные проверки качества обслуживания;

- Для получения необходимых сведений проверяющий может запросить от должностных лиц проверяемого филиала устные или письменные объяснения. Получение устных объяснений производится путем проведения интервью (опроса) лиц, обладающих необходимой проверяющему информацией, при этом оценка ее достоверности основывается на компетентности, опытности, независимости и честности опрашиваемого. В случае, если полученная информация может играть важную роль в результатах контрольной процедуры, то рекомендуется ее получение в письменном виде.

Выбор направлений деятельности, включаемых в программу проверки, определяется ее тематикой, зафиксированной в плане работы, и обусловлен наличием проблем в системе внутреннего контроля, идентификацией повышенных рисков и другой информацией, характеризующей состояние дел в проверяемом филиале Банка.

В ходе подготовительного этапа проведения ревизий и проверок, участники ревизионной группы обязаны провести предварительную оценку рисков, относящихся к проверяемым вопросам филиала Банка, для чего необходимо ознакомиться и изучить все изменения во внешней и внутренней среде по проверяемым направлениям деятельности филиала Банка, в том числе в законодательстве, внешних и внутренних нормативных документах, составе и характеристиках банковских продуктов, процессов, лимитах, ограничениях, ставках, тарифах и т.п. С целью получения полной информации об имеющихся проблемах в системе внутреннего контроля на проверяемых направлениях деятельности следует также изучить материалы контрольных процедур, проведенных сотрудниками подразделения службы внутреннего аудита в других филиалах Банка. В процессе проведения службой аудита контрольных процедур, должно обеспечиваться эффективное взаимодействие и обмен информацией внутри ревизионной группы.

Осуществление ревизионных действий не должно существенно нарушать процесс совершения операций и препятствовать выполнению проверяемыми подразделениями Банка своих функций.

Служба внутреннего аудита в установленном порядке информирует органы управления Банка, а подразделение Службы по филиалу – руководителя филиала Банка и вышестоящее подразделение Службы о результатах проверок и ревизий, дает соответствующие предложения и рекомендации по устранению недостатков и улучшению работы.

Детальный порядок проведения проверок и ревизий (определение целей и методов, организация, программа, основные этапы, ключевые банковские риски и механизмы обеспечения полноты и эффективности контроля, рабочие документы, форматы отчетов и порядок реализации), взаимодействия в ходе проверок с другими подразделениями, выполняющими функции внутреннего контроля, а также порядок организации контроля за принятием мер по устранению выявленных Службой внутреннего аудита нарушений (включая проведение повторных проверок) регламентируются отдельными документами.

Сотрудники службы внутреннего аудита несут ответственность: за полноту, профессиональный уровень и качество работ, выполняемых при решении своих задач; беспристрастность и объективность оценок; за выработку эффективных предложений по совершенствованию систем внутреннего контроля и управления рисками; координацию действий подразделений Банка по принятию мер, направленных на устранение выявленных по результатам проверок недостатков, а также осуществление контроля полноты принятых мер и оценки их адекватности выявленным рискам; за преднамеренное искажение или сокрытие фактов хищений, нарушений, злоупотреблений.

Если в результате осуществления Службой аудита контроля за эффективностью принятых подразделениями и органами управления по результатам проверок мер, обеспечивающих снижение уровня выявленных рисков, или документирования принятия руководством подразделения или органами управления решения о приемлемости выявленных рисков для Банка

установлено, что руководство подразделения Банка или органы управления взяли на себя риск, являющийся неприемлемым для Банка, или принятые меры контроля неадекватны уровню риска, то руководитель Службы обязан проинформировать Президента, Председателя Правления, Комитет по аудиту и Наблюдательный совет Банка.

Ответственность за организацию эффективной работы Службы внутреннего аудита Банка (подразделений Службы по филиалам) несут Президент, Председатель Правления Банка (руководитель филиала) и Руководитель Службы внутреннего контроля Банка (руководитель подразделения Службы внутреннего контроля по филиалу).

ПАО Сбербанк разработана Программа оценки эффективности системы внутреннего контроля в подразделениях банка и службы внутреннего аудита.

Основными задачами Программы являются:

- определение процедур оценки эффективности и результативности деятельности;
- определение направлений совершенствования деятельности.

Программа разработана в соответствии со Стандартами «Требования программы гарантии и повышения качества» и включает внутренние и внешние оценки деятельности сотрудников и подразделений.

Внутренние оценки включают: текущий мониторинг и периодические проверки деятельности.

Текущий мониторинг системы внутреннего контроля и службы внутреннего аудита является неотъемлемой частью постоянного анализа и оценки деятельности, цель которого – оценить соответствие деятельности подразделений и сотрудников процедурам и внутренним документам, а также убедиться в том, что подразделения и сотрудники осуществляют свою деятельность на должном профессиональном уровне.

Текущий мониторинг осуществляется через надзор за выполнением действий и мероприятий контрольной процедуры, обзор рабочих документов, формируемых в ходе выполнения мероприятий контрольной процедуры.

Периодические проверки деятельности службы внутреннего аудита – это проверки, проводимые для оценки соответствия деятельности службы внутреннего аудита Определению внутреннего аудита, Кодексу этики и Стандартам и определения направлений совершенствования.

Мониторинг деятельности службы внутреннего аудита осуществляется сотрудниками подразделения оценки эффективности в соответствии с утвержденной «Методикой организации и проведения мониторинга деятельности службы внутреннего аудита».

Мониторинг проводится на основании установленного Методикой перечня индикаторов:

- анализируются «лучшие практики» (Передовая практика, формализованный уникальный успешный практический опыт) оценки эффективности работы внутреннего аудита;
- разрабатываются подходы к оценке степени полезности деятельности СВА в Банке.

Руководители всех отделов банка и службы внутреннего аудита ежеквартально проводят оценку личной эффективности сотрудников по итогам работы в завершившемся квартале согласно внедренной в Сбербанке системы и обеспечивают обратную связь с сотрудниками по итогам оценки.

Внешняя оценка – выражение мнения о соответствии деятельности подразделений и сотрудников банка и службы внутреннего аудита, требованиям Кодекса этики и Стандартов, а также формирование рекомендаций по совершенствованию деятельности при необходимости.

Внешняя оценка проводится не реже одного раза в пять лет квалифицированным и независимым экспертом или группой экспертов, не являющихся сотрудниками Банка. Оценка компетентности и квалификации эксперта учитывает профессиональный опыт в области внутреннего аудита, свидетельства профессиональной квалификации, размер и сложность оцененных ранее экспертом организаций по сравнению с Банком, наличие знаний в области банковской деятельности.

2 Направления деятельности и развития ПАО Сбербанк, Сибирский банк Томское отделение №8616

2.1 Сбербанк России: современное состояние и основные направления развития

ПАО Сбербанк - крупнейший банк в России и СНГ с самой широкой сетью подразделений, предлагающий весь спектр инвестиционно-банковских услуг. Учредителем и основным акционером Сбербанка является Центральный банк РФ, владеющий 50% уставного капитала плюс одной голосующей акцией; свыше 40% акций принадлежит зарубежным компаниям. Около половины российского рынка частных вкладов, а также каждый третий корпоративный и розничный кредит в России приходятся на Сбербанк.

По данным Банки.ру на 1 апреля 2017 года нетто-активы банка - 22 131,46 млрд. рублей (1-е место в России), капитал (рассчитанный в соответствии с требованиями ЦБ РФ) - 3 326,99 млрд. рублей, кредитный портфель - 14 498,62 млрд. рублей, обязательства перед населением - 11 172,26 млрд. рублей.

Сбербанк России сегодня – это лидер российского банковского сектора.



Рисунок 2 – Сбербанк – текущее положение

Банк создан в 1841 г., но в своем современном виде существует с 1990 г. после начала реорганизации банковской системы. Это произошло посредством преобразования его из государственных сберегательных касс.

Банк входит в банковскую систему Российской Федерации и в своей деятельности руководствуется законодательством Российской Федерации и нормативными документами Банка России.

Банк является юридическим лицом и со всеми своими филиалами и другими обособленными подразделениями составляет единую систему Сбербанка России. Имеет обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе.

В 2015 году Сберегательный банк переименован в ПАО Сбербанк (Публичное акционерное общество Сбербанк).

Сегодня Группа Сбербанк это более 270 тысяч человек в 22 странах присутствия. За последние 5 лет в Сбербанке была создана современная система управления персоналом, коллектив Банка существенно изменился, как по своему составу, так и по основным характеристикам. Был систематизирован HR-цикл, в основу подбора и карьерного развития сотрудников вошла оценка нужных Банку компетенций, была построена система управления эффективностью деятельности (управление по целям), автоматизирован ряд критичных HR-процессов.

Была реорганизована система массового обучения персонала под потребности бизнеса. Разработаны централизованные программы массового обучения в единых стандартах, унифицирована деятельность учебных центров в регионах, создан Корпоративный университет.

За несколько лет удалось запустить ряд инновационных проектов, не имеющих аналогов на рынке: например, «Карьерный портал» или «Виртуальная школа Сбербанка». Был в значительной степени обновлен состав руководителей Банка, как в центральном аппарате, так и в территориальных подразделениях. Произошло существенное омоложение коллектива. Сегодня уже более 33% сотрудников Банка (и около половины сотрудников,

работающих с клиентами), моложе 1983 года рождения (так называемое поколение Y).

Сформированы основные элементы системы управления карьерой, сформирован механизм кадрового резерва и карьерных лифтов, реализованы меры по существенному повышению производительности труда, сопровождавшиеся сокращением численности персонала. В тоже время, в области работы с персоналом, Банк сталкивается с рядом вызовов и проблемных областей: уровень компетенций и знаний, как рядовых сотрудников, так и руководителей Банка находится на недостаточно высоком уровне. Это касается обще управленческих навыков, профессиональных знаний, особенно в области управления рисками и информационных технологий, а также навыков продаж, консультирования и взаимодействия с клиентами. Это связано с тем, что в целом по Банку, наблюдается рост текучести персонала, в отдельных сегментах текучесть персонала выросла за последние несколько лет с 10 до 25% в год, особенно высокая текучесть, наблюдается среди сотрудников внутренних структурных подразделений (ВСП).

Учитывая сложности работы, в рамках Стратегии была принята Производственная система Сбербанка (ПСС), как идеология управления, основанная на вовлечении всех сотрудников Банка в постоянное совершенствование своей работы с применением инструментов бережливого производства. За прошедшие пять лет внедрены принципы ПСС в работу ключевых направлений работы Банка, повысив эффективность на 30–50%, а также построена сильнейшую в стране инфраструктуру постоянного совершенствования, реализован ряд масштабных проектов.

Проведена трансформация работы розничной сети, разработана и внедрена новая ролевая модель работы, внедрены гибкие графики, разработана принципиально новая система мотивации, привязывающая доход сотрудников к результатам продаж и качеству обслуживания. За счет этого повысилась

производительность труда на 50%, в том числе, практически сократились очереди.

В рамках ПСС-проектов работа ведется по пяти основным направлениям:

- оптимизация процессов: устранение проблем и потерь в процессах, их ускорение и упрощение, стандартизация;
- управление временем: нормирование и распределение нагрузки, управление потоком работы;
- оптимизация пространства: рациональное размещение сотрудников и оборудованное рабочее место;
- сервис и альтернативные каналы: получение обратной связи от клиентов, повышение качества работы с внешними и внутренними клиентами;
- изменение мышления, мотивация и управление результативностью работы сотрудников.

Сбербанк России предоставляет банковские услуги во всех 83 субъектах Российской Федерации, располагая уникальной филиальной сетью, которая состоит из 16 территориальных банков и насчитывает более 18 тысяч отделений по всей стране в 83 субъектах РФ, расположенных на территории 11 часовых поясов.

Спектр услуг Сбербанка для розничных клиентов максимально широк: от традиционных депозитов и различных видов кредитования до банковских карт, денежных переводов, банковского страхования и брокерских услуг. Стремясь сделать обслуживание более удобным, современным и технологичным, Сбербанк с каждым годом все более совершенствует возможности дистанционного управления счетами клиентов.

Кроме того, Банк оказывает услуги через удаленные каналы обслуживания – одну из крупнейших в мире сетей банкоматов и терминалов самообслуживания (более 83 тыс. устройств). Сбербанк также активно развивает свои приложения

«Мобильный банк» и «Сбербанк Онл@йн» с внушительной клиентской базой, насчитывающей более 12,9 млн. и 7,6 млн. активных пользователей соответственно.

В последние годы Сбербанк существенно расширил свое международное присутствие. Доля международного бизнеса составляет 14% совокупных активов. Помимо стран СНГ (Казахстан, Украина* и Беларусь), Сбербанк представлен в девяти странах Центральной и Восточной Европы (Sberbank Europe AG, бывший VBI) и в Турции (DenizBank). Сбербанк России также имеет представительства в Германии и Китае, филиал в Индии, управляет Sberbank Switzerland AG.



Рисунок 3 – Схема международного присутствия Сбербанка

* учитывая не совсем благополучные связи Украины с Россией, в 2017 году заключена сделка на продажу филиала Сбербанка на Украине другому инвестору.

Сбербанк сегодня – это современный универсальный банк, который предлагает широкий спектр услуг для всех групп клиентов, активно участвует в социальной и экономической жизни страны.

Сбербанк сегодня – это кровеносная система российской экономики, треть ее банковской системы. Банк дает работу и источник дохода каждой 150-й российской семье.

На долю Сбербанка по общему объему активов приходится около 28,6% совокупных банковских активов. Банк является основным кредитором российской экономики.

Сбербанк сегодня – это команда, в которую входят более 250 тыс. квалифицированных сотрудников, работающих над превращением банка в лучшую сервисную компанию с продуктами и услугами мирового уровня.

Сбербанк сегодня – единственный российский банк, входящий в топ-50 крупнейших банков мира. В рейтинге топ-1000 крупнейших банков мира по капиталу (Top 1000 World Banks), опубликованном журналом The Banker, Сбербанк занял 34 место, поднявшись на 15 позиций по сравнению с предыдущим годом. Немаловажно, что Сбербанку принадлежит в этом рейтинге 1 место в мире по рентабельности активов (ROA), 1 место по рентабельности собственного капитала (ROE) и 5 место в мире по соотношению «капитал к активам».

Миссия Сбербанка – обеспечивать потребность каждого клиента, в том числе частного, корпоративного и государственного на всей территории России в банковских услугах высокого качества и надежности, обеспечивая устойчивое функционирование российской банковской системы, сбережение вкладов и их инвестирование в реальный сектор, содействуя развитию экономики России.

Лозунг банка – быть “домашним” для частного вкладчика, уважаемым в глазах корпоративного клиента, опорой и помощником для государства, признанным авторитетом на международном уровне.

Стратегическая цель Сбербанка выйти на качественно новый уровень обслуживания клиентов, сохранить позиции современного

конкурентоспособного крупнейшего банка России. Это предполагает создание системы, устойчивой к возможным экономическим потрясениям в России и за рубежом, путем оптимального распределения пропорций между тремя основными направлениями деятельности: работой с физическими лицами; юридическими лицами и государством.

12 ноября 2013 года была опубликована Стратегия развития Сбербанка на период с 2014 по 2018 годы [17].

Видение Сбербанка в 2018 году сформировано на основе пяти главных направлений развития. Сфокусированная работа по этим направлениям будет направлена на достижение всех финансовых и качественных целей, которые Сбербанк ставит перед собой на период до конца 2018 года. Эти пять направлений следующие: **с клиентом - на всю жизнь**: мы будем строить очень глубокие доверительные отношения с нашими клиентами, станем полезной, иногда незаметной и неотъемлемой частью их жизни. Наша цель превосходить ожидания наших клиентов; **технологический прорыв**: мы завершим технологическую модернизацию Банка и научимся интегрировать в наш бизнес все самые современные технологии и инновации; **финансовая результативность**: мы повысим финансовую отдачу нашего бизнеса благодаря более эффективному управлению расходами и соотношением риска и доходности; **зрелая организация**: мы сформируем организационные и управленческие навыки, создадим процессы, соответствующие масштабу Группы Сбербанк и нашему уровню амбиций; **команда и культура**: мы стремимся к тому, чтобы наши сотрудники и корпоративная культура Сбербанка стали одними из основных источников нашего конкурентного преимущества.



Рисунок 4 – Видение и приоритеты развития Сбербанка

В 2016 году Сбербанк представил обновленную стратегию развития до 2018 года [17]. Планируется, что активы кредитной организации за пять последних лет до 2018 года увеличатся в 1,8 раза, вместо двух раз, ожидавшихся ранее, а прирост чистой прибыли составит в среднем по 10% в год.

Прежде всего, при построении новой стратегии развития, Сбербанк исходил из более пессимистичных оценок перспектив российской экономики до 2018 года. Так, крупнейшая кредитная организация России ожидает снижения инфляции до 7,5% только через три года при росте экономики на 1,3%.

Кроме того, по словам Президента ПАО Сбербанк Г. Грефа, Сбербанк планирует изменить бизнес-модель. В частности, кредитная организация намерена чуть больше сфокусироваться на работе с розничными клиентами и нарастить долю на рынке розничных вкладов до 46% к концу 2018 года. По розничным кредитам Сбербанк хочет увеличить долю рынка до 42,8%, вместо 39,7%, указанных ранее в Стратегии.

При этом, как предполагается, чистая процентная маржа Сбербанка до конца 2018 года должна превысить 5% (ранее ожидалось 4,5%), комиссионные доходы должны увеличиться в 2,3 раза и более, хотя ранее кредитная организация предполагала прирост данного показателя более чем в 2,5 раза.

Вместе с тем, стоимость риска для Сбербанка повысится до 190 базисных пунктов к концу 2018 года, вместо 120-140 базисных пунктов, ожидавшихся два года назад. Однако банк планирует сократить отношение издержек к доходам до менее чем 40% (ранее Сбербанк оценивал данный показатель в диапазоне 40-43% по итогам 2018 года).

Тем не менее, к 2018 году Сбербанк планирует обеспечить лидирующие позиции на всех основных продуктовых рынках управления благосостоянием в России. Сделать продукты страхования и долгосрочных сбережений простыми, понятными и доступными, чтобы они могли каждый день дарить клиентам защиту и уверенность в будущем. Развить на этой основе комплексные долгосрочные доверительные отношения с клиентами, расширив долю их внимания, на которую может претендовать Сбербанк. Создать новый большой бизнес Группы, который обеспечит не только стабильное поступление комиссионного дохода, но и сформирует постоянный поток новых «длинных» денег в управление. Создать один из самых крупных, прибыльных и эффективных бизнесов управления благосостоянием в России и в Восточной Европе.

Подводя итоги, можно сказать, что за прошедшие пять лет, в рамках программы комплексной модернизации, Сбербанк стал более технологичными и удобным, создал основу для стабильного долгосрочного роста.

В тоже время, остался ряд не в полной мере решенных задач, а программа модернизации Банка, еще не полностью завершена. Новые вызовы создают для Банка существенные риски. Одновременно многие из них также создают и большие возможности. Понимание этих рисков и возможностей нашло свое отражение в новой Стратегии развития Сбербанка, и если 5 лет

назад Сбербанк делал выбор между инерционным развитием и модернизацией, то сегодня очевидно, что для будущего успеха Банка одних усилий по завершению программы модернизации будет недостаточно. Ведь бизнес и клиенты стремительно меняются, и Сбербанку надо стремительно меняться, чтобы быть *вместе с клиентами на всю жизнь*.

2.2 Сибирский банк: территориальное управление и развитие

Территория обслуживания Сибирским банком включает Новосибирскую, Кемеровскую, Томскую и Алтайскую области. Численность населения обслуживаемых областей на 01.01.2011г. составляла 6,52 млн. человек (по Новосибирской области – 2,65 млн. человек, по Кемеровской области – 2,84 млн. человек, по Томской области – 1,04 млн. человек), что составляет 33% от населения Сибирского федерального округа (СФО), площадь территории – 587,9 тыс. кв. км - это 11,4% от территории Сибирского федерального округа [26].

Ведущие области промышленности – электроэнергетика, машиностроение и металлообработка, пищевая, а также черная металлургия. Многие предприятия радиоэлектроники, приборостроения, машиностроения, авиационной и химической промышленности являются уникальными и единственными в своем роде.

Территориальное подчинение Головных отделений Сибирскому банку



Рисунок 5 – Территория Сибирского банка

Основные отрасли промышленности в Томской области в общем объеме промышленного производства занимают топливная, цветная металлургия, машиностроение и металлообработка, электроэнергетика, химическая и нефтехимическая, пищевая, промышленность стройматериалов, лесная и деревообрабатывающая, легкая, черная металлургия.

По состоянию на 01.01.2012г. на территории, обслуживаемой Сибирским банком Сбербанка России, действовало 150 кредитных организаций и филиалов.

На банковском рынке обслуживаемого региона действуют четыре группы кредитных организаций: филиалы иногородних банков; отраслевые банки и их филиалы; самостоятельные региональные банки; уполномоченные банки администраций муниципальных образований и субъектов федераций.

Основными конкурентными преимуществами филиалов крупнейших иногородних банков являются проведение демпинговой политики, возможность установления высоких процентных ставок по привлеченным ресурсам, индивидуальные схемы кредитования корпоративных клиентов, предоставление комфортных условий обслуживания. Помимо того, для реализации своих кредитных программ и привлечения на обслуживание

ведущих предприятий региона, филиалы иногородних банков активно привлекают средства головных банков.

Наличие отраслевых банков значительно сдерживает проведение эффективных политик по привлечению средств крупнейших предприятий, входящих в состав финансово-промышленных групп, и их размещению, в силу наличия возможности заимствования денежных средств в РФ и за ее пределами по ставкам ниже, чем предлагает Банк. Основные конкуренты: ЗАО АКБ «Газпромбанк» (банк нефте- и газодобывающей промышленности, является основным конкурентом на территории Томской области).

Характеризуя конкурентную среду на территории, обслуживаемой Сибирским банком, необходимо отметить значительные различия в экономическом развитии регионов. Если в Новосибирской области объектами конкурентной борьбы преимущественно становятся предприятия, производящие продукты питания и товары народного потребления, предприятия торговли, то в Томской и Кемеровской областях интересы коммерческих банков и стоящих за ними финансово-промышленных групп сосредоточены на предприятиях сырьевой и перерабатывающей отраслей. Общим вектором развития операций с корпоративными клиентами для большинства банков-конкурентов является предложение целевого продуктового ряда и программ сотрудничества с субъектами малого бизнеса.

Учитывая количество действующих на территории, обслуживаемой Сибирским банком, кредитных организаций и филиалов, регион является банконасыщенным. Дальнейшее развитие конкуренции между различными группами банков будет происходить по мере стратегического выбора отдельных сегментов рынка [15].

Ожидается, что в предпочтениях частных клиентов в банковских продуктах и услугах произойдут следующие изменения:

- продолжится смещение приоритетов вкладчиков в сторону увеличения сроков, на которые будут размещаться средства, увеличения требований населения по уровню сервиса;

- генератором повышения спроса на личные банковские карты станет кредитная линия по карте. Продолжится устойчивый рост спроса на карты, предоставляющие возможность овердрафтного кредитования;

- большим спросом будут пользоваться жилищные кредиты, автокредиты и, традиционно, кредиты на неотложные нужды.

На региональном рынке обслуживания физических лиц ожидается усиление конкуренции со стороны коммерческих банков и небанковских организаций за счет повышения доступности банковских продуктов и услуг путем расширения филиальной сети, развития альтернативных каналов продаж, оперативного внедрения новых технологий, агрессивной рекламной политики.

Клиенты, объединенные по сходству потребностей, задач, решаемых ими в банке, материальному положению и т.п., подразделяются на группы, позволяющие разрабатывать отдельный комплекс мероприятий, направленных на привлечение данных клиентов, планировать поведение работников банка, формировать соответствующий потребностям клиента из выделенной группы пакет банковских продуктов (услуг), использовать приемы общения, которые наиболее эффективны при взаимодействии, и предварительно очерчивать поле потребностей и возможностей клиента.

В области работы с частными клиентами Клиентская политика Сибирского банка будет строиться в зависимости от принадлежности розничных Клиентов к следующим сегментам:

- пенсионеры;
- экономически активное население;
- молодежь;
- VIP-клиенты физические лица;
- сотрудники Банка.

У клиентов этой группы может существенно различаться объем денежных ресурсов. Они обладают постоянным источником дохода. Обычно не являются достаточно компетентными или профессиональными участниками рынка финансовых операций, однако находятся в курсе тех последних

финансово-экономических новостей, которые обсуждаются в прессе. Стремятся как можно выгоднее разместить свободные денежные средства, при соблюдении принципа надежности. Они, как правило, имеют ясное представление о диапазоне своих покупательских возможностей на ближайшую перспективу и в случае их недостаточности могут обратиться в Банк за дополнительными ресурсами. Данная группа клиентов может быть постоянными покупателями всех экономически выгодных услуг (банковских продуктов).

На 01.09.2014 доля Сибирского банка на рынке привлечения средств физических лиц составила 52,4%. Прирост с начала года - 0,088 п.п. По результатам 8 месяцев 2014 года Сибирский банк занимал 6 место среди территориальных банков ПАО Сбербанк по приросту доли.

Факторы, определяющие выбор Клиента: доступность банка, скорость проведения операций, стоимость/доходность продуктов и услуг, маркетинговые и рекламные акции, многообразие и комплексность продуктового ряда, качество банковских продуктов, безналичное проведение операций, корпоративная принадлежность клиента (для зарплатных проектов и корпоративного кредитования сотрудников предприятия), предоставление консультаций, использование передовых технологий, ориентированность на разный уровень дохода клиентов, участие банка в государственных программах (для получателей пособий).

Основные используемые банковские продукты и услуги: Кредитные и вкладные продукты, направленные на удовлетворение потребностей вкладчиков в жилье, крупных покупках, оплате образования, поддержания здоровья, туризма и отдыха, банковские карты и овердрафтное кредитование по ним, платежи в пользу предприятий-поставщиков услуг, безналичные поступления, в т.ч. сумм заработной платы во вклады и на счета банковских карт, списание со счетов по поручению клиента, переводы денежных средств, в том числе срочные, покупка и продажа монет и мерных слитков из драгметаллов, обезличенные металлические счета, валютно-обменные

операции, дорожные чеки, сберегательные сертификаты и векселя, операции с ценными бумагами на организованном и внебиржевом рынке ценных бумаг, операции с паями паевых инвестиционных фондов, агентом которых является Сбербанк России, перевозка денежной наличности и ценностей службой инкассации банка, индивидуальные сейфовые ячейки, негосударственное пенсионное обеспечение.

На 01.09.2014 доля Сибирского банка на рынке кредитования физических лиц составила 35,6%. Прирост с начала года + 1,364 п.п. По результатам 8 месяцев 2014 года Сибирский банк занимал 14 место среди территориальных банков ПАО Сбербанк по приросту доли.

В силу своего финансового потенциала и общественного влияния VIP – клиенты физические лица являются для банка выгодными клиентами. Для большинства клиентов этой группы характерно хорошее интеллектуальное развитие, быстрая ориентация в новой информации, знание финансовых терминов. При работе с клиентами данной группы необходимо проявлять на фоне максимально позитивных отношений заинтересованность, тактичность и предоставлять в полном объеме информацию об услугах (банковских продуктах).

Координацию работы с Частными клиентами на территориях Кемеровской, Томской, Алтайской областей осуществляют Головные отделения Сибирского банка Сбербанка России.

Актуальным в плане привлечения новых Клиентов из числа экономически активного населения остается сотрудничество с администрациями субъектов и муниципалитетов для участия Банка в целевых программах на территории региона. Основной упор должен быть сделан на развитие кредитных программ

Одним из определяющих факторов конкурентоспособности на финансово-кредитном рынке является высокое качество банковского обслуживания. В условиях почти однородного ассортимента банковских услуг на финансово-кредитном рынке Новосибирской, Томской и Кемеровской

областей и узкий ценовой коридор, именно неценовая конкуренция играет доминирующую роль в выборе кредитной организации, и с течением времени ее влияние будет усиливаться. Одной из составляющих неценовой конкуренции является качество банковского обслуживания. В настоящее время проблема качества банковского обслуживания становится одной из основных в развитии гаммы банковских услуг. В банковской сфере гораздо труднее добиться качества, так как банковский продукт — это не материальный продукт и его качество зависит от техники продаж, умения служащего банка работать с Клиентом и качества самого Клиента. Цель банковского работника заключается в том, чтобы доказать Клиенту, что его продукт отвечает потребностям Клиента [27].

Основными компонентами качества банковского обслуживания являются:

- комфортные условия обслуживания;
- оптимизированные технологии обслуживания Клиентов (Клиентская политика);
- высококвалифицированный персонал;
- высокое качество услуги.

Таблица 7 - Доли Сибирского банка по состоянию на 01.10.2015 года

Наименование	Привлечения средств физических лиц (%)	Кредитование физических лиц (%)	Потребительское кредитование физических лиц (%)	Жилищное кредитование физических лиц (%)
Сибирский банк	49,9	38,0	30,1	53,3
Томская область	45,8	38,7	25,8	57,1
Новосибирская область	36,9	31,4	21,3	46,3
Кемеровская область	60,8	40,8	32,5	61,9
Алтайский край	67,4	43,8	39,8	54,6

Сибирский банк среди 16-ти территориальных банков ПАО Сбербанк занимает следующие места по приросту доли с начала 2015 года:

По привлечению средств физических лиц: 13 место.	По Кредитованию физических лиц: 14 место.	По Потребительскому кредитованию физических лиц: 12 место.	По Жилищному кредитованию физических лиц: 9 место.
---	--	---	---

Внутренний аудит

Службы внутреннего аудита по головным отделениям (Новосибирск, Кемерово, Томск, Алтай) территориально подчиняются Управлению внутреннего аудита по Сибирскому банку.

Организационная структура и штатное расписание подразделений службы аудита разрабатываются с учетом единых типовых моделей организации службы в филиалах и централизованно устанавливаемого норматива минимальных требований по кадровому составу и количеству сотрудников Службы по филиалам.

Служба независима в своей деятельности от других подразделений Банка и имеет вертикальную структуру подчиненности.

Управление внутреннего аудита по Сибирскому банку осуществляет планирование и контроль за работой подчиненных территориально служб внутреннего аудита по отделениям:



Рисунок 6 – Управленческое взаимодействие

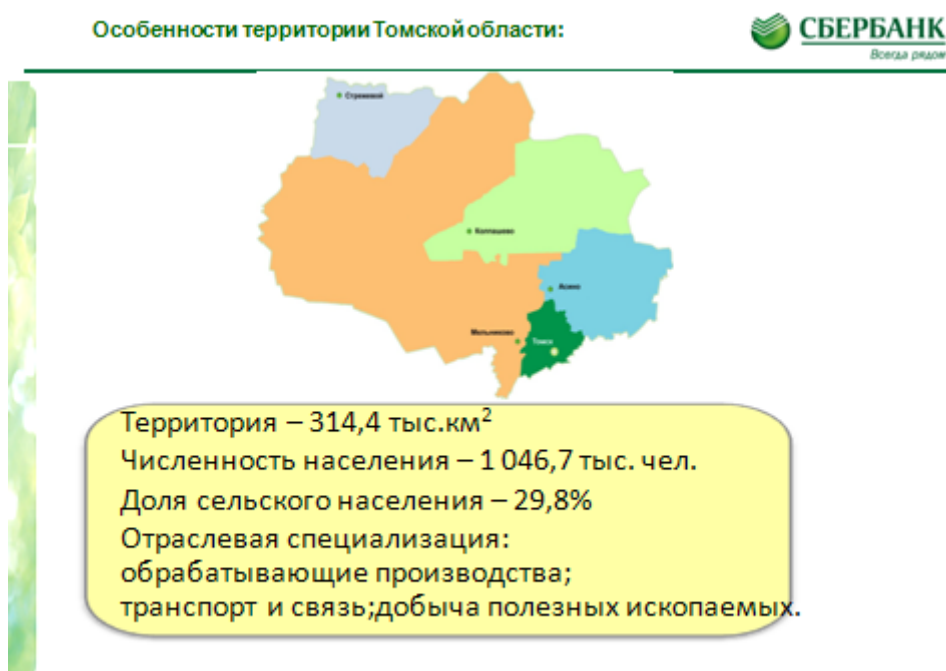
2.3 Сибирский банк Томского ОСБ № 8616: основные направления и особенности его деятельности

В январе 1991 года, с принятием Закона “О банках и банковской деятельности”, Сбербанк СССР прекратил свое существование и на его базе образовался Сбербанк РСФСР, как акционерный банк. 21 марта 1991 года Томское областное управление Сбербанка РСФСР стало называться Томским банком Сбербанка РСФСР, а с февраля 1992 года – Томским банком Сбербанка Российской Федерации с подведомственной ему сетью отделений.

04 ноября 2000 года были образованы укрупненные региональные банки, в том числе, Сибирский банк путем объединения Новосибирского, Кемеровского, Томского, с 2006 Алтайского банков Сбербанка России. Томский банк переведен в статус отделения с присвоением № 8616.

Филиалы Сбербанка (территориальные банки (ТБ), головные отделения (ГОСБ), отделения (ОСБ)) не наделены правами юридических лиц и действуют на основании Положений, утверждаемых Правлением банка, и имеют баланс, который входит в баланс Сбербанка России.

Ровно 5 лет назад (1 ноября 2009 года) была проведена масштабная реорганизация пяти отделений банка, расположенных на территории Томской области (Стрежевского, Асиновского, Колпашевского, Шегарского и Томского отделений). В результате образовано единое на всю область Томское головное отделение № 8616 Сбербанка России. Реорганизация позволила упростить управление, оптимизировать работу и проводить единую технологическую политику. Все клиенты Сбербанка на территории Томской области получили возможность обслуживаться по одинаковым качественным стандартам. Это уникальный, первый опыт в Сбербанке, когда на территории субъекта РФ работает одно отделение Сбербанка.



2

Рисунок 7 – Территория Томской области

С 2011 года филиальная сеть в Томске и Томской области развивается весьма интенсивно [28]. Только за последние годы (2013-2014) в Томском отделении №8616 было открыто 5 ВСП. На 01.01.2016 филиальная сеть

Томского отделения №8616 насчитывает 107 ВСП, из них: 50 ВСП в г. Томске; 45 на территории области; 8 ВСП в г. Северске; 4 передвижных пунктов кассовых операций (ППКО) для обслуживания отдаленных районов Томской области.

Таблица 8 - Структура филиальной сети Томского ОСБ № 8616

Наименование подразделения	Количество, ед.
Дополнительные офисы, ОПЕРО, ОО-КЦ	103
- со штатной численностью 1 чел. и менее	25
Операционные кассы вне кассового узла, в т.ч.:	0
Передвижные пункты кассовых операций	4
Всего подразделений	107

Осенью 2014 года Томское отделение №8616 ОАО «Сбербанк России» при поддержке Администрации Томской области приступило к реализации проекта «Электронная деревня». Основная задача проекта состояла в обеспечении дистанционного доступа к банковским услугам для жителей сельских населенных пунктов [29]. На базе центров общественного доступа в библиотеках Томского района размещены рабочие места для предоставления полного комплекса банковских услуг посредством сервиса «Сбербанк ОнЛ@йн». Установлен стационарный компьютер, подключенный к сети Интернет. Для удобства жителей рядом размещены актуальные печатные материалы, которыми можно воспользоваться при возникновении вопросов, а при необходимости можно распечатать чеки по всем выполненным операциям. Специально обученный консультант готов рассказать жителям, для чего нужен мобильный банк, какие операции можно совершить с помощью «Сбербанк ОнЛ@йн», как подключить и настроить «Автоплатеж». На данный момент пункты «Электронная деревня» организованы в д. Кисловка на ул. Мира, 18, с.Кафтанчиково на ул. Коммунистическая, 86, п. Зональная станция, ул. Солнечная, д. 23, и в с. Богашево, ул. Новостройка, д. 20а.

Таблица 9 - Структура Томского головного отделения № 8616

Управляющий Томским отделением № 8616 Сбербанка России курирует:	- Отдел по работе с персоналом;
	- Отдел внутреннего аудита;
	- Управление по работе с проблемной задолженностью;
	- Управление безопасности;
	- Юридический отдел;
	- Сектор маркетинга;
	- Сектор по реализации ПСС
Заместитель управляющего Томским отделением №8616 Сбербанка России курирует:	- Сектор управления филиальной сетью
	- Отдел качества клиентского обслуживания;
	- Управление продаж и обслуживания в сети внутренних структурных подразделений;
	- Управление прямых продаж;
	- Отдел по работе с партнерами;
	- Отдел Банк XXI;
	- Сектор планирования и отчетности Розничного бизнеса;
Заместитель управляющего Томским отделением №8616 Сбербанка России курирует:	- Менеджер внедрения проектов и продуктов;
	- Центр оперативной поддержки
	- Отдел продаж малому бизнесу;
	- Отдел продаж корпоративным клиентам;
	- Управление кредитования;
	- Отдел транзакционного бизнеса;
	-Отдел развития и сопровождения корпоративного бизнеса;
Заместитель управляющего Томским отделением №8616 Сбербанка России курирует:	- Отдел по работе с залогами;
	- Сектор по обслуживанию на финансовых рынках;
	- Депозитарий;
	- Финансовый отдел;
	- Управление информационных технологий;
	- Отдел кассовой работы;
	- Административное управление.

Структура численности банковских работников Томского головного отделения Сбербанка (далее - ГОСБ) № 8616 по характеру выполняемых ими функций следующая:

Общая численность – 100 % , в т.ч.:

- заняты ведением операций – 58 %
- средний управленческий персонал – 14 %
- специалистов-аналитиков – 11%.
- другие банковские служащие – 17%

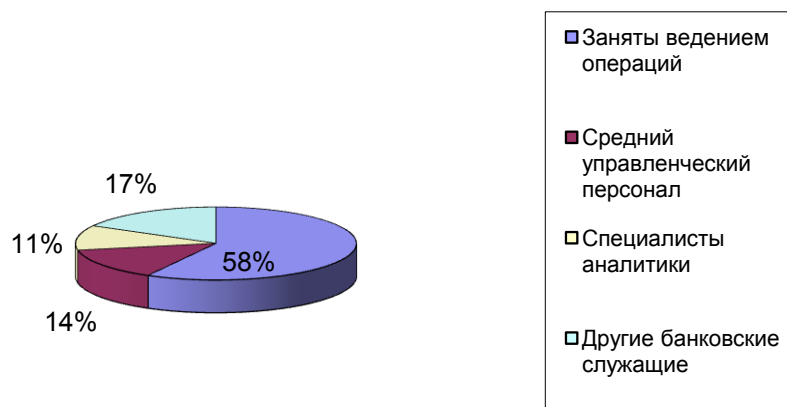


Рисунок 8 - Структура численности служащих банка по функциональному признаку

Наибольшее количество сотрудников Банка находятся в возрасте от 30 до 40 лет (38% от общей численности). Уровень замещаемости должностей специалистами с высшим образованием составляет 97%. Уровень замещаемости с высшим профильным образованием 87%.

При формировании кадрового состава Томского ГОСБ №8616 учитывается уровень образования сотрудников. В связи с этим, сотрудники, не имеющие высшего или высшего профильного образования, принимаются, как правило, на операционно-кассовую работу. Большое внимание уделяется профессиональным знаниям и умениям сотрудников. Ежедневно в ВСП проводятся «летучки».



Рисунок 9 - Стандарт вопросов проведения летучек в ВСП Томского отделения № 8616

Внедрена система оплаты труда и мотивации персонала сотрудников Внутренних структурных подразделений (ВСП) обслуживающих физических лиц. Каждый сотрудник теперь может влиять на свой доход через увеличение личной производительности труда. Премия зависит от результатов работы сотрудника, в связи с этим возрастает его мотивация на достижения. Для лучших сотрудников созданы условия карьерного продвижения, что позволяет формировать команду молодых, инициативных сотрудников, готовых повышать собственную эффективность и двигаться вверх по служебной лестнице.

В силу того, что банк является универсальным по характеру выполняемых им функций, клиентами Банка являются физические и юридические лица, бюджетные организации. Сбербанк России является традиционным лидером на рынке розничных банковских услуг. Неизменная стабильность, финансовая устойчивость, исполнение всех своих обязательств перед клиентами, гибкая процентная политика позволяют поддерживать

доверие населения, обеспечивать устойчивый приток денежных средств во вклады.

Важным событием стало открытие собственного Центра эмиссии банковских карт в территориальном Сибирском банке (г. Новосибирск). Современный комплекс позволяет выпускать до 3000 банковских карт в час. Четырехкратное увеличение мощности для эмиссии банковских карт позволило эффективно решать самые амбициозные проекты. Одним из таких проектов стал перевод пенсий на карты Сбербанк-Maestro «Социальная». Это сделано в рамках программы «Очередей, нет». Практически все востребованные операции можно совершать через банкоматы и терминалы.

Томское отделение № 8616 активно проводит работу по привлечению на обслуживание клиентов среднего и крупного бизнеса.

На территории Томской области зарегистрировано 150 организаций с годовой выручкой от 400 млн. рублей. Из них доля Томского отделения №8616 составляет 52,6% (79 организаций).

Доля потенциальных клиентов, сотрудничество с которыми целесообразно для отделения, составляет 28% (43 организации).

В 2012 году Томским отделением проведено 85 семинаров. В семинарах приняли участие 1165 потенциальных и действующих клиентов (среднее количество участников 13 клиентов), из которых 196 привлечено на расчетно кассовое обслуживание, 84 на кредитование (24% от общего количества участников).

Основным направлением за последние годы в Томском отделении уделено жилищному кредитованию. С конца 2011 года стартовала централизованная технология обработки и принятия решений по заявкам на выдачу жилищных кредитов на приобретение готового и строящегося жилья «Кредитная фабрика». С начала старта проекта существенно сократилось время рассмотрения кредитной заявки. На базе Сибирского банка открыт межрегиональный центр андеррайтинга.

С 2011 года внедрена новая технология кредитования микробизнеса (кредит «Доверие»), основанная на скоринговой системе оценки анализа финансового состояния клиентов.

Проводится реализация проекта «Кредитный офис». Цель проекта – обеспечить присутствие Банка на первой линии, в местах максимального клиентопотока, обеспечить рост доли на рынке кредитования частных клиентов. С момента старта проекта открыто 23 кредитных офиса, через которые оказано более 7 тыс. консультаций, продано более 600 кредитов и более 180 кредитных карт.

Доли Томского отделения № 8616 на основных сегментах финансового рынка на 01.01.2016 года составляют: привлечение физических лиц 45,2%; кредитование физических лиц 39,3%, в том числе, кредитование жилищных кредитов 57,1%, потребительские кредиты 27,2%; привлечение юридических лиц 39,3%; кредитование юридических лиц 21,2%.

В настоящее время деятельность Сбербанка во многом стандартизована. При этом, важно чтобы соблюдение всех действий, которые диктуют стандарты, действительно приносили выгоду. Важно, чтобы головные отделения (ГОСБ) Сбербанка находились в одном информационном поле с Центральным аппаратом (ЦА) и территориальным банком (ТБ) ПАО Сбербанк.

3 Совершенствование системы внутреннего контроля и аудита в ПАО Сбербанк Томское отделение №8616

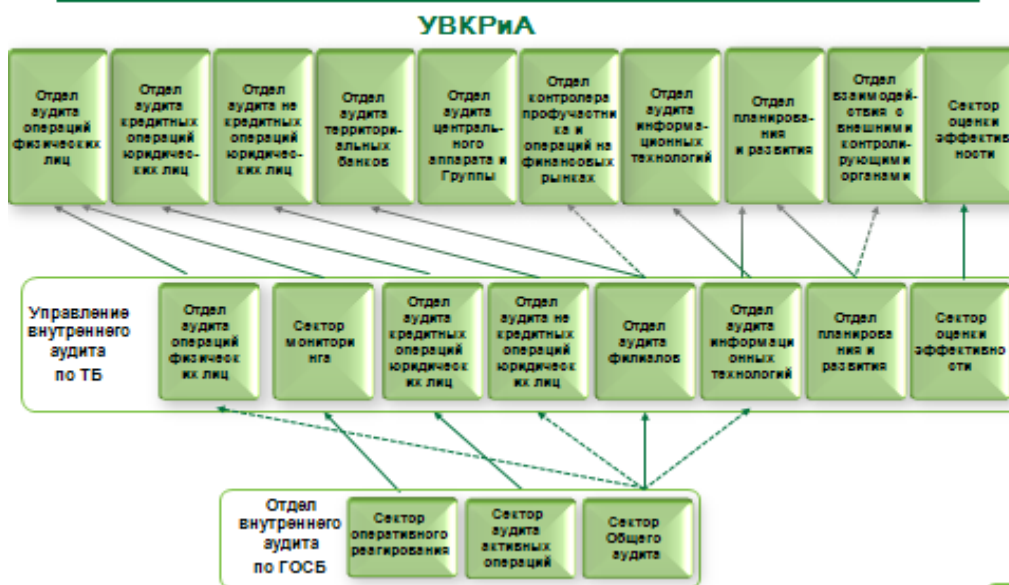
3.1 Организация системы внутреннего контроля и аудита

Созданная и действующая в ПАО Сбербанк Служба внутреннего аудита руководствуется Федеральными законами “О банках и банковской деятельности”, “О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)”, иными нормативными правовыми актами, Уставом Банка, решениями Наблюдательного совета, Правления и Президента, Председателя Правления Банка, нормативными и распорядительными документами Банка, внутренним Положением о Службе внутреннего аудита в ПАО Сбербанк.

Организация системы внутреннего контроля и аудита в ПАО Сбербанк Томское отделение №8616 осуществляется в соответствии с полномочиями, определенными учредительными и внутренними документами ПАО Сбербанк и Федеральным законом "О банках и банковской деятельности"

Служба внутреннего аудита ПАО Сбербанк состоит из Управления внутреннего контроля, ревизий и аудита Центрального аппарата Банка (далее Управление) и подразделений Службы (управлений, отделов, секторов) внутреннего аудита по филиалам ПАО Сбербанк.

Целевая оргструктура подразделений Службы внутреннего аудита в филиалах ПАО Сбербанк



22

Рисунок 10 – Структура Служб аудита ЦА, ТБ, ГОСБ

Организационная структура и штатное расписание отдела внутреннего аудита по Томскому ОСБ № 8616 разработано и утверждено (после согласования с Директором службы внутреннего аудита по Сибирскому банку) Правлением Сибирского территориального банка с учетом единых типовых моделей организации службы в филиалах ПАО Сбербанк и централизованно установленного норматива минимальных требований по кадровому составу и количеству сотрудников Службы по филиалам Банка.

Служба внутреннего аудита независима в своей деятельности от других подразделений Банка и имеет вертикальную структуру подчиненности: руководитель Службы аудита по территориальному банку (головному отделению, отделению) подчиняется руководителю Службы аудита ПАО Сбербанк (по территориальному банку, по головному отделению).

Подразделение Службы внутреннего аудита по Томскому ОСБ № 8616 действует в соответствии с Положением, которое разработано на основе типового Положения о подразделении Службы внутреннего аудита филиала Банка, с учетом конкретных особенностей деятельности филиала и утверждено вышестоящим руководителем подразделения Службы внутреннего аудита по

Сибирскому банку ПАО Сбербанк. Должностные обязанности сотрудников службы аудита по Томскому ОСБ № 8616 утверждены руководителем Отдела внутреннего аудита по Томскому ОСБ № 8616.

Отдел внутреннего аудита по Томскому ОСБ № 8616 осуществляет свою работу с соблюдением принципов постоянства деятельности, независимости, беспристрастности и профессиональной компетентности. Сфера деятельности Отдела внутреннего аудита до 01.10.2016 охватывала все направления деятельности Томского ОСБ №8616, объектом проверок являлись любое подразделения и служащие Томского ОСБ № 8616. С 01.10.2016 служба внутреннего аудита по Отделению проводит только ревизии, проверки внутренних структурных подразделений (подробная информация изложена в разделе 3.2).

Руководитель отдела внутреннего аудита по Томскому ОСБ 8616 по собственной инициативе докладывает органам управления Банка о вопросах, возникающих в ходе осуществления Службой внутреннего аудита своих функций, и предложениях по их решению. Руководитель Службы внутреннего аудита несет ответственность за не информирование или несвоевременное информирование органов управления Банка (на всех уровнях) о значимых фактах нарушений действующего законодательства Российской Федерации, установленных норм и правил, решений руководства Банка, значительных сбоях в системе внутреннего контроля Банка, которые могут существенным образом повлиять на финансовые результаты работы Банка.

Деятельность службы внутреннего аудита (по всем территориальным подчинениям, в том числе по Томскому ОСБ № 8616) осуществляется на основе утвержденного Наблюдательным Советом годового плана проверок, с учетом предложений бизнес - подразделений ПАО Сбербанк. Служба внутреннего аудита разрабатывает и выносит на утверждение Правления Банка проект централизованного заказа на проведение обязательных контрольных процедур, детализированного с учетом текущих и перспективных бизнес-планов Банка, сформулированных в них приоритетов и направлений развития бизнеса Банка,

структуры и размеров принимаемых Банком рисков, изменения характера, масштабов и условий деятельности Банка.

Планы проверок подразделений Службы внутреннего аудита формируются на основе утвержденного централизованного заказа Банка на проведение обязательных контрольных процедур, дополненного заказа Правления территориального банка, сформированного с учетом особенностей и конкретных потребностей данного территориального банка и его отделений.

Утвержденный централизованный заказ в течение года может быть дополнен и расширен в соответствии с решениями органов управления Банка. Формат централизованного заказа, порядок его формирования, утверждения, пересмотра и мониторинга выполнения определяется отдельным документом.

Утвержденный План проведения проверок, ревизий доводится Директором службы внутреннего аудита по Сибирскому банку до всех руководителей службы внутреннего аудита подчиненных головных отделений (ГОСБ), в том числе, Томское ОСБ № 8616.

Доведенный План работы делится на централизованный заказ (ЦЗ) и заказ территориального банка (ТБ) и подлежит неукоснительному выполнению.

Таблица 10 – Термины и определения

Филиал Банка (филиал):	Территориальный банк; головное отделение; отделение Сбербанка России.
Внутренний контроль:	Деятельность органов управления Банка, его подразделений и сотрудников по контролю достоверности и полноты финансовой и иной отчетности; соблюдения нормативных правовых актов, стандартов профессиональной деятельности, учредительных и внутренних регламентных документов; информационной безопасности.
Система внутреннего контроля:	Совокупность системы участников внутреннего контроля (органы управления Банка, подразделения и сотрудники Банка, выполняющие функции внутреннего контроля), направлений внутреннего контроля (организация деятельности, распределение полномочий, соответствие системы контроля текущим задачам) и применяемых (в

	подразделениях бизнеса, фронт- и бэк-офиса, бухгалтерских и других службах) контрольных процедур.
Служба внутреннего аудита:	Совокупность структурных подразделений Банка (Управление внутреннего аудита Центрального аппарата Банка, соответствующие подразделения внутреннего аудита по филиалам Банка), на которые возлагаются функции проверки и оценки эффективности системы внутреннего контроля, систем управления рисками, систем информационной безопасности и ряд других контрольных функций, определенных Положением.

Ответственность за организацию эффективной работы Службы внутреннего аудита Банка (подразделений Службы по филиалам) несут Президент, Председатель Правления Банка (руководитель филиала) и Руководитель Службы внутреннего контроля Банка (руководитель подразделения Службы внутреннего аудита по филиалу).

Общий принцип осуществления проверочных действий заключается в сборе достаточного объема надежной, уместной, полезной и документально оформленной информации, ее анализе на предмет реализованных и потенциальных рисков и сравнении с требованиями нормативных документов, формировании вывода о наличии либо отсутствии нарушений или проблем, способных оказать влияние на состояние системы внутреннего контроля.

Сбор информации производится путем истребования документов и изучения данных автоматизированных систем по направлениям. Документы предоставляются проверяющим по их устным или письменным запросам, конкретные процедуры оформления запросов и получения документов зависят от территориального расположения ревизионной группы и проверяемых подразделений филиала, характера и содержания документов и должны быть установлены и доведены до заинтересованных лиц в начале проведения контрольной процедуры. При этом, должно быть обеспечено соблюдение требований нормативных документов Банка по работе с конфиденциальной информацией. При установке сроков представления документов (информации)

рекомендуется предварительно согласовать их с проверяемым подразделением, в чью компетенцию входит запрашиваемая информация. В свою очередь подразделения проверяемого филиала, в чью компетенцию входит запрашиваемая информация, обязаны исполнять запросы на представление документов (информации) в полном объеме и в установленные сроки. По требованию руководителя и/или участника ревизионной группы предоставляемые копии документов или их электронный формат должны быть заверены подписью руководителя филиала и/ или руководителя проверяемого подразделения филиала – владельца информации.

На основе полученной информации проверяющим осуществляются аналитические процедуры, заключающиеся в исследовании различных показателей деятельности (хода и результатов реализации приоритетных проектов, бизнес-процессов), анализе соотношений и закономерностей с целью выявления необычных отклонений, противоречий, неправильно отраженных операций, искажений отчетности и областей повышенного риска. При получении вышеуказанных результатов проверяющий должен получить подтверждения возникших сомнений путем проведения других ревизионных действий.

Основная часть ревизионных действий базируется на осуществлении анализа данных автоматизированных систем, документов, отчетности, фото/видео материалов, опросов сотрудников, а также на проверке наличия денежных средств, ценностей и материальных активов. В ходе этих действий проверяющий должен убедиться в соответствии совершенных операций требованиям нормативных документов и правильности отражения в бухгалтерском учете, их экономической эффективности и приемлемости уровня остаточных рисков. Проверка наличия денежных средств и ценностей проводится путем ревизий в хранилищах и кассах, а материальных активов и имущества - путем выборочного осмотра и пересчета.

Ряд ревизионных действий может осуществляться с помощью наблюдения¹, представляющего собой отслеживание процесса или процедуры, выполняемой сотрудниками проверяемого филиала. Частными случаями наблюдения является посещение заседаний коллегиальных органов, присутствие при проверке наличия и сохранности заложенного имущества, отслеживание процесса инкассации, передачи и хранения документов и др., сюда же относятся анонимные проверки качества обслуживания.

Для получения необходимых сведений проверяющий должен запросить от должностных лиц проверяемого филиала устные или письменные объяснения, а также пояснения (мнения) по возникшим вопросам, установленным нарушениям. Получение устных объяснений производится путем проведения интервью (опроса) лиц, обладающих необходимой проверяющему информацией, при этом, оценка ее достоверности основывается на компетентности, опытности, независимости и честности опрашиваемого. В случае, если полученная информация может играть важную роль в результатах контрольной процедуры, то рекомендуется ее получение в письменном виде.

При выявлении фактов нарушений проверяющий должен получить следующую информацию:

- какой нормативный документ и в какой его части был нарушен;
- сколько из проверенной совокупности операций совершено с нарушением, какова их сумма;
- в каком подразделении и в какой временной период было допущено нарушение;
- кем из должностных лиц было допущено нарушение, кто должен был осуществлять внутренний контроль, если о нарушении было известно ранее – кто не принял мер к его устранению;
- причина нарушения (небрежность, незнание или неверное понимание внутренних нормативных документов, чрезмерная нагрузка,

¹ В т.ч. с использованием фото/видео материалов.

злонамеренность, отсутствие контроля со стороны руководства², недостатки технологии, сбои АС и т.п.);

- почему не было выявлено системой внутреннего контроля, в т.ч. ранее проводившимися проверками профильными подразделениями и подразделениями службы внутреннего аудита;

- последствия нарушения, как наступившие, так и вероятные (ущерб, финансовые и административные санкции, недополученные доходы, излишние расходы, повышенные риски и т.п.), в том числе остаточный риск и принятые меры для их поддержания на приемлемом уровне.

В случае выявления нарушений проверяющий должен предложить руководителю и сотрудникам проверяемого филиала принять необходимые меры к их устранению.

При выявлении в ходе контрольной процедуры хищения или злоупотребления руководитель ревизионной группы должен немедленно информировать руководителя подразделения службы внутреннего аудита и руководителя проверяемого филиала о выявленном факте и инициировать проверку соответствующих операций в объеме, обеспечивающем установление суммы причиненного ущерба и причастных к его причинению лиц. По итогам данной проверки составляется отдельный промежуточный акт, материалы которого включаются в общий Акт ревизии. Промежуточный акт формируется в произвольной форме в двух экземплярах и подписывается руководителем ревизионной группы, членами ревизионной группы, по результатам работы которых, выявлены хищения или злоупотребления, и передается на ознакомление руководителю филиала/подразделения. Факт ознакомления удостоверяется подписью руководителя филиала/подразделения. При невозможности завершить проверку по факту хищения или злоупотребления в рамках основной контрольной процедуры ее результаты должны быть рассмотрены впоследствии дополнительно.

² С указанием фамилии, имени, отчества.

Руководитель ревизионной группы может потребовать от руководителя проверяемого филиала отстранить, в установленном законодательством порядке, от исполнения служебных обязанностей сотрудников Банка в случаях, когда непринятие такой меры может повлечь утрату банковских ценностей, или документов, или способствовать злоупотреблениям.

3.2 Анализ деятельности службы внутреннего аудита и оценка её эффективности в организации системы внутреннего контроля

Квалификационными требованиями, установленными Банком к руководителям и сотрудникам Службы внутреннего аудита, предполагается высокий уровень знаний о банковской деятельности и методах внутреннего контроля и сбора информации, ее анализа и оценки в связи с выполнением служебных обязанностей. На регулярной основе проводится обучение (переподготовка) руководителей и специалистов Службы аудита.

Сотрудники службы внутреннего аудита несут ответственность; за полноту, профессиональный уровень и качество работ, выполняемых при решении своих задач, беспристрастность и объективность оценок; за выработку эффективных предложений по совершенствованию систем внутреннего контроля и управления рисками, координацию действий подразделений Банка по принятию мер, направленных на устранение выявленных по результатам проверок недостатков, а также осуществление контроля полноты принятых мер и оценки их адекватности выявленным рискам.

Основной задачей Службы внутреннего аудита Банка является содействие органам управления Банка в обеспечении высокой эффективности системы внутреннего контроля Банка, её способности своевременно выявить и обеспечить адекватную реакцию на возможные ошибки, нарушения и упущения [6, 22].

Детальный порядок проведения проверок и ревизий (определение целей и методов, организация, программа, основные этапы, ключевые банковские риски и механизмы обеспечения полноты и эффективности контроля, рабочие документы, форматы отчетов и порядок реализации), взаимодействия в ходе проверок с другими подразделениями, выполняющими функции внутреннего контроля, а также порядок организации контроля за принятием мер по устранению выявленных Службой внутреннего аудита нарушений (включая проведение повторных проверок) регламентируются отдельными документами [25].

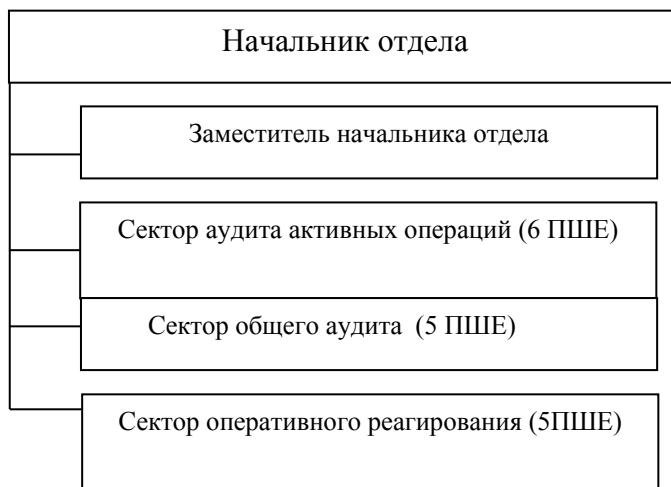
Сбербанком России на постоянной основе разрабатываются и внедряются программы по совершенствованию, модернизации, трансформации, централизации функций подчиненных подразделений Банка. Данные изменения также не обошли стороной и подразделения службы внутреннего аудита.

С 2011 года по всей системе ПАО Сбербанк осуществляется программа трансформации, централизации и оптимизации функций и подразделений службы внутреннего аудита

В Томском ОСБ № 8616 была проведена оптимизация численности сотрудников службы аудита с 22 штатных единиц до 18 штатных единиц на 01.07.2012. Сокращены службы внутреннего аудита по всем отделениям Томской области (Асино, Колпашево, Шегарка, Стрежевой). Функции по проведению ревизий и проверок в отделениях Томской области были переданы на уровень службы внутреннего аудита по Томскому головному отделению № 8616.

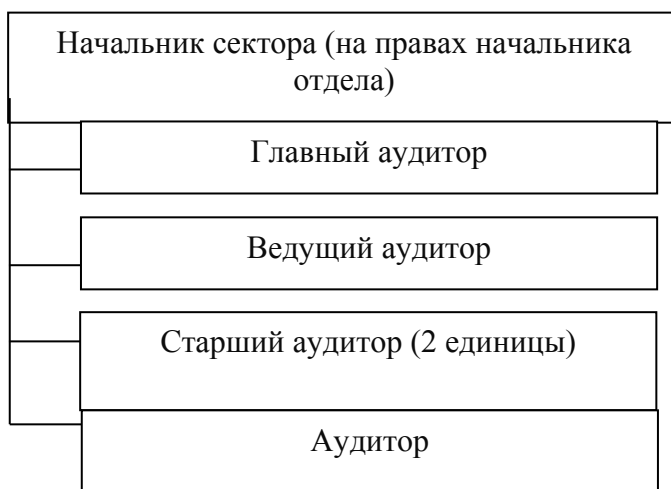
Организационная структура службы внутреннего аудита по Томскому отделению №8616 до 01.10.2016 года включала в себя 18 производственных штатных единиц (ПШЕ) и три сектора: сектор аудита активных операций; сектор общего аудита; сектор оперативного реагирования. Руководство за организацией работы службы осуществляли: начальник отдела; заместитель начальника отдела; начальники секторов.

Таблица 11 - Структура Службы аудита по Томскому ОСБ №8616 на 01.10.2016



В связи с продолжающейся в ПАО Сбербанк Программой централизации процессов и трансформации функций деятельности подразделений Банка, в том числе и деятельности службы аудита, с 01.10.2016 штатная численность Служба внутреннего аудита по Томскому ОСБ 8616 была оптимизирована с 18-ти до 6-ти штатных единиц (66,7% сокращение сотрудников). Оптимизация штатной численности была проведена на уровень Службы внутреннего аудита по Сибирскому банку, данный процесс коснулся, в том числе и службы аудита по всем головным отделениям ПАО Сбербанк.

Таблица 12 - Штат службы внутреннего аудита по Томскому ОСБ № 8616 с 01.10.2016



В связи с проведенным процессом трансформации функций Служб внутреннего аудита, произошли изменения в деятельности служб внутреннего аудита по головным отделениям, в части проведения проверок по направлениям деятельности.

В частности, в Томском ОСБ № 8616 все тематические проверки, которые раньше проводили аудиторы по Томскому ОСБ № 8616 в подразделениях отделения (кредитование юридических и физических лиц, финансово-хозяйственная деятельность, банковские карты, инкассация, и др.), централизованны на уровень службы внутреннего аудита по Сибирскому банку ПАО Сбербанк.

Функционал службы внутреннего аудита по Томскому ОСБ № 8616 определен с 01.10.2016 только в проведении ревизий, проверок внутренних структурных подразделений (ВСП) Томского ОСБ 8616.

Чтобы оценить эффективность работы службы внутреннего аудита по Томскому головному отделению №8616 был проведен анализ работы службы за 2014-2016 годы в части организации работы по проведению ревизий и проверок внутренних структурных подразделений (далее ВСП), подчиненных территориально Томскому головному отделению №8616.

Целью проведения контрольных процедур является получение независимой оценки эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками по направлениям деятельности ВСП, оперативное выявление имеющихся проблем в системе внутреннего контроля подразделений банка.



Рисунок 11 - Модель внутреннего структурного подразделения (ВСП)

Согласно требованиям нормативных документов предъявляемых к проведению проверок и ревизий ВСП, определены виды контрольных процедур [24].

Таблица 13 – Определение видов контрольных процедур

<p>Мониторинг за деятельностью ВСП:</p>	<p>постоянно проводимая контрольная процедура, охватывающая деятельность всех ВСП, направленная на идентификацию рисков, недостатков, проблем в деятельности ВСП, с целью планирования тематических проверок ВСП. Проводится дистанционно на основании индикаторов мониторинга путем формирования выборки операций/работников/подразделений, удовлетворяющих критериям индикаторов, с применением автоматизированных методов и её последующего экспертного анализа с использованием всех доступных источников информации.</p>
<p>Внезапная проверка с ревизией денежной наличности и ценностей:</p>	<p>сплошной или выборочный пересчет денежной наличности и других ценностей, находящихся в хранилище ценностей ВСП, осуществляемый проверяющим без предварительного информирования о предстоящей проверке в целях получения наиболее</p>

		достоверной оценки состояния внутрибанковского контроля за сохранностью банковских средств и соблюдением операционно-кассовых правил.
Внезапная проверка:	тематическая	комплекс проверочных действий, проводимых в ВСП, осуществляемый проверяющим по результатам мониторинга, без предупреждения, в целях получения наиболее достоверной оценки состояния внутрибанковского контроля по одному или нескольким направлениям деятельности ВСП.
Плановая проверка:	тематическая	комплекс проверочных действий, проводимых в ВСП, с целью получения целостной оценки системы внутреннего контроля по одному или нескольким направлениям деятельности ВСП в соответствии с утвержденным планом ревизий и проверок.
Внеплановая проверка:	тематическая	комплекс проверочных действий, проводимых в ВСП, с целью получения целостной оценки системы внутреннего контроля по одному или нескольким направлениям деятельности ВСП в соответствии с поручением руководства территориального банка, вышестоящего службы внутреннего контроля.



Рисунок 12 – Схема жизненного цикла тематической проверки ВСП

Наиболее эффективным технологическим процессом для аудиторского цикла за организацией системы внутреннего контроля в проверяемом подразделении банка, является удаленный автоматизированный Мониторинг за деятельностью ВСП, который проводится вышестоящей службой внутреннего аудита (Управлением внутреннего аудита по Сибирскому банку) по всем ВСП территориального банка, согласно перечню обязательных

индикаторов (*индикаторы - показатели, параметры или события, свидетельствующие об изменениях состояния и/или недостатках системы внутреннего контроля*) на постоянной основе. По полученным данным Мониторинга, формируется План (количество ВСП, которые должны обязательно войти в проверку службы внутреннего аудита с выездом в ВСП) [24].

При этом, в неавтоматизированных ВСП мониторинг осуществляется только по тем индикаторам, информацию о которых можно получить на уровне филиала Банка без выезда в ВСП.

Индикаторам, по которым отсутствует возможность проведения мониторинга, присваивается наибольший уровень риска.




















Количественный состав сотрудников, проводящих мониторинг за деятельностью ВСП, определяется, с учетом количества всех ВСП и их специфики. При этом проверяющие должны обладать профессиональной компетентностью, надлежащими навыками и опытом, необходимым для проведения данной контрольной процедуры.

Итоги Мониторинга оформляются проверяющим в сводные карты I и II уровня. Сводная карта мониторинга II уровня составляется по каждому индикатору с присвоением уровня риска (приемлемого, повышенного и высокого) в разрезе ВСП.




Сводная карта мониторинга I уровня составляется в разрезе групп индикаторов в разбивке по ВСП (количественном и процентном выражении) в зависимости от уровня риска.

По результатам мониторинга принимается решение о проведении в филиале Банка/ВСП проверок по критичным направлениям деятельности, определяется выборка проверенных ВСП.

Таблица 14 – Сводные карты мониторинга ВСП
Сводная карта мониторинга II уровня

ИНДИКАТОР МОНИТОРИНГА	Наименование ВСП				ИТОГО ПО ИНДИКАТОРАМ
	ВСП №...	ВСП №...	ВСП №...	и т.д.	
Контроль лимитов остатков средств кассы					
Превышение лимитов денежной наличности на рабочем месте сотрудников					
И т.д.					
Итоги по ВСП					

По результатам заполнения сводной карты мониторинга в графе «Итоги по ВСП» проводится оценка системы внутреннего контроля в разрезе ВСП и показателей мониторинга (направлений деятельности). Оценка производится исходя из преобладающих уровней риска по каждому ВСП/направлению (в случае равного количества цветowych индикаторов уровня риска, проставляется повышенный уровень риска).

 - приемлемый уровень риска  - повышенный уровень риска  - высокий уровень риска

Сводная карта мониторинга I уровня

Группа индикаторов	Уровень риска (Сумма граф должна соответствовать общему количеству ВСП)			Краткие комментарии и пояснения (указываются причины, проведенные мероприятия, принятые меры, реакция руководства на выявленные недостатки)
	Приемлемый 	Повышенный 	Высокий 	
Кассовые операции	50% 15 ВСП	33% 10 ВСП	17% 5 ВСП	
Вкладные операции	67% 20 ВСП	13% 4 ВСП	20% 6 ВСП	
И т.д.				

Внедрение автоматизированного метода контроля посредством Мониторинга операций проводимых в филиалах банка позволило получать актуальную информацию и запускать этапы планирования проведения проверок, ревизий ВСП с выездом в ВСП по принципу «Кустового метода» (Схема 1) - в том числе, включая ВСП, не отмеченные высоким уровнем риска.

Кустовой метод – способ планирования проверок, заключающийся во включении в выборку объектов контроля (ВСП), расположенных в оптимальной логистической доступности и находящихся в подчинении единого центра (ОСБ/ГОСБ); позволяет достичь снижения затрат на проведение аудита и повышения его эффективности за счет централизации оформления итогов и реализации по всей совокупности объектов контроля по «кусту».

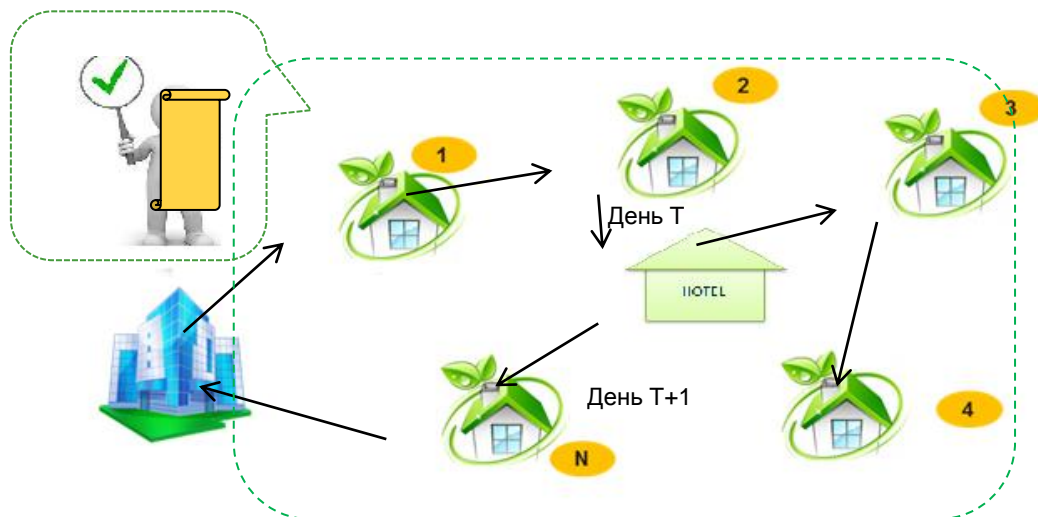


Рисунок 13 – Схема кустовой метод – проверки ВСП одного Отделения

Вывод: Эффект от Внедрения автоматизированного метода контроля (Мониторинга), внедрения «Кустового метода» проверок ВСП, позволил значительно сократить трудозатраты службы внутреннего аудита на проведение ревизий и проверок (расходы на командировки, АХР), отказаться от сплошного, регулярного, стопроцентного покрытия проверяющими ВСП. В 2014-2016 годах процент ВСП, подвергшихся ревизиям и проверкам составлял от 50% до 20%.

В 2016 году сотрудниками службы аудита по Томскому ОСБ № 8616 проведены ревизии, проверки в 56-ти (52% от всех ВСП) внутренних структурных подразделениях (далее ВСП) Томского ОСБ № 8616.

Выявляемые нарушения по всем проверяемым ВСП, практически идентичны: системность 0,16%; грубость (грубые нарушения, операционно-кассовые риски) 30,2 %; новизна (данные нарушения возникают по причине введение новых услуг, продаж услуг); 5,75%; повторяемость 64,07%.

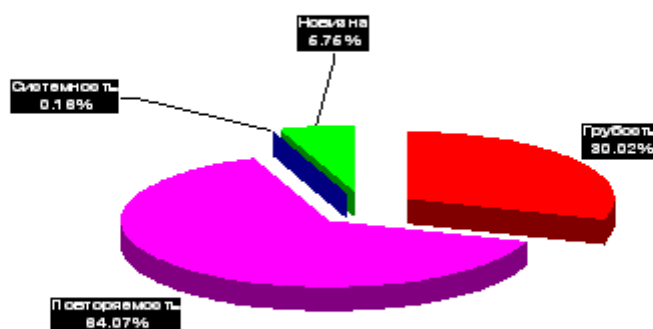


Рисунок 14 - Схема анализа классификации выявляемых в ВСП Томского ОСБ № 8616 нарушений

Анализ классификации выявляемых нарушений службой внутреннего аудита (с помощью индикаторов Мониторинга; выходом в ВСП), акцентирует внимание руководителя ВСП на недостатки в организации системы внутреннего контроля подведомственных ВСП. Все результаты проверки службой аудита доводятся до вышестоящего руководства для принятия соответствующих мер.

Таблица 15 - Основные отличия Плана проверок 2015 года от Плана проверок 2014 года.

Вид проверки	Охват	По сравнению с Планом 2014	Комментарий
Комплексная ревизия отделений Сбербанка (ОСБ)	не менее 20% ОСБ	Обязательный объем выборки сокращен с 50% до 20%	Причина изменений: централизация подразделений службы внутреннего контроля (СВК) на уровень ТБ и ГОСБ; развитие дистанционного мониторинга деятельности ОСБ; использование риск ориентированного подхода к выбору

			проверяемого ОСБ на основании экспертной оценки.
Внезапная проверка внутреннего структурного подразделения (ВСП)	Не менее 20% ВСП	Обязательный объем выборки ВСП сокращен с 50% до 20%	Проверка проводится: обязательно в ОСБ и ВСП с повышенным уровнем реализованных и потенциальных рисков, установленных на основании данных мониторинга
Тематическая проверка процесса подбора, оценки, аттестации и развития персонала в канале продаж банковских услуг ВСП	Аппарат территориального (ТБ) и головного отделения (ГОСБ) Сбербанка	новая	Принципы изменений: внедрение процессного подхода к планированию проведению проверок.

3.3 Рекомендации по совершенствованию системы внутреннего контроля и службы внутреннего аудита

Одним из определяющих факторов конкурентоспособности на финансово-кредитном рынке является высокое качество банковского обслуживания. В условиях почти однородного ассортимента банковских услуг на финансово-кредитном рынке и узкий ценовой коридор, именно неценовая конкуренция играет доминирующую роль в выборе кредитной организации, и с течением времени ее влияние будет усиливаться. Одной из составляющих неценовой конкуренции является качество банковского обслуживания. В настоящее время проблема качества банковского обслуживания становится одной из основных в развитии гаммы банковских услуг. В банковской сфере гораздо труднее добиться качества, так как, банковский продукт — это не материальный продукт и его качество зависит от техники продаж, умения служащего банка работать с Клиентом и качества самого Клиента. Цель банковского работника заключается в том, чтобы доказать Клиенту, что его продукт отвечает потребностям Клиента [7].

Основными компонентами качества банковского обслуживания являются:

- комфортные условия обслуживания;
- оптимизированные технологии обслуживания Клиентов;
- высококвалифицированный персонал;
- высокое качество услуги;
- оценка риска деятельности банка.

В связи с меняющимися условиями и развитием Банка, служба внутреннего аудита также вносит свои коррективы в совершенствование контрольных операций. Строгий внутренний контроль в сочетании с контролем, направленным на обнаружение злоупотреблений, - это лучшая защита от нарушений любого типа. Когда злоупотребления обнаруживаются, то руководство должно наказать злоумышленника, что должно послужить предостережением прочим сотрудникам организации, которые могли бы попытаться совершить злоупотребление. Руководство должно проанализировать каждый случай злоупотребления, что бы помочь улучшить систему контроля и уменьшить риск злоупотреблений в будущем.

Банки имеют высокий неизбежный риск, поскольку большинство рабочих процессов включают действия с активами, которые легко конвертируются в наличные деньги. Для того, чтобы избежать риска злоупотреблений в этой области, руководство и служба аудита должны выделить процессы, которые связаны с наиболее легко конвертируемыми активами и обеспечить наличие сильного превентивного контроля на местах [23].

Службе внутреннего аудита, при планировании аудиторской проверки, следует учесть все факторы риска, которые являются неизбежными для банка.

Риск можно определить как вероятность того, что некое явление или действие приведет к потенциальным будущим потерям для банка.

Формула определения размеров риска:

Аудиторский риск = Неизбежный риск X Риск системы контроля X Риск системы обнаружения

$$(AR = NR \times RK \times RO)$$

Определения компонентов формулы риска:

Аудиторский риск (AR) - когда финансовая отчетность сама по себе может вводить в заблуждение.

Неизбежный риск (NR):

- Означает вероятность того, что в финансовой отчетности могут содержаться ошибки или нарушения, если не принимать во внимание наличие внутреннего контроля;

- Ошибки могут быть одиночные или серийные:

- На неизбежный риск оказывают воздействие внутренние и внешние факторы.

Риск системы контроля (RK) - риск того, что ошибка в финансовой отчетности не будет своевременно предотвращена или обнаружена системами внутреннего контроля.

Риск системы обнаружения (RO) – риск того, что либо внутренний, либо внешний аудитор в итоге своей аудиторской проверки придет к заключению, что ошибки не было, тогда, как в действительности она произошла. Это ошибки, которые могут произойти по разным причинам, среди которых следующие:

- Аудитор не проверил все 100% остатков на счетах или кассовых операций;

- Аудитор использовал не подходящие в конкретном случае процедуры;

- Аудитор неправильно интегрировал результаты аудиторской проверки.

Остаточный риск (OR) – поскольку любая система внутреннего контроля не может быть направлена на все виды риска, внутренний аудитор должен понимать, что существует и остаточный риск.

Служба внутреннего аудита не является ответственной за разработку системы внутреннего контроля. При этом, однако, она дает рекомендации по поводу того, как усилить контроль. Аудитор прилагает свои выводы, например, о степени эффективности системы внутреннего контроля и вносит рекомендации по совершенствованию.

Одним из способов защиты от риска, это на постоянной основе совершенствовать систему внутреннего контроля банка.

Рекомендации, которые предлагаются, имеют место быть, но не всегда выполняются ответственными лицами, поэтому необходимо, чтобы данные рекомендации не носили формальный характер.

Рекомендации по совершенствованию системы внутреннего контроля во внутренних структурных подразделениях банка:

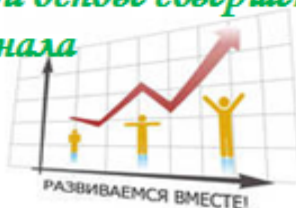
- Во избежание доверительных отношений среди сотрудников и руководства внутренним структурным подразделением (далее ВСП), сращивания коллектива в ВСП, что может привести к риску персонала, (а именно фактам хищений и злоупотреблений), на постоянной основе (желательно один раз в два года) проводить ротацию персонала, т.е., переводить сотрудников на работу в другие смежные ВСП;
- Усилить систему внутреннего контроля, чтобы ограничить управленческий риск. Поощрять (премиально) сотрудников ВСП, которые незамедлительно сообщают вышестоящему руководству банка о неправомерных действиях, руководителей ВСП, которые могут привести к грубым нарушениям в системе внутреннего контроля;
- Руководителям ВСП следует акцентировать внимание сотрудников на факты грубых нарушений в системе внутреннего контроля в ВСП. Не дожидаясь проверки со стороны службы внутреннего аудита, самостоятельно принимать меры к поддержанию системы внутреннего контроля в подчиненном ВСП на должном уровне. Большое значение следует уделять работе с кадровым составом, профессиональному и личностному развитию персонала.

Сотрудники должны постоянно обновлять знания о банковских продуктах



Руководитель ВСУ должен иметь возможность оценить уровень ?! знаний каждого сотрудника

На постоянной основе совершенствовать систему подбора персонала



5

Рисунок 15 – Требования к повышению квалификации персонала



Рисунок 16 – Требования к профессиональному развитию персонала

Трансформация функций Службы внутреннего аудита банка

Как уже отмечалось в разделе 3.2, в 2012-2016 годах Службой внутреннего контроля ревизий и аудита ПАО Сбербанк проводились

значительные преобразования, направленные на совершенствование функционала Службы.

Была разработана и внедрена программа централизации, оптимизации, трансформации функций, изменение модели Службы внутреннего аудита в целом по системе ПАО Сбербанк.

Таблица 16 - Ключевые инициативы трансформации функций

Централизация персонала:	централизация сотрудников службы аудита из штата отделений Сбербанка (ОСБ) на уровень территориального (ТБ)/головного отделения (ГОСБ) Сбербанка
Углубление специализации по бизнес-процессам:	углубление специализации повысит профессиональные компетенции сотрудников службы аудита и качество их работы
Внедрение процессного подхода к планированию при сохранении территориального подхода к проверкам филиалов Банка:	в результате внедрения процессного подхода, акцент делается на анализ бизнес-процессов и разработку действенных рекомендаций по повышению их эффективности. Эффективность: высвобождение части персонала (23,13%) при централизации на уровень ТБ/ГОСБ и изменении подхода к планированию.
Соответствие службы внутреннего аудита международным стандартам Института внутренних аудиторов (ИВА). Улучшение качества подготовки кадров за счет повышения обмена опытом и лучшими практиками в центрах компетенции.	Внедрение программного обеспечения (ПО) документирования аудиторского проекта Разработана и внедрена «Единая автоматизированная система планирования и отчетности службы внутреннего аудита»
Внешняя сертификация руководящего состава и сотрудников службы аудита:	10% от общей численности

При проведении централизации (оптимизации) численности персонала возникают риски и вопросы, которые требуют постоянной проработки:

- Риск персонала, связанный с набором и обучением новых сотрудников в относительно короткие сроки, так как, не все сотрудники имеющие опыт работы в службе аудита, были готовы на переезд в другой город;

- Уменьшение оперативности реагирования при возникновении риск-операций в ОСБ. При централизации персонала службы аудита из ОСБ, потребуется больше времени на выезды, для проверки, на объекты, находящихся за пределами в ТБ/ГОСБ.

В целом, трансформация функций, изменение модели Службы внутреннего аудита по системе ПАО Сбербанк проведена с сокращением до 65 подразделений службы внутреннего аудита в филиалах Банка. Высвобождение части персонала (23,13%) при централизации на уровень ТБ/ГОСБ и изменении подхода к планированию составило 742 штатных единиц. Ежегодные затраты (оплата труда; расходы на командировки; АХР; расходы на обучение) на функцию внутреннего аудита филиалов Банка (без учета инвестиций, планируемых на реализацию проекта инициатив) сокращены до 129, 5 млн. руб. (3,8%).

Процесс внедрения проекта трансформации функций службы внутреннего аудита ПАО Сбербанк, централизации (оптимизации) персонала службы аудита в целом по системе Сбербанка планируется до 2018 года.

Процесс оптимизации, сокращения сотрудников службы внутреннего аудита в отделениях ПАО Сбербанк, конечно, является для каждого сотрудника болезненной процедурой. Как уже отмечалось в разделе 3.2, в Томском ГОСБ № 8616 сокращено 66,7% (12 человек) сотрудников службы внутреннего аудита. Аналогичная ситуация коснулась всех отделений, подведомственных территориальным банкам ПАО Сбербанк.

Тем не менее, целью трансформации, централизации функций службы внутреннего аудита является повышение качество проверок, ревизий за счет целенаправленного повышения квалификации сотрудников службы внутреннего аудита на определенное направление деятельности Банка.

К примеру, до реорганизации, сотрудники службы внутреннего аудита по Томскому ОСБ № 8616, численностью 18 штатных единиц проверяли все направления деятельности Банка (комплексная документальная ревизия; тематические проверки кредитования юридических и физических лиц;

банковские карты; инкассация; автоматизация; информационная безопасность; финансово-хозяйственная деятельность; капвложения; ревизии в ВСП, и др., т.е. проверки, которые были предусмотрены Планом работы на год, а также внеплановые проверки). Соответственно каждый сотрудник службы аудита должен был специализироваться на нескольких направлениях деятельности банка.

В связи с преобразованиями, которые произошли в ПАО Сбербанк за последние годы, увеличением объемов операций, внедрением новых услуг, созданием новых подразделений, методов работы, централизации функций отдельных подразделений Отделения на уровень территориального банка, служба внутреннего аудита также не могла оставаться на том уровне, которое было заложено до Концепции развития ПАО Сбербанк.

Управление внутреннего аудита по Сибирскому банку включает в себя восемь структурных подразделений (Рисунок 10), сотрудники, которых специализируются по конкретным направлениям проведения проверок. Аналогично и по другим территориальным банкам.

Учитывая, что с 01.10.2016 года сотрудники службы внутреннего аудита по Томскому головному отделению специализируются только на ревизиях, проверках внутренних структурных подразделений (ВСП), то соответственно рекомендации по совершенствованию работы службы внутреннего аудита могут быть направлены только на совершенствования сотрудников по выявлению грубых нарушений, которые могут нанести репутационные, правовые риски Банку.

Указанные ниже четыре (кроме последней) «Рекомендации по совершенствованию деятельности Службы внутреннего аудита банка», применяются в проверках ВСП не на постоянной основе. В тоже время, необходимо, что бы данные контрольные процедуры применялись постоянно.

К примеру, очень редко сотрудники службы внутреннего аудита при ревизиях ВСП, могут установить факты хищений средств со счетов клиентов

(как правило, это устанавливается, когда уже сам клиент обращается в Банк на незаконные действия с его счетами).

Ревизия ВСП может проводиться один раз в год, в тоже время, если периодически (не выходя в ВСП) по видеонаблюдению (система автоматизации и информационной безопасности в новых условиях это позволяет) сотрудник службы аудита (с разрешения руководителя службы) будет проводить мониторинг видеонаблюдения за работой сотрудников в выборочных ВСП (где сменился руководитель, или приняты новые сотрудники, или очень много кассовых просчетов, либо жалобы клиентов), то это поможет минимизировать операционные риски Банка. Аналогично и по другим рекомендациям.

Рекомендации по совершенствованию деятельности Службы внутреннего аудита банка:

- Руководителям службы аудита, необходимо после каждой аудиторской проверки, или не реже одного раза в квартал, анализировать качество работы аудитора для обеспечения его обратной связью – это особенно важно в тех случаях, когда требуется улучшить работу. Последовательные и своевременно организованные ежегодные проверки это путь к успеху работы аудитора;
- Сотрудникам службы аудита, разработать и включить в программу проверок подразделений Банка, обязательное (при помощи специально разработанных вопросов) тестирование на понимание сотрудниками проверяемых подразделений существующих операций и систем, банковских услуг и продуктов, проводимых в банке изменений. Это позволит оценить знание сотрудниками ВСП предлагаемых банком услуг и снизить ошибки, приводящие к репутационным рискам для банка;
- Сотрудникам службы аудита предусмотреть в программе проверок внутренних структурных подразделений (ВСП) проведение проверок «тайный покупатель» (обзвон по телефону, выход в ВСП в виде клиента, привлечь родственников на роль тайного покупателя услуг банка). Это

позволит оценить знание и качество обслуживания клиентов сотрудниками ВСП;

- Кроме того, сотрудникам службы аудита с целью предотвращения риска персонала Банка (фактов хищений и злоупотреблений), периодически (один раз в квартал) проводить внезапную проверку просмотра записей видеонаблюдения, установленного в филиалах банка. Это позволит оценить организацию системы внутреннего контроля в ВСП;
- Также, непосредственно самим сотрудникам службы аудита развивать Личную результативность при помощи: совершенствования профессиональных знаний; разработки инновационных рабочих процессов; клиентоориентированности как на внутренних (работников банка) так и на внешних клиентов банка; работе в команде на достижение общих целей Банка:



Рисунок 17 –Схема развития Личностной результативности сотрудников Банка

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3-3A2A2	Татаренко Денису Викторовичу

Институт	Электронного обучения	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Бакалавр	Направление	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

- Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности используемые в российской практике
- Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты

ГОСТ Р ИСО 26000 - 2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000 - 2010 «Guidance on social responsibility».

Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента».

GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива Добровольной отчетности. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

Анализ факторов внутренней социальной ответственности:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях.

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;

Анализ факторов внешней социальной ответственности:

- спонсорство и корпоративная благотворительность;
- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- готовность участвовать в кризисных ситуациях;
- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.

- спонсорство и корпоративная благотворительность;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров и услуг), и т.д.

1. Определение стейкхолдеров организации:
- внутренние и внешние стейкхолдеры организации;

1) Внутренние: сотрудники банка, клиенты, поставщики услуг.

- краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации.	Внешние: организации, непосредственно влияющие на деятельность организации.
2. Определение структуры программы КСО - Наименование предприятия; - Элемент; - Стейкхолдеры; - Сроки реализации мероприятия; - Ожидаемый результат от реализации мероприятия.	2) - ПАО «Сбербанк России», обслуживание физических и юридических лиц. - Социально-ответственное поведение, - Поставщики услуг, сотрудники банка, клиенты. - Помощь и реклама, забота о населении, повышение квалификации сотрудников.
3. Определение затрат на программы КСО -расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО	3) Итого - 3 059 746 рублей
4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	4) Все программы КСО полностью охватывают интересы стейкхолдеров. Оценка эффективности: - социально-ответственное поведение - фирма заботиться о сотрудниках банка, стимулирующие надбавки дают больше стимула для качественной и творческой работы сотрудников.

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Креницына Зоя Васильевна	к.т.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3A2A2	Татаренко Денис Викторович		

Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – реализация интересов компании (корпорации) посредством социального развития ее коллектива и активного участия компании в развитии общества.

Корпоративная социальная ответственность - это комплекс обязательств, которые организация должна выполнять, учитывая интересы общества, беря на себя ответственность за влияние своей деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, прочие заинтересованные стороны, а также на окружающую среду. Корпоративная социальная ответственность - это также определенный уровень отклика организации на развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума.

Корпоративная социальная ответственность ПАО Сбербанк - это совокупность *принципов и обязательств*, которыми Банк руководствуется при осуществлении своей деятельности.

В целях реализации своей политики в области КСО Сбербанк выделяет следующие основные заинтересованные стороны (стейкхолдеры компании):

Таблица 17 - Стейкхолдеры компании

Клиенты	Корпоративные клиенты Розничные клиенты	Клиенты являются потребителями услуг Банка. От их предпочтений существенно зависит устойчивость его бизнеса. Услугами Банка пользуется практически каждая семья в РФ. Банк аккумулирует около половины всех сбережений населения и является крупнейшим кредитором российской экономики. В Банке имеют счета предприятия и организации, которые играют значительную роль в формировании ВВП страны.
Сотрудники	Сотрудники	Банк является одним из крупнейших работодателей в РФ - число его сотрудников превышает 200 тыс. человек. Сотрудники - основной актив Банка, они работают с клиентами и формируют репутацию Банка, поддерживают развитие его инфраструктуры, обеспечивают реализацию стратегических и бизнес-задач Банка.

Общество (местные сообщества)	Общество (местные сообщества)	Банк работает в каждом субъекте РФ и в подавляющем большинстве районных центров РФ, а, следовательно, активно взаимодействует с обществом (местными сообществами). Его деятельность неразрывно связана с социальной и экологической средой, в которой он работает.
Акционеры и инвесторы	Мажоритарные Миноритарные	Количество лиц, зарегистрированных в реестре акционеров Банка, превышает 100 тыс. Банк является публичной компанией, ценные бумаги которой торгуются как на российском, так и зарубежных рынках. Влияние акционеров определяется действующим законодательством, а также практикой корпоративного управления, применяемой Банком. Банк нацелен на повышение своей рыночной капитализации и заинтересован в прозрачных и открытых взаимоотношениях со своими акционерами.
Государство	Федеральные власти Региональные власти Муниципальные власти	Банк является крупным налогоплательщиком, участвует в реализации важных государственных проектов и программ, как на федеральном, так и на региональном уровнях. Государство, в лице его органов и компаний с его участием в капитале, является важным партнёром и клиентом Банка.

Цели Сбербанка в области КСО:

- Интеграция Миссии Сбербанка с целями и задачами реализации Стратегии развития Сбербанка.
- Формирование дополнительного фактора конкурентоспособности Сбербанка за счёт формирования имиджа социально-ответственной компании, в том числе в связи с развитием его международной деятельности.
- Контроль и управление уровнем репутационного риска Сбербанка в части вопросов, относящихся к области КСО. Участие в формировании новых рынков экологически и социально ориентированных продуктов и услуг.
- Создание дополнительного фактора лояльности сотрудников за счет их большей вовлеченности в решение социально-значимых вопросов.

Задачи Банка в области КСО:

- Интеграция принципов КСО в деятельность Банка
- «Капитализация» (получение дополнительного положительного эффекта) социальных активностей Банка и увеличение стоимости его бренда.

- Повышение качества управления деятельностью Банка в сфере КСО за счет организации системной работы. Организация процесса планирования деятельности, повышение эффективности затрат на ее реализацию.

- Создание механизмов определения и учёта в деятельности Банка интересов заинтересованных сторон, а также информирования заинтересованных сторон о результатах деятельности Банка в области КСО, соответствующих лучшей международной практике.

На протяжении всей истории Банка успех его развития был связан с активным участием в жизни страны, общества. Сбербанк всегда выполнял свои функции и как экономический, и как социальный финансовый институт.

Реализация политики Банка в области КСО и построение отношений с заинтересованными сторонами основываются на следующих принципах социальной ответственности, определенных международным стандартом ISO 26000 - [ISO 26000 \(standard\)](#)

- Принцип подотчетности:

Банк осознаёт необходимость регулярной отчётности о воздействии своей деятельности на общество, экономику и окружающую среду. Банк рассматривает конструктивную критику заинтересованных сторон как источник совершенствования своей деятельности в области КСО и принимает на себя обязательство отвечать на такую критику, включая принятие мер, направленных на предотвращение повторения непреднамеренных и непредвиденных негативных воздействий.

- Принцип прозрачности:

Банк стремится к обеспечению прозрачности своих решений и деятельности, оказывающих воздействие на общество, экономику и окружающую среду.

Банк стремится раскрывать в понятной, точной и полной форме и в разумной и достаточной степени политику, решения и деятельность, за которые он несет ответственность, включая их известное и вероятное воздействие на общество, экономику и окружающую среду. Банк стремится

своевременно обеспечить доступность этой информации для заинтересованных сторон, чтобы дать им возможность точно оценить воздействие решений и деятельности Банка на их интересы.

Принцип прозрачности не подразумевает раскрытия Банком информации ограниченного доступа, а также предоставления информации, которая является конфиденциальной, или информации, предоставление которой может повлечь нарушение юридических и коммерческих обязательств, обязательств обеспечения безопасности и неприкосновенности частной жизни.

- Принцип этичного поведения:

Банк рассматривает в качестве этичного такое поведение своих сотрудников, которое соответствует Миссии Банка, его правилам и ценностям, определенным в Стратегии развития Банка.

- Принцип уважения интересов заинтересованных сторон:

Банк ведёт постоянный диалог с заинтересованными сторонами, на регулярной основе выявляет, оценивает и принимает во внимание ожидания и интересы заинтересованных сторон с помощью встреч, интервью, опросов, фокус-групп, анализа обращений заинтересованных сторон.

Банк открыт для обсуждения с заинтересованными сторонами любых вопросов, представляющих общий интерес, создает условия для проведения такого диалога и стремится к достижению взаимоприемлемых решений.

- Принцип соблюдения верховенства закона и международных норм поведения:

Банк следует принципу верховенства закона, понимая, что закону подчинены все подзаконные нормативные акты, и подчиняя ему внутренние нормативные документы Банка и принципу равенства перед законом, соглашаясь, что законы в равной степени относятся ко всем, без исключений, и что ни одно лицо не может быть вне ответственности за совершаемые им действия.

Банк соблюдает все применимые к нему законы и нормативные акты, предпринимает меры по выявлению и изучению применимых к нему законов

и нормативных актов, информирует сотрудников об ответственности за их соблюдение и способствует принятию соответствующих и своевременных мер по обеспечению соблюдения закона во всех юрисдикциях, где Банк осуществляет свою деятельность, даже если такие законы и нормативные акты не имеют прямого распространения на Банк.

- Принцип соблюдения прав человека:

Банк соблюдает права человека, признает их важность и всеобщность. Банк уважает всеобщий характер таких прав, понимая, что они нераздельно применимы в любой стране присутствия Банка, любых культурах и при любых обстоятельствах, предпринимает меры по их соблюдению, полагает недопустимым получение выгоды от ситуаций, когда законодательство или его применение не обеспечивает соразмерной защиты прав человека.

В 2012 году Банк начал использовать новый канал получения обратной связи на основе технологии *краудсорсинга*, которая предполагает вовлечение очень широкого круга участников (клиентов, сотрудников банка, экспертов и т. д.) в подготовку важных для банка решений. Впервые эта технология была опробована в 2011 году на проекте «Сбербанк-21».

В августе 2012 года Сбербанком была открыта первая в России краудсорсинговая площадка <http://sberbank21.ru>, на которой проходила работа над такими проектами, как: «Очередей нет!», «Некредитные продукты для корпоративных клиентов», «Общественное рассмотрение Отчета о корпоративной социальной ответственности банка за 2011 год», «Розничный офис. Комфорт и качественный сервис». В первых проектах приняло участие более 20 тыс. человек.

Таблица 18 - Ключевые темы в области КСО, выделенные участниками проекта

Направление КСО	Ключевые темы
Экономика и бизнес	Сокращение очередей Контроль качества услуг Поддержка инноваций Безопасность банковских продуктов

	Социально ориентированные продукты Поддержка малого бизнеса
Социальная сфера	Обеспечение жильем Повышение финансовой грамотности Поддержка спорта Поддержка материнства Обучение и образование сотрудников Обеспечение баланса работы и личной жизни
Окружающая среда	Улучшение среды обитания в городах Финансирование проектов в области экологии и энергосбережения Собственная эффективность и воздействие на окружающую среду

Поиск управленческих решений с помощью механизма краудсорсинга стал частью повседневной работы банка и применяется для улучшения продуктов и совершенствования внутренних процессов. В 2014 году для обсуждения актуальных проектов Банка на площадке www.sberbank21.ru функционировало 123 профессиональных сообщества, объединяющих сотрудников, клиентов и профильных специалистов со всей России. В отчетном периоде участниками краудсорсинга среди прочих были предложены следующие идеи:

- создание в Сбербанк Онлайн сервиса для подачи претензий о сбоях устройств самообслуживания с возможностью контроля статуса их рассмотрения;

- досрочное погашение кредита через устройства самообслуживания и Сбербанк Онлайн;

- создание отдельного информационного ресурса для проекта по работе с детскими домами «От сердца к сердцу» на сайте Сбербанка и др.

Отдельная работа в рамках краудсорсинга осуществлялась с представителями *малого бизнеса*. Более 5 тыс. клиентов банка приняли участие в разработке таких проектов как «Строим офис для малого бизнеса», «Новые решения по развитию дистанционного обслуживания Сбербанка России для корпоративных клиентов», «Сделаем вместе лучшие продукты для малого

бизнеса!»). В частности, представители малого бизнеса предложили внедрить такие сервисы как самоинкассация, СМС-информирование и автоплатежи по типовым операциям, совершенствование сервиса Сбербанк Бизнес Онлайн и др.

Сбербанк анализирует основные каналы коммуникаций с сотрудниками, выявляет волнующие их вопросы и дает ответы, чтобы сотрудники могли сформировать представление о перспективах развития Банка на ближайшее время.

Для составления перечня вопросов Банк ориентируется на следующие каналы коммуникаций, функционирующие в Сбербанке:

- кнопка обратной связи на странице «Сотрудникам» внутреннего портала;
- прямая линия с Президентом;
- специализированный адрес электронной почты «Оплата труда» (oplata-truda@sberbank.ru);
- форум сотрудников и др.

Развивая филиальную сеть, Сбербанк стремится достичь удобного расположения офисов для максимального числа наших клиентов. С помощью технологии геомаркетинга мы выявляем места концентрации клиентов и открываем точки обслуживания вблизи места их проживания, работы, учебы и на основных пешеходопотоках. В 2014 году Банк открыл 302 точки в новых местах, переместил 545 точек и закрыл 1 138 точек по причине неэффективного расположения (Отчет ПАО Сбербанк о КСО за 2014 год).

При проектировании сети Сбербанк старается обеспечить равный доступ к нашим услугам для клиентов по всей территории России, включая малонаселенные и экономически слаборазвитые регионы (МиЭСР), где ведение бизнеса может быть менее успешным с экономической точки зрения. На фоне общего сокращения точек обслуживания в 2014 году доля отделений в таких регионах увеличилась на один процентный пункт и составила 27%. Также Банк продолжил развивать сеть устройств самообслуживания. За отчетный год их количество в МиЭСР увеличилось на 15%.

Для сохранения доступности услуг в малых селах на отдаленных территориях Сбербанк реализует пилотный проект «Электронная деревня», в рамках которого проводит следующие мероприятия:

- установку интернет-киосков для свободного пользования на площадках администраций и государственных учреждений с доступом к услугам банка через Сбербанк Онлайн и Сбербанк Бизнес Онлайн, личному кабинету операторов связи и portalу государственных услуг;

- проведение встреч и обучение местного населения работе с сервисами дистанционного банковского обслуживания;

- организует работу активистов в населенных пунктах с целью продвижения онлайн-сервисов среди населения.

В 2014 году в проекте участвовали 6 территориальных банков и были открыты 104 точки в 11 регионах России:

Алтайском и Ставропольском краях, Тамбовской, Новгородской, Псковской, Томской, Кемеровской, Новосибирской, Кировской, Нижегородской и Оренбургской областях.

С помощью этого проекта жители удаленных населенных пунктов смогут, не выезжая в районные центры, погасить кредит, оплатить штраф ГИБДД и услуги связи, внести коммунальные и налоговые платежи. Также жители сел и деревень смогут воспользоваться услугами портала «Государственные услуги»: записаться к врачу, подать документы на получение паспорта и задать вопросы муниципальным властям.

В рамках процесса реформирования Сбербанк также продолжает адаптировать свои офисы под нужды людей с ограниченными возможностями (ЛСОВ). Офисы оборудуются пандусами или подъемниками/ступенькоходами, стойки обслуживания устанавливаются на более низком уровне для внедрения формата обслуживания «сидя-сидя». Возле входа в офис устанавливается кнопка вызова сотрудника банка для помощи ЛСОВ в доступе в помещение. За 2014 год доля точек обслуживания в России, адаптированных для ЛСОВ,

повысилась на 9 процентных пунктов и составила 38,2% от общего числа офисов.

Сбербанк выполняет важную функцию проводника социальных выплат для населения, включая пенсии, стипендии и пособия для детей. В общей сложности через Банк получают выплаты 36,7 млн. человек, что составляет четверть населения России.

Сбербанк не только осуществляет пенсионные выплаты, но и предлагает клиентам пенсионного возраста продукты на специальных условиях: банковскую карту для получения пенсии, кредиты по пониженным и вклады по особым ставкам. В 2014 году количество пенсионеров, использующих «Социальную» карту, увеличилось до 26,4 млн. человек (18,5 млн. в 2013 году). Количество депозитных договоров, заключенных с пенсионерами на специальных условиях, превысило в отчетном периоде 30 млн.

Важной социальной задачей Сбербанка является повышение доступности жилья для населения. В этих целях в 2014 году Банк перешел на новую модель обслуживания клиентов по ипотечному кредитованию, расширяя сеть приема заявок на ипотечные кредиты. Теперь для подачи заявки нашим клиентам не обязательно обращаться в ипотечный центр – они могут сделать это в любом отделении банка с менеджером по продажам или менеджером по ипотечному кредитованию. Если в 2013 году клиентов консультировали по ипотеке порядка 2 тыс. сотрудников Сбербанка, то в 2014 году количество квалифицированных ипотечных продавцов-консультантов увеличилось до 20 тыс. человек, что значительно упростило доступ населения к ипотечным кредитам.

Благотворительность и спонсорство являются частью корпоративной культуры Сбербанка и одним из традиционных направлений участия в жизни общества. Выбор направлений поддержки и объемы оказываемой помощи определяются специально созданными комиссиями, которые действуют на различных уровнях управления в Сбербанке.

В 2014 году Сбербанк оказал благотворительную помощь ряду российских спортивных организаций, которые осуществляют деятельность по следующим направлениям:

- организация регулярных бесплатных занятий спортом для детей-инвалидов;
- укрепление материально-технической базы спортивных сооружений;
- организация спортивных мероприятий в различных городах России;
- оказание поддержки спортсменам.

Томское отделение № 8616 активно участвует в благотворительной программе Сбербанка России «Поддержки детских домов», оказывая помощь Тунгусовскому детскому дому - интернату. Это учреждение - единственное в области, в котором постоянно находится более ста детей с тяжелыми физическими и психологическим расстройствами, нуждающихся в постоянном уходе, внимании и заботе. Сотрудники отделения проводят с детьми спортивные, развивающие мероприятия. Ежеквартально в детских домах организуются «Дни именинников», праздники, шоу для детей, проводится сбор вещей, а также решаются социально-бытовые вопросы. Кроме того, практически во всех внутренних структурных подразделениях (ВСП) Томского отделения №8616 установлены ящики-накопители для сбора средств больным детям.

Таблица 19 - Затраты на социальные мероприятия Томского отделения ПАО Сбербанк за 2014 год

№№ п/п	Мероприятия	Планируемый период	Стоимость реализации на планируемый период (руб.)
1	Тунгусовскому детскому дому оказана помощь, в том числе: - ремонт котельной (закуплено оборудование для котельной - 3 котла) - организованы праздники (были приглашены аниматоры, устроены разнообразные шоу, куплены подарки для детей)	год	1 142 784: 1 000 000 26 784

	- приобретены социально – бытовые предметы (спортивный инвентарь, развивающие игры, средства гигиены, саженцы цветов и деревьев для посадки) - в честь 55-летия Тунгусовского детского дома интерната были приобретены наборы постельного белья для всех сотрудников интерната		31 009 84 991
2	Детскому дому вручен сертификат, а так же развивающие игры	- « -	20 000
3	В рамках программы благотворительности оказана благотворительная помощь 30-ти некоммерческим организациям и физическим лицам	- « -	676 700
4	Собраны и переданы родителям средства для лечения: - Софьи Рудь - Чирцева Дениса	- « -	140 000 175 662
5	Оказана материальная помощь при рождении ребенка (45 чел.)	- « -	450 000
6	Оказана материальная помощь на погребение близких родственников (31 чел.)	- « -	338 500
7	Произведены ежемесячные выплаты пособий детям-сиротам при потере родителя/опекуна (3 чел.)	- « -	78 000
8	Оказана материальная помощь на лечение и медицинское обслуживание (2 чел.)	- « -	38 100
		Итого:	3 059 746

В целях усиления материальной заинтересованности работников банка в качественном и профессиональном исполнении своих должностных обязанностей, выполнения в полном объеме поставленных задач, снижения текучести кадров, управления трудовой и производственной дисциплины, достижения более высокого уровня производственных показателей ПАО Сбербанк выплачивает своим сотрудникам годовую выплату, оплачивает взносы на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний и предоставляет кредиты с пониженной ставкой.

Работникам предприятия обеспечиваются здоровые и безопасные условия труда, санитарно-гигиенические условия, предупреждающие производственный травматизм и возникновение профессиональных заболеваний.

Основными направлениями корпоративных льгот в ПАО Сбербанк являются оплата добровольного медицинского страхования - ДМС

(оплачивается 51% от всего объема финансирования), страхование жизни (оплачивается 25%) и корпоративная пенсионная программа (оплачивается 17%). Количество участников программ ежегодно увеличивается (Отчет ПАО Сбербанк о КСО за 2014 год):

Добровольное медицинское страхование:

По просьбе сотрудников, начиная с 2014 года Сбербанк стал оплачивать 100% стоимости ДМС работников со стажем от одного года. В связи с этим нововведением количество сотрудников, подключившихся к программе ДМС в 2014 году, выросло более чем в четыре раза, а объем финансирования программы Сбербанком – более чем в 2,5 раза по сравнению с предыдущим отчетным периодом.

Таблица 20 – Добровольное медицинское страхование

	2013 год	2014 год
Количество участников программы, чел.	63 000	267 000
Объем финансирования программы, млн. руб.	520	1 400

Корпоративная пенсионная программа:

Корпоративная пенсия предоставляется сотрудникам через НПФ Сбербанка. Количество участников и объемы финансирования пенсионной программы демонстрируют стабильный рост: по сравнению с прошлым отчетным периодом в 2014 году количество участников программы увеличилось на 10%, а объемы финансирования - на 22%.

Таблица 21 – Корпоративная пенсионная программа

	2013 год	2014 год
Количество участников программы, чел.	155 000	171 000
Объем финансирования программы, млн. руб.	2 138	2 611

Страхование от несчастных случаев и тяжелых болезней:

Сбербанк предлагает своим сотрудникам страхование от несчастных случаев и тяжелых болезней. При наступлении страхового случая –

инвалидности, травмы, критического заболевания, необходимости длительного лечения или смерти – осуществляется финансовая выплата пострадавшему или его родственникам. За последние три года количество участников и объем финансирования данной программы остаются стабильными.

Таблица 22 - Страхование от несчастных случаев и тяжелых болезней

	2013 год	2014 год
Количество участников программы, чел.	267 000	273 000
Объем финансирования программы, млн. руб.	742	780

Программа КСО полностью соответствует целям ПАО Сбербанк. Реализуя программы КСО, Банк получает социально-ответственное поведение – банк заботится о сотрудниках компании. Стимулирующие надбавки дают больше стимула для качественной и творческой работы сотрудников. Банк несет значительные затраты на мероприятия КСО, результаты стоят потраченных средств. Работать в ПАО Сбербанк России престижно.

Политику Банка характеризует открытость, внимание ко всему новому, что появляется в отрасли и регионе. Именно поэтому ПАО Сбербанк России - активный член объединений работодателей на общероссийском, региональном, территориальном и международном уровне.

В качестве рекомендаций по росту эффективности КСО Сбербанка можно предложить:

- при сохранении имеющегося уровня финансовой поддержки, повышении эффективности затрат на ее реализацию развивать и нефинансовую составляющую – учитывая, что периодичность спортивных и массово-культурных мероприятий носит редкий характер, проводить больше различных акций и мероприятий с сотрудниками, стимулируя их активность, сплоченность и социально ответственное поведение;

- учитывая, что ряд медицинских услуг в рамках ДМС для рядовых сотрудников недоступны (находятся в платном доступе) – включить в программу ДМС дополнительно стоматологию.

Заключение

Внутренний аудит обладает огромными возможностями для того, чтобы дать рекомендации по поводу оптимизации операций и повышения рентабельности банка, однако предложения, рекомендации и конструктивная критика со стороны внутреннего аудита не всеми руководителя подразделений будут восприниматься с энтузиазмом.

Помимо недостатков в системе внутреннего контроля проверяющие должны также обращать внимание на ситуации избыточности контрольных действий, предусмотренных существующими технологиями совершения операций, предлагать возможные пути их оптимизации. Клиенты Сбербанка России должны быть защищены от морального и финансового риска.

Оценка достаточности и эффективности системы внутреннего контроля в организации и заключение по поводу общей эффективности операций первая и главная задача внутреннего аудита и состоит в том, что бы обеспечить:

- Надежность и правильность информации;
- Соблюдение политики, планов, процедур, законов, нормативных актов и распоряжений;
- Охрану активов;
- Экономическое и эффективное использование ресурсов;
- Выполнение поставленных задач и целей по операциям и программам.

В результате новых трендов в области банковского регулирования банки будут вынуждены осуществлять дополнительные затраты для соблюдения всех требований, что приведет к дополнительному давлению на капитал. Кроме того, будут усиливаться ограничения на использование персональной информации о клиентах, расходы на защиту персональных данных. Сбербанку необходимо научиться действовать эффективно в этих условиях, заблаговременно спланировав работы по обеспечению соответствия требованиям регуляторов и минимизации негативного влияния возникающих ограничений.

В рамках исследования данной работы проведен анализ деятельности Службы внутреннего аудита в коммерческом банке России ПАО Сбербанк.

Рассмотрены функции и задачи, а также влияние службы внутреннего аудита Банка на организацию системы внутреннего контроля как в целом в ПАО Сбербанк, так и в Томском ОСБ № 8616.

Процессы, централизации, трансформации функций, которые проходят в целом по системе ПАО Сбербанк, имеют для Службы внутреннего аудита Томского ОСБ № 8616 как отрицательные, так положительные моменты.

В качестве отрицательных моментов можно сказать, что функционал и организационная структура службы внутреннего аудита за 2016 год претерпели значительные изменения. Так, из Отдела внутреннего аудита, служба внутреннего аудита переведена в новый статус: Сектор внутреннего аудита с оптимизацией (сокращением) численности 66,7%. Фактически сектор внутреннего аудита по Томскому ОСБ №8616, это удаленные рабочие места Управления внутреннего аудита по Сибирскому банку ПАО Сбербанк с уровнем специализации на проведение ревизий и проверок внутренних структурных подразделений (ВСП). Аналогичный процесс прошел по всем службам внутреннего аудита головных отделений Сибирского банка ПАО Сбербанк.

Тематические проверки, комплексные ревизии подразделений Томского ОСБ №8616 осуществляет Управление внутреннего аудита по Сибирскому банку ПАО Сбербанка, как с выездом в подведомственные отделения, так и дистанционно.

В качестве положительного момента можно сказать, что проведение централизации, трансформации функций службы внутреннего аудита по головным отделениям на уровень территориальных банков, позволила повысить качество тематических проверок по направлениям деятельности Банка. Так как, штатная численность и количество структурных подразделений службы внутреннего аудита территориального банка, позволяет целенаправленно обучать сотрудников на углубление специализации, повысит

профессиональные компетенции сотрудников и качество их проверок на определенных направлениях деятельности Банка.

Список используемых источников

Законодательная база

1. Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 “О банках и банковской деятельности”.
2. Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» (аудите) в РФ №307-ФЗ от 30.12.2008 [Электронный ресурс] – URL; [www/consultant.ru](http://www.consultant.ru).
3. Федеральный закон от 23.07.2013 № 251-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с передачей Центральному банку Российской Федерации полномочий по регулированию, контролю и надзору в сфере финансовых рынков».
4. Федеральный закон от 07.08.2001 №115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» (с изменениями и дополнениями).
5. Гражданский Кодекс Российской Федерации.
6. «Положение об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» от 16.12.2003 №242-П (в ред. Указаний Банка России от 30.11.2004 № 1521-У, от 05.03.2009 № 2194-У, от 24.04.2014 № 3241-У).
7. Рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору "Система внутреннего контроля в банках: основы организации" от 10 июля 2001 г. N 87-Т.
8. Международные основы профессиональной практики внутреннего аудита Института внутренних аудиторов.
9. Инструкция ЦБ РФ от 01.10.1997 г. № 1 “О порядке регулирования деятельности банков”.
10. Инструкция ЦБ РФ № 65 от 11.09.1997 “О порядке осуществления надзора за банками, имеющими филиалы”.
11. Положение ЦБ РФ от 28 августа 1997 г. № 509 “Об организации внутреннего контроля в банках”.
12. Положение Банка России от 01.04.2003 № 222-П «О порядке осуществления безналичных расчетов физическими лицами в Российской Федерации».
13. Международные основы профессиональной практики внутреннего аудита Института внутренних аудиторов.
14. Практические указания к Международным основам профессиональной практики внутреннего аудита.

Нормативная база Сбербанка России

15. Политика управления региональной сетью ОАО №Сбербанк России» № 2888 от 24.05.2015 - Единые стандарты управления.
16. Регламент «Оценки личной эффективности работников ОАО «Сбербанк России».
17. Стратегия развития Сбербанка на период с 2014 по 2018 годы.
18. Представленная Президентом ПАО Сбербанк Г. Грефом обновленная стратегия развития Сбербанка до 2018 года в ходе дня инвестора в Лондоне.
19. Регламент СБ РФ № 628-2-р от 04.03.04г. “О совершении кассовых операций в Сбербанке России и его филиалах”.
20. «Регламент совершения кассовых операций во внутренних структурных подразделениях филиалов Сбербанка России ОАО» от 20.04.2009 №1354-2-р.
21. Внутренний стандарт ОАО «Сбербанк России» от 29.06.2012 № ВСБ 2.3.10-12 «Стандарт организации работы по ведению кассовых операций во внутренних структурных подразделениях филиалов ОАО «Сбербанк России» (с изменениями №1 от 09.01.2014, №2 от 22.12.2014).
22. «Положение о Службе внутреннего аудита ОАО «Сбербанк России» №3502 от 26.09.2014.
23. «Временный технологический регламент работы АС «Единая информационная база реализованных операционных рисков и документирования результатов контрольных процедур» от 18.07.2008 №1584-т.
24. «Методика организации и проведения мониторинга деятельности Службы внутреннего аудита ОАО «Сбербанк России» от 29.10.2013 с изменениями.
25. Положение о Комитете ОАО «Сбербанк России» по рассмотрению результатов проверок от 11.06.2014 №3371.
26. “Годовой отчет Сибирского банка Сбербанка России” за 2011 год, Новосибирск 2011г.
27. “Годовой отчет Сибирского банка Сбербанка России” за 2015 год, Новосибирск 2015г.
28. “Годовой отчет Томского головного отделения” за 2013 год, Новосибирск 2013г.
29. “Годовой отчет Сибирского банка Сбербанка России” за 2014 год, Новосибирск 2014г.
30. Информационные письма Банка России.

Учебные пособия и статьи

31. Арабян К.К. - Система финансового контроля // АУДИТОР. -2013 - №11.
32. Арабян К.К. - Единая концепция финансового контроля в Российской Федерации // АУДИТОР. -2014 - № 2.
33. Аудит: Учебное пособие Э.В. Плучевская, О.В. Андриенко; Томский политехнический университет. – Томск: Издательство Томского политехнического университета. 2013. – 191 с.
34. Аудит: Учебное пособие /Ю.А. Данилевский, С.М. Шапигузов и др. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2008.
35. Бычкова С.М., Газарян А.В. «Планирование в аудите» - М.: Финансы и статистика, 2008.
36. Научно-практический ежемесячный Журнал АУДИТОР. О.В. Филипповская «Анализ организации внешнего и внутреннего контроля качества работы аудиторских организаций и аудиторов» 2014 - № 1.
37. «Стимулирование повышения спроса на кредитные услуги банков» В.Н. Едророва, Д.В. Бахтин, раздел Банковское дело журнала «Финансы и кредит» № 12 – 2004г.