
Практика организации системы текущего мониторинга в банке

В статье рассмотрен пример подхода к организации системы текущего мониторинга. Как классифицируются контрольные процедуры и на основе каких принципов проводить мониторинг? Кого назначить ответственным за создание и поддержание системы мониторинга? По какому алгоритму разрабатывать контрольные процедуры мониторинга?

Практика организации системы текущего мониторинга в банке

Быстро изменяющийся профиль рисков, жесткие регуляторные требования, экономический кризис, оптимизация расходов на обеспечивающие подразделения и другие факторы вынуждают контрольные подразделения кредитных организаций (службы внутреннего контроля и внутреннего аудита) менять традиционные подходы к работе. Становится очевидным, что для обеспечения соответствия нормативным требованиям, бесперебойного функционирования бизнес-процессов с необходимым уровнем операционной эффективности, достижения бизнес-целей и задач в банке должна функционировать комплексная система контроля/мониторинга.

Пунктом 3.6.2 Положения № 242-П¹ установлено, что «мониторинг системы внутреннего контроля осуществляется руководством и служащими различных подразделений, включая подразделения, осуществляющие банковские операции и другие сделки и их отражение в бухгалтерском учете и отчетности, а также службой внутреннего аудита». На практике это означает, что мониторинг в кредитной организации должен осуществляться как на уровне бизнес- и бухгалтерско-операционных подразделений (1-я линия контроля), так и на уровне контрольных подразделений (2-я линия контроля: служба по противодействию отмыванию денежных средств, служба внутреннего контроля и др.) и на уровне службы внутреннего аудита (3-я линия контроля).

Иными словами, для того чтобы эффективно контролировать все существенные риски, необходимо организовать систему внутреннего



Людмила КОСТИКОВА,
эксперт в области внутреннего контроля и внутреннего аудита

¹ Положение Банка России от 16.12.2003 № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах».

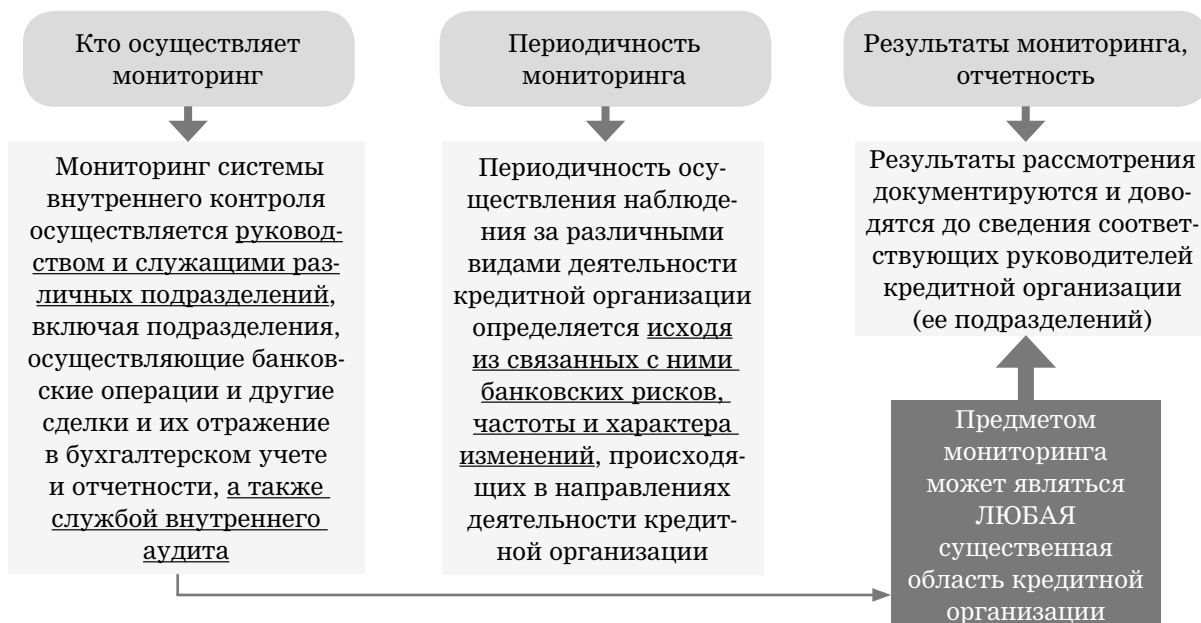
Людмила КОСТИКОВА

контроля и мониторинга на всех уровнях кредитной организации (а не только на уровне службы внутреннего аудита). Это требование распространяется на мониторинг как регуляторного риска, так и всех остальных существенных рисков, которые кредитная организация сама для себя идентифицировала.

На рисунке графически показана система законодательных требований к организации мониторинга в соответствии с Положением № 242-П.

Рисунок

Законодательные требования к организации мониторинга в банке



Текущий мониторинг: классификация и принципы

Текущий мониторинг — это система мероприятий по оперативному сбору и анализу информации о состоянии отдельно взятого бизнес-процесса в организации, функционировании системы управления рисками/системы внутреннего контроля для выявления изменений, факторов риска и предоставления рекомендаций по способам реагирования.

В табл. 1 представлены основные принципы организации мониторинга.

Практика организации системы текущего мониторинга в банке

Таблица 1

Принципы организации мониторинга

Принцип	Практическое значение
Мониторинг должен покрывать все существенные идентифицированные риски кредитной организации	<p>Каждый риск, идентифицированный любым способом и признанный банком существенным, должен минимизироваться контрольной процедурой и периодически мониториться. Этот принцип применяется с учетом аппетита банка, иначе говоря, процедурами мониторинга должны покрываться только существенные риски.</p> <p>Например, решение о внедрении нового продукта/услуги/бизнес-линии, новых законодательных требований должно приниматься с учетом идентификации всех существенных рисков и с учетом того, каким образом и какими подразделениями будут контролироваться/мониториться риски нового продукта или услуги, новых требований регулятора.</p> <p>Такой проактивный подход поможет избежать большого количества «сюрпризов» в виде операционных, регуляторных и других инцидентов.</p> <p>Мы говорим об идентифицированных рисках, так как по определенным причинам (уровень квалификации, осведомленности и т.п.) о некоторых рисках организация может и не знать, соответственно в этом случае организовать мониторинг невозможно</p>
Мониторинг должен осуществляться на 1-й линии контроля (бизнес-, операционно-бухгалтерские подразделения), на 2-й линии контроля (СВК, подразделение по управлению рисками, комплаенс, подразделение ПОД/ФТ и др.) и на 3-й линии контроля (СВА).	<p>Принцип говорит о необходимости трех линий контроля в любом банке. Существует ошибочное мнение, что бизнес и контроль функционируют отдельно друг от друга, а весь контроль должен осуществляться СВА/СВК. Такая позиция может привести среднюю или крупную кредитную организацию к существенным финансовым потерям, которые на первый взгляд не могут быть идентифицированы.</p> <p>Например, отказываясь инвестировать ресурсы в автоматизацию некоторых операционных процессов, контрольных сверок и аналогичных контрольных функций ввиду их несущественности, банк на первый взгляд получает экономию.</p> <p>Но в будущем такой подход может привести к необоснованным затратам на ручной труд операционных работников при проведении контрольных сверок или вообще к их отсутствию, что в свою очередь вызывает операционные сбои или появление «помоек» на некоторых счетах, например по расчетам с дебиторами/кредиторами (транзитных счетах).</p> <p>Также данный принцип говорит о том, что при организации контроля/мониторинга должен покрываться определенный риск. Нет смысла дублировать контроль или мониторинг, например в СВА и бизнес-подразделении, как и проводить контроль или мониторинг ради самого процесса, выявляя только несущественные оформительские недочеты</p>
Должны быть описаны алгоритмы/последовательность действий мониторинга, определены ответственные лица и подразделения, осуществляющие мониторинг, сроки и частота мониторинга, инструменты мониторинга, процессы взаимодействия между подразделениями	<p>Принцип говорит о том, что контроль/мониторинг должен быть формализован. Несоблюдение этого принципа может привести:</p> <ul style="list-style-type: none"> — во-первых, к зависимости кредитной организации от деятельности определенных сотрудников (никто не знает, чем конкретно они занимаются, и поэтому они незаменимы); — во-вторых, к тому, что в части операционных процессов совершается некая привычная всем работа, которая по результатам независимого анализа не несет особой пользы или содержит существенные недочеты. <p>Например, проводится сверка, но не разбираются обнаруженные несоответствия, так как результатов сверки никто не требует</p>
Частота мониторинга той или иной области зависит	Принцип имеет прямое отношение к управлению ресурсами и риск-ориентированному подходу к контролю/мониторингу.

Людмила КОСТИКОВА

Окончание табл. 1

Принцип	Практическое значение
от уровня ее существенности (чем выше риски, тем чаще должен проводиться мониторинг)	В условиях ограниченности ресурсов, которые банк может себе позволить для поддержания системы внутреннего контроля, необходимо уделять больше внимания контролю/мониторингу наиболее существенных рисков
Отчетность по результатам мониторинга должна на постоянной основе доводиться до ответственных лиц для принятия мер и выработки решений	Принцип говорит о том, что по результатам выявления отклонений от стандартов, заданных при мониторинге какой-либо области, информация должна доводиться до лиц, принимающих решения. Эффективный мониторинг не может осуществляться «сам для себя», «для Центрального банка» или же исключительно «с целью соответствия законодательству»
Служба внутреннего аудита, проводя проверку бизнес-процессов/структурных подразделений в рамках оценки системы внутреннего контроля, при обнаружении существенных рисков/областей, не покрытых контролем/мониторингом, дает рекомендации о необходимости дополнительного мониторинга	Принцип говорит о том, какие рекомендации по корректировке мониторинга служба внутреннего аудита должна давать владельцам процесса на 1-й и 2-й линиях контроля. При аудите той или иной области внутреннему аудитору необходимо оценить эффективность контрольных процедур/мониторинга на уровне 1-й и 2-й линий контроля

Таким образом, к мониторингу как методу/способу контроля применимы все требования, предъявляемые к контрольным процедурам. Классификация контрольных процедур представлена в табл. 2.

Таблица 2

Классификация контрольных процедур

Параметр	Классификация и примеры
Время контроля	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предварительный/предотвращающий (до совершения операции). Типичный вид данного контроля — согласование или авторизация, например согласование счета перед его оплатой. 2. Текущий (в процессе совершения операции). Пример: мониторинг отклонений — учет различного рода отклонений от заданных параметров в ходе функционирования процесса. Наиболее часто применяется для мониторинга работоспособности ИТ-систем и сервисов, других технических средств (например, веб-камер). 3. Последующий/выявляющий (после совершения операции). Все виды контроля/мониторинга, по времени произошедшего позже совершения сделки/операции. Данный метод наиболее часто применяется для мониторинга сделок или операций
Степень автоматизации контроля	<ol style="list-style-type: none"> 1. Автоматический. Производится полностью с помощью автоматизированного ПО. Работник подразделения мониторинга получает только отчет с отклонениями от заданных параметров и анализирует их причины.

Практика организации системы текущего мониторинга в банке

Окончание табл. 2

Параметр	Классификация и примеры
	2. Полуавтоматический (с участием ручного труда). Производится с помощью инструментов анализа данных (Excel, Access, SQL и т.п.). 3. Ручной (полностью осуществляемый сотрудниками). В качестве примера можно привести анализ комплектности досье, контрольные закупки и т.п.
Частота контроля	1. Ежедневный. 2. Еженедельный. 3. Ежемесячный и т.д.
Вид/тип контрольной процедуры	1. Сверка. 2. Авторизация. 3. Разделение полномочий. 4. Подтверждение/верификация и т.д.

Следует отметить, что лишь немногие российские банки формализуют/описывают контрольные процедуры. Это связано с отсутствием таких требований в законодательстве, трудозатратностью и излишней «бюрократичностью» данного процесса. Контроль и мониторинг все равно существуют, только могут не называться в банке контролем или мониторингом.

Например, сверка количества и суммы платежных документов, отправленных с корреспондентского счета, с количеством и суммой платежных документов, принятых и проведенных Банком России или платежной системой, является частью процесса отправки платежей и при этом типичным примером контрольной процедуры, позволяющей удостовериться, что все платежные инструкции клиентов исполнены. Очевидно, что по результатам данной контрольной процедуры (сверки) сотрудник операционного подразделения, обнаружив расхождения, будет принимать неотложные меры для исполнения клиентских поручений.

Тот же метод контроля/мониторинга можно применить ко всем рутинным/автоматизированным процессам банка: отправке сообщений в БКИ, отправке сообщений об открытии/закрытии/изменении счета, платежам в бюджет и внебюджетные фонды, исполнению обязательств по заключенным кредитной организацией хозяйственным и другим договорам и т.д.

Кто является ответственным за создание и поддержание системы мониторинга?

Руководствуясь п. 2.1 Положения № 242-П и ст. 10 и 24 Закона № 395-1¹, каждая кредитная организация должна самостоятельно определить

¹ Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности».

Людмила КОСТИКОВА

зоны ответственности и обязанности должностных лиц в области внутреннего контроля, если такие обязанности и ответственность не регламентированы законодательством.

На практике организации, использующие процессный подход к управлению, назначают владельцев процессов (Process Owner), ответственных за управление процессом, в обязанности которых входит в том числе создание контролей в конкретном бизнес-процессе. Контроли операционного уровня, относящиеся к мониторингу корректности данных для различных видов пруденциальной отчетности, организуются в операционно-бухгалтерском подразделении, а мониторинг бизнес-метрик — в бизнес-подразделениях, финансовой службе.

Инициатором внедрения мониторинга отдельных направлений в отдельном бизнес-процессе могут также являться органы управления банка, подразделение по управлению рисками, служба внутреннего контроля, служба внутреннего аудита и др.

В некоторых банках на 2-й линии контроля (СВК, подразделение комплаенс контроля, операционное подразделение) с целью мониторинга существенных зон бизнес-процессов создается отдел текущего контроля или его аналог. Подразделение текущего внутреннего контроля осуществляет мониторинг операционных процессов, некорректное исполнение которых может повлечь за собой:

- прямые или косвенные финансовые потери для клиентов или банка;
- санкции со стороны регулирующих органов;
- ухудшение репутации банка.

Законодательно создание такого подразделения не регламентировано. Данное подразделение не является службой внутреннего аудита, хотя и является контрольным подразделением, так как контроль существует на всех уровнях кредитной организации, а служба внутреннего аудита — лишь часть «экосистемы контроля». Слово «экосистема» мы употребили в том смысле, что система контроля и мониторинга в различных подразделениях должна существовать гармонично, не увеличивая расходов на дублирование функционала и не оставляя неконтролируемых областей.

Тем не менее, существует практика организации мониторинга сделок и операций, отчетности и т.п. в службе внутреннего аудита, например, в случае отсутствия такого функционала на 1-й и 2-й линиях контроля. В силу различных причин некоторые риски (в основном операционные) могут быть не покрыты системой мониторинга на уровне бизнес-подразделений и подразделения компла-

Практика организации системы текущего мониторинга в банке

енс или СВК: в этом случае служба внутреннего аудита может осуществлять недостающие виды мониторинга.

Этапы создания контрольной процедуры мониторинга

Процедура мониторинга/контроля какой-либо области создается по следующему алгоритму.

Первый этап — определение области мониторинга.

Источником информации об области мониторинга может быть матрица рисков и контролей (табл. 3).

Соответственно под периодический мониторинг попадают области с высоким остаточным риском.

Таблица 3

Пример матрицы рисков и контролей

Риск	Описание риска	Уровень присущего риска	Контроль, минимизирующий риск	Уровень остаточного риска (с учетом контроля)
Комплаенс	Несоответствие деятельности продавцов в точках выдачи кредитов корпоративным стандартам обслуживания	Средний	Отдел управления точками продаж проводит периодические проверки сотрудников точек, но проверки нерегулярные в связи с недостатком ресурсов	Низкий
Операционный	Передача неполной информации о совершенных кросс-продажах страховок в страховую компанию N	Средний	Сотрудник бэк-офиса проводит ежедневную сверку между реестром проданных страховок и суммой отправленных платежей. Контроль проводится вручную с помощью Excel	Средний (контрольная процедура недостаточно эффективна в связи с ее ручным исполнением и большим объемом информации)

В случае недостатка информации о высоких зонах риска, отсутствия матрицы рисков и контролей или подобного документа проводится анализ бизнес-процесса, законодательства, устанавливаются области с недостаточным уровнем контроля со стороны 1-й или 2-й линии (бизнес- и операционные подразделения).

Обследование проводится путем интервью, анализа баз данных по инцидентам реализации операционного риска, применения других методов анализа.

Менеджмент банка на основании имеющейся у него информации может также сделать запрос на мониторинг определенной зоны.

Людмила КОСТИКОВА

Информация об установлении мониторинга может поступить от службы внутреннего аудита, службы безопасности, подразделения по управлению рисками и др.

Важно: список процедур контроля/мониторинга должен периодически пересматриваться с учетом их актуальности и изменения уровня риска, который минимизируется посредством данного мониторинга.

Второй этап — создание методологии проведения мониторинга:

1. Определяется частота/периодичность мониторинга (как правило, частота зависит от уровня покрываемого риска: чем выше риск, тем чаще необходим мониторинг).

2. Определяется тип мониторинга (превентивный, детективный/последующий, текущий и т.п.).

3. Определяется способ осуществления мониторинга (автоматический, ручной, полуавтоматический, документарный, «контрольная закупка» и т.п.).

4. Описывается процесс мониторинга (определяются источники информации, ответственные сотрудники, осуществляющие основной/дублирующий мониторинг, разрабатываются алгоритм действий, формат отчетности, порядок рассмотрения результатов).

5. Процедура мониторинга тестируется, в случае выявления недостатков проводится корректировка алгоритма.

Результатом этих этапов может стать таблица, пример которой показан в табл. 4.

Таблица 4

Пример таблицы мониторинга

Описание риска	Описание процедуры мониторинга	Уровень риска	Частота мониторинга	Ответственный исполнитель
Риск несоблюдения стандартов обслуживания в точках продаж кредитных продуктов	Контрольная закупка в точках продаж на соответствие стандартам обслуживания	Средний	Ежемесячно	Иванов
Риск несвоевременного перечисления средств страховым компаниям по агентским продажам	Сверка реестра проданных страховых полисов и перечисленных денежных средств	Средний	Еженедельно	Петров
Риск мошеннических выдач потребительских кредитов	Анализ дефолтности кредитного портфеля в разрезе сотрудников, точек продаж и др., анализ тренда продаж	Высокий	Ежемесячно	Сидоров
Риск некорректного создания РВПС	Сверка созданного РВПС на соответствие внутрибанковской методике (портфельные и индивидуальные ссуды)	Высокий	Ежеквартально	Карпов

Практика организации системы текущего мониторинга в банке

Третий этап — обучение сотрудников, осуществляющих мониторинг.

Четвертый этап — внедрение процедуры мониторинга.

Пример организации системы мониторинга

В табл. 5 представлен пример типов/видов мониторинга, которые могут существовать в банке (список не является закрытым).

Таблица 5

Пример системы мониторинга

Тип мониторинга	Что необходимо проверить
Мониторинг бухгалтерской и другой отчетности	<ul style="list-style-type: none"> — баланс кредитной организации, в том числе различные статьи баланса, балансовые и внебалансовые счета, отчет о прибылях и убытках, кредитный/депозитный портфель и т.п.; — открытая валютная позиция; — отчетность, предоставляемая органам управления кредитной организации, Банку России, другим регуляторам (БКИ, налоговым органам, внебюджетным фондам и т.п.); — дефолтность кредитного портфеля в различных разрезах (точки продаж, сотрудники, регионы и т.п.); — достаточность/избыток остатков денежной наличности в банкоматах и кассовых узлах, безналичных денежных средств на корреспондентских счетах, корреспондентских счетах ностро и т.п.; — остатки на транзитных счетах (suspend accounts), счетах расчетов, невыясненные суммы; — специальные счета клиентов; — и т.д.
Мониторинг сделок и операций	<ul style="list-style-type: none"> — существенное изменение параметров кредитных сделок; — продажа активов; — операции со связанными/заинтересованными сторонами; — операции, подлежащие мониторингу со стороны регулятора; — клиентские операции в рамках мониторинга исполнения Закона № 115-ФЗ¹; — операции на рынке ценных бумаг, межбанковские кредиты, форексные и банкнотные сделки, операции с деривативами; — отправка платежей (reconciliation); — возобновление операций на «спящих» клиентских счетах; — стандарты осуществления продаж, совершения операций (соответствие внутренним процедурам); — качество звонков сотрудников collection; — и т.д.
Мониторинг KRI	<ul style="list-style-type: none"> — индикаторы риска бизнес-процессов, точек продаж, обособленных структурных подразделений; — индикаторы риска кредитного портфеля; — индикаторы концентрации; — индикаторы риска мошенничества; — индикаторы ПОД/ФТ; — индикаторы работоспособности IT-систем, сервисов;

¹ Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».

Людмила КОСТИКОВА

Окончание табл. 5

Тип мониторинга	Что необходимо проверить
	<ul style="list-style-type: none"> — индикаторы продаж; — и т.д. <p>Мониторинг KRI является, как правило, одним из инструментов системы управления рисками, в частности операционными</p>
<p>Мониторинг корректности данных, наличия необходимых документов</p>	<ul style="list-style-type: none"> — корректность клиентских данных в ИТ-системах (просроченные паспорта, дубли клиентских ID и т.д.); — комплектность досье, наличие необходимых документов; — соответствие данных в различных ИТ-системах; — своевременное закрытие счетов в базе данных; — взимание и уплата комиссий в соответствии с тарифами, расчет и уплата процентов; — и т.д.

Для каждой кредитной организации список процедур мониторинга индивидуален: он создается в соответствии с уникальным профилем рисков, наличием контролей в бизнес-процессах, уровнем автоматизации, ожиданиями менеджмента и другими факторами. Очевидно, что внедрение системы мониторинга дает существенный эффект, так как помогает снизить количество операционных инцидентов, улучшить исполнительскую дисциплину и соответствие стандартам (внутренним, регуляторным, МСФО).

При внедрении системы мониторинга важно рассматривать кредитную организацию как единое целое (аналогично системе управления рисками): в этом случае эффект от внедрения будет максимальным. 