

**АУДИТ МЕНЕДЖМЕНТА БАНКА:
ЕГО КОНЦЕПЦИЯ, ЦЕЛИ И ОБЪЕКТЫ**

**Скаско Олег Иванович, д.э.н., доцент,
Львовского института ГВУЗ «Университет банковского дела»**

Skasko Oleg, PhD, skasko72@gmail.com,

Кийко Юрий Тарасович, аспирант

Kiiko Yurii, postgraduate, Higher State Education Institution «Banking University»
yurakiyko.ua@gmail.com

Аннотация. Исследованы теоретические основы и современные тенденции развития аудита менеджмента в банках. Определены цели, цели и функции аудита менеджмента, проанализированы его объекты.

Ключевые слова: аудит, аудит менеджмента, система управления банком, объекты аудита менеджмента.

Быстрая динамика развития финансовых рынков обуславливает необходимость постоянно корректировать свое поведение на рынке и создать гибкую, адаптивную систему управления для реализации стратегии участников рынка, является одним из решающих факторов прибыльности и конкурентоспособности.

Сложные условия ведения бизнеса обуславливают все большую актуальность исследований в области эффективной и прогрессивной работы менеджмента банковских учреждений. Это связано с необходимостью стабильного развития, а также повышение их финансово-экономической результативности. Действенным и доступным инструментом такого поиска и, соответственно, одной из конкурентных преимуществ современного банка, является аудит менеджмента, эффективное функционирование которого суще-

ственно ускорит реактивность менеджмента и позволит своевременно выявлять и устранять проблемы в деятельности банков.

Аудит менеджмента представляет собой всеобъемлющее и тщательное изучение банка или одного из его компонентов. Проверка проводится с целью выявления проблем или существенных недостатков в работе менеджмента, помогая тем самым руководству банка обнаруживать и устранять недостатки.

В законодательстве большинства стран, а также в научной и специальной литературе понятие аудита менеджмента как составной части контроля в банках встречается очень редко. Не хватает основательного экономико–правового анализа факторов, под действием и влиянием которых может функционировать и развиваться аудит менеджмента. Все это вызывает необходимость раскрытия сущности понятия аудита менеджмента его цели, задач и объектов.

Проблематика роли аудита менеджмента в управлении банком нашла отражение в трудах, таких ученых, как Ф.В. Тейлор, Т.Г. Роуз, Уильям П. Леонард и др .

Целью данной статьи является исследование природы аудита менеджмента, уточнение его понятия, рассмотрение основных задач и выделение объектов.

История подтверждает присутствие аудиторов в экономических отношениях Древнего Египта и классических периодах греческой и римской истории. По мере развития бизнеса в течение веков необходимость контроля становилась все более важной. В результате бурного развития финансового аудита произошло выделение внутреннего аудита в отдельное направление, которое начинает заниматься рассмотрением оперативных вопросов, а не только финансовых. Глобализационные процессы, корпоратизация обуславливают рост управленческого аппарата крупных субъектов хозяйствования. Это обусловило проблему верификации действий менеджмента на соответствие стратегии развития.

Уже на протяжении более 40 лет корпорации и банки используют аудит менеджмента в качестве всеобъемлющего инструмента. В 1932 году Т. Г. Роуз (бывший менеджер «Leyland Motors») разработал концепцию ежегодного аудита менеджмента. Профессор бизнес–школы при "Queens University" (Канада) Уильям П. Леонард продолжил изучать данную концепцию [9].

Аудит менеджмента представляет собой систематическое исследование решений и действий руководства для анализа их эффективности. Для проверки производительности управления банком он включает в себя анализ таких управленческих аспектов: цель, политики, процедуры, структура и система управления. В отличие от финансового аудита аудит менеджмента в основном анализирует нефинансовые показатели. Он пытается найти ответ на вопрос: «Насколько качественно руководство управляет банком? Подходит ли стиль их управления банку?» [2].

Аудит менеджмента – это оценка методов и политики управленческого аппарата банка в его управлении и использовании ресурсов, тактического, стратегического планирования и организационного совершенствования. Аудит менеджмента обычно проводится сотрудником компании или независимым консультантом и сосредотачивается на критической оценке менеджмента, как команды, а не индивидуальных качеств отдельных менеджеров [3].

Перед аудитом менеджмента ставятся задачи своевременного выявления проблем на всех уровнях управления, начиная от управления продажами, и к управлению рисками. Основная цель аудита менеджмента является повышение уровня получаемой прибыли, совершенствование работы менеджмента, помощь в постановке целей и содействия их достижению, развитие человеческих ресурсов.

Теоретики и специалисты в области менеджмента организаций считают, что существует три уровня проблем, которые могут быть решены с помощью аудита менеджмента. Во–первых, возможность сертификации или аттестации через аудит всей системы управления или ее компонентов (управленческие решения, информационная система, организация, методика, управление человеческими ресурсами). Во–вторых, аудиту подлежит весь процесс управления, функции менеджмента банка или конкретные виды деятельности, в частности, прогнозирование, координация, обучение персонала и оценка внутреннего контроля. В–третьих, аудит менеджмента может быть направлен на совер-

шенствование направлений деятельности банка: научные исследования и разработки, оперативная работа, коммерция (или конкретные виды деятельности отношения с окружающей средой), финансовый учет, человеческие ресурсы.

По мнению Опрана К., Тита М. и Букура В. аудит менеджмента клиентоориентированный, то есть большая часть работы аудиторов заключается в проверке процессов работы с клиентами банка, а, следовательно, и качества предоставляемых услуг. Это предполагает процессный подход аудита объектов, который включает:

- определение процессов, участвующих в получении желаемого результата;
- оценка внешних и внутренних связей;
- прогнозирование возможных рисков и их последствия для своих клиентов, поставщиков и других заинтересованных сторон;
- установление четких управленческих функций и т.д. [8].

Среди задач аудита менеджмента важнейшим является повышение уровня знаний о корпоративных делах банка посредством выявления сильных и слабых сторон. Результатом аудита является выявление областей, в которых менеджмент был эффективным, а также тех, в которых требуются усовершенствования. Выводы аудита менеджмента часто используются, чтобы установить будущие стандарты производительности, как для менеджмента, так и для банка в целом [4].

Аудит менеджмента имеет более широкий временной горизонт относительно других видов контроля, поскольку он рассматривает прошлое, настоящее и будущее: факты из прошлого рассматривают как воздействия на современные и будущие ситуации в банке. Для сравнения, финансовый аудит по сути работает только с данными, которые имели место в прошлом и задокументированы.

Объем аудита менеджмента должен охватывать внутренние аспекты предприятия и окружающей (внешней) среды. Полный анализ должен включать в себя рассмотрение всех факторов, которые могут повлиять на корпорацию и ее достижения бизнес-целей. Важнейшим объектом аудита менеджмента является система управления банком и его организация, которая у каждого банка есть свои особенности в зависимости от бизнес-ориентированности. Поэтому, по нашему мнению, следует выделить лишь основные обобщенные направления (рис. 1) к которым мы относим: операционную вертикаль, вертикаль развития, вертикаль информационных технологий, вертикаль внутреннего сервиса.

Все элементы системы управления, показанной на рисунке, заслуживают того, чтобы быть объектами отдельного аудиторского производства, что связано с их индивидуальным влиянием на развитие и прибыльность банка. Каждый следующий этап аудита менеджмента логически вытекает из предыдущего. Он работает в формате «step-by-step», начиная с интервью с ключевыми менеджерами. Аудитор использует процесс интервью для определения сфер, в том числе областей или функций, которые должны быть изучены.

В дальнейшем анализируют различные формы документации (бюджеты, корпоративные отчеты, финансовые отчеты, политики и процедуры управления, биографические материалы).

Завершив анализ внутренних факторов, изучают внешние опять-таки с помощью интервью, определяя мнение и отношение ключевых персон вне организации, которые оказывают влияние деятельности банка (клиенты, представители финансовых институтов, сотрудники государственных учреждений, имеющих контакт с объектом аудита).

Эффективность и результативность банка и его структурных единиц оцениваются посредством сравнения с отраслевыми показателями. Много критериев могут быть измерены количественно, другие с помощью субъективных качественных оценок.

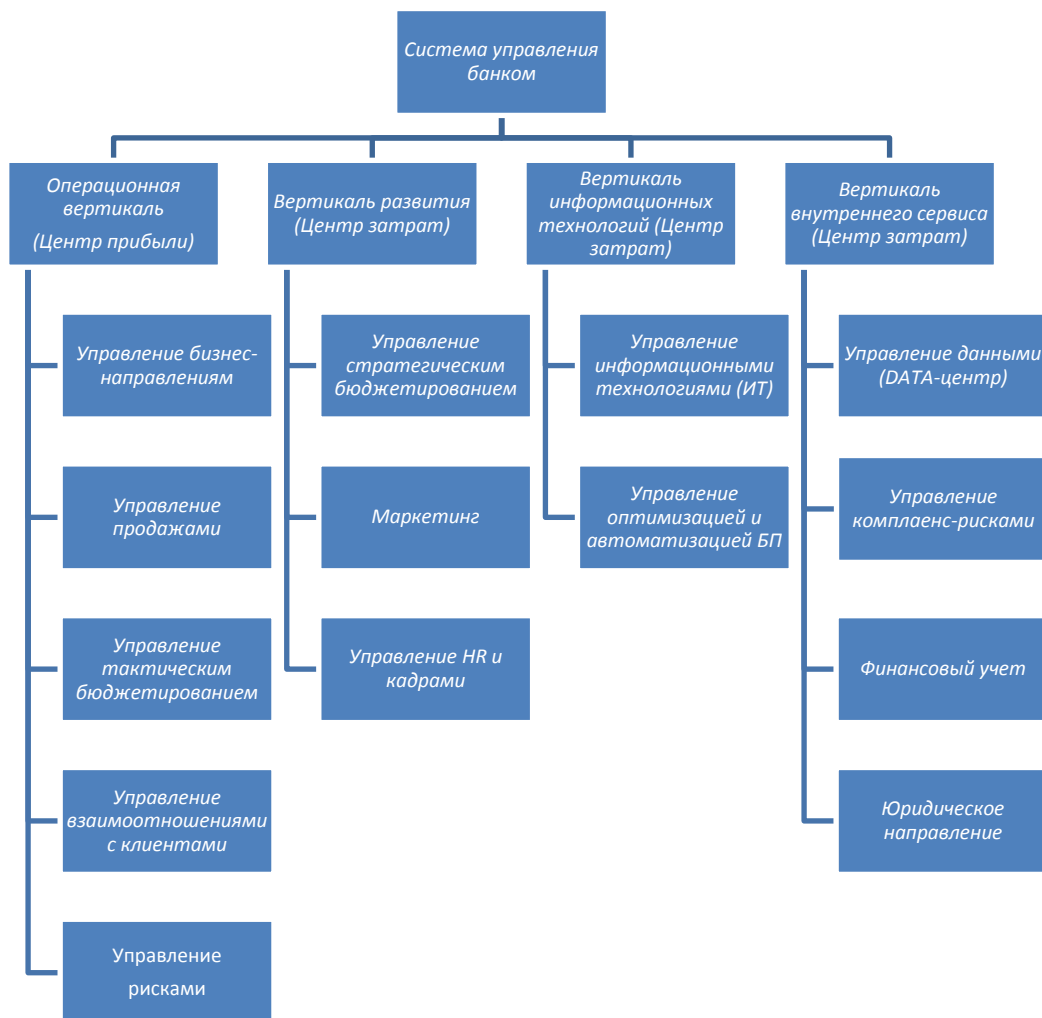


Рисунок – Схема системы управления банком

При завершении аудита разрабатывают выводы и рекомендации, которые доводят до сведения руководства организации. Окончательный отчет аудита менеджмента приходит в виде общего плана действий, который включает в себя рекомендации по приоритетным задачам, для конкретных подразделений и отдельных лиц, график действий и описания ожидаемых результатов.

Итак, аудит менеджмента – это анализ и оценка компетенций, возможностей менеджмента с целью оценки их эффективности, особенно в отношении стратегических целей и политики бизнеса. Целью аудита менеджмента является не индивидуальная исполнительная производительность, а оценка управленческой команды по отношению к их возможным конкурентам. К объектам аудита можно отнести как цели вертикали системы управления, так и отдельные ее части, процессы и он охватывает внешние и внутренние проблемы.

Список использованных источников:

1. Craig–Cooper, Michael. The Management Audit: How to Create an Effective Management Team. Financial Times Pitman Publishing, 1993.
2. Leonard, William P. The Management Audit: An Appraisal of Management Methods and Performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1962.
3. McNair, Carol Jean. Benchmarking: A Tool for Continuous Improvement. New York: HarperBusiness, 1992.
4. Rose, Thomas G. The Management Audit. Gee and Co., 1944.

5. Sheldon, Debra R. *Achieving Accountability in Business and Government: Managing for Efficiency, Effectiveness, and Economy*. Westport, CT: Quorum Books, 1996.
6. Talley, Dorsey J. *Management Audits for Excellence: The Manager's Guide to Improving the Quality and Productivity of an Organization*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press, 1988.
7. Torok, Robert M. *Operational Profitability: Conducting Management Audits*. New York: Wiley, 1997.
8. <http://conferinta.management.ase.ro/archives/2012/pdf/10.pdf>
9. <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Kor-Man/Management-Audit.html>