



СВЕТЛАНА СТРЕНКОВСКАЯ

руководитель службы развития регионов АО «Новый регистратор»

## ПУТЬ, КОТОРЫЙ МЫ ВЫБИРАЕМ

«Не грусти, — сказала Алиса. — Рано или поздно все станет понятно, все станет на свои места и выстроится в единую красивую схему, как кружева. Станет понятно, зачем все было нужно, потому что все будет правильно».

Льюис Кэрролл. «Алиса в Стране чудес»

В большинстве своем в давно сложившемся регистраторском, да и не только, бизнесе все изменения начинаются либо по принуждению, в силу введения различных законодательных актов, либо по необходимости. В нашем случае необходимость корректив возникла полтора года назад: наступил момент, когда появилось осознание того, что компания растет с геометрической прогрессией и многие происходящие в ней процессы уже характеризуются не качественными, а количественными показателями. Данный факт стал все очевиднее проявляться во всех сферах деятельности регистратора и в результате подтолкнул к принятию решения о создании внутренней службы аудита.

### НАЧАЛО НАЧАЛ

В первое время было не слишком понятно, что именно ждет компания от аудитора, ведь внутренний контроль в ней осуществлялся давно и постоянно. Однако постепенно начала вырисовываться картина четкого понимания того, как реально обстоят дела в головном подразделении, а вот о деятельности многочисленных территориальных подразделений (филиалов) было достаточно общее пред-

ставление, поскольку их внутренний контроль носил в основном опосредованный характер и базировался на различного рода отчетности. В связи с этим первоочередной задачей созданной службы стало проведение внутреннего аудита в филиалах компании.

Здесь следует сделать отступление и сказать, что филиальная сеть регистратора формируется по-разному, однако в этом процессе можно выделить два основных направления: часть территори-

альных подразделений образуется на базе сложившихся коллективов, часть создается с нуля в перспективных для регистраторского бизнеса регионах. Сформированные таким образом филиалы присутствуют, но в разной пропорции, во всех регистраторах. При этом процесс построения филиала влияет на организацию работы как внутри территориального подразделения, так и в составе регистратора. В силу привычки многие сложившиеся коллективы функ-

ционируют в рамках уже имеющихся инструкций и правил и не всегда горят желанием что-либо менять в своем регладе. Несмотря на то что действия регистратора жестко регулируются законодательством РФ и регламентируются утвержденными внутренними документами, существуют разные способы выполнения тех или иных задач. Многообразие стилей и практик обслуживания клиентов повышает вероятность ошибок и нарушений, что в конечном итоге отражается на рисковых составляющих бизнеса.

Специфика обслуживания клиентов такова, что при единой технологии работы индивидуальный подход к каждому эмитенту подталкивает регистратора и его филиалы к внесению корректив в процесс организации деятельности компании с целью предоставления клиенту привычного, удобного для него уровня сервиса. Отход от принятых в компании методов в целях удовлетворения запросов клиентов — неотъемлемая составляющая регистраторского бизнеса. В большинстве случаев это не является нарушением законодательства или внутренних регламентов регистратора. Однако данная практика увеличивает количество факторов риска, а при сильно разветвленной региональной сети риски регистратора многократно возрастают, что, естественно, вызывает определенное беспокойство у менеджмента регистратора и его акционеров.

Сразу нужно оговориться, что сквозной аудит — это слишком большой объем информации, которую невозможно собрать и проанализировать за короткий промежуток времени, а изменение привычного ритма работы территориального подразделения более чем на 2–3 дня может нести в себе риски сбоев в его функционировании. Поэтому было принято решение разбить аудиторскую проверку филиалов на этапы, которые в равной степени важны, и проводить ее непосредственно на местах, с выездом специалистов в подразделения.

## ОТ ЭТАПА К ЭТАПУ

Подготовка к аудиту — это базис, на котором строятся все дальнейшие мероприятия. Изначально в филиал высылаются перечень документов — проверяемых и тех, которые нужно подготовить к приезду аудитора. Как выяснилось в процессе работы, согласование времени визита аудитора с руководством территориального подразделения и получение списка необходимых бумаг дает дополнительный эффект, который заключается в система-

тизации основных документов, определяющих деятельность филиала, и возможности запросить недостающие в головном подразделении компании.

По находящимся в головном подразделении документам осуществляется анализ и фиксация различных показателей — как профессиональной деятельности филиала, так и финансового положения. Изучению подвергаются представляемая филиалом отчетность, результаты предыдущих проверок, а также данные по сотрудникам, касающиеся их профессиональной подготовки, обучения по ПОД/ФТ и т. д. Далее составляются план и график проведения различных мероприятий. Стоит отметить, что сам факт скорого приезда проверяющего стимулирует филиал к активным действиям, которые можно охарактеризовать как «наведение лоска».

Второй этап — выезд в филиал. Новые города, новые знакомства и впечатления — это всегда здорово, но в данном случае аудитора ждет огромный объем работы, которую предстоит выполнить в сжатые сроки, что подразумевает весьма плотный график для всех сотрудников территориальных подразделений, а особенно — для руководителей. Основными направлениями проверки, безусловно, являются профессиональная деятельность, соблюдение лицензионных требований (что весьма актуально, ведь лицензия у всех одна), организация офиса и финансовые показатели деятельности филиала.

Последний этап аудита — анализ всех полученных сведений и подготовка отчета, куда входят не только перечень выявленных нарушений или отклонений в деятельности филиала и порядок их устранения, но и различные рекомендации по организации работы территориального офиса. Этот документ носит конфиденциальный характер и предъявляется только руководству филиала и компании. Для филиала обязательным является отчет о проведенных по результатам аудита мероприятиях, который предоставляется в установленный внутренним регламентом компании срок.

Следует отметить, что внутренний аудит не является разовым мероприятием для компании, а носит постоянный характер. При повторных выездах объектом внимания становится выполнение рекомендаций по результатам предыдущих проверок. Несмотря на затратность проводимых мероприятий, внутренний аудит способствует улучшению качества услуг и повышению устойчивости компании к различного рода негативным факторам.

## НА ПРОВЕРКУ СТАНОВИСЬ!

Как правило, первый визит в территориальное подразделение компании посвящен личному знакомству с коллективом, различного рода опросам, изучению алгоритма деятельности и порядка обслуживания клиентов. Всегда делается акцент на то, что проверка в первую очередь призвана выявить узкие места в работе филиала и при наличии недостатков способствовать их устранению. Кроме сбора данных для официального отчета руководству регистратора всегда интересно общее впечатление о филиале — как принимали, какие вопросы задавали, есть ли проблемы с персоналом, какие типичные ошибки совершаются и почему, и многое другое. Не все нюансы можно отразить в отчетах — как правило, они доводятся до сведения руководства при личной беседе. По мере общения с коллективом приходит понимание полезности аудиторской проверки как «свежего взгляда со стороны», возможности обмена опытом на примере различных ситуаций, возникающих при взаимодействии с клиентами. Топ-менеджмент территориальных подразделений поддерживает открытые консультации в рамках аудита, что повышает его эффективность.

Основной акцент при аудите делается на проверке документов, составляющих систему ведения реестра владельцев именных ценных бумаг. Их комплектность, оформление, соответствие требованиям законодательства, порядок их приема в самом подразделении. Необходимость этого диктует менталитет небольшого города, где все друг друга знают. Всегда найдется клиент, и даже не один, который «забыл» обновить сведения о продлении полномочий путем предъявления новой доверенности или протокола о переизбрании. В некоторых случаях меняется паспорт, но так как уполномоченное лицо постоянно обращается в филиал, сотрудники подразделения «по старой памяти» выдают ему те или иные бумаги, принимают подписанные распоряжения.

Обязательной выборочной аудиторской проверке подлежат первичные документы — их наличие и оформление, правильность и корректность занесения данных в систему ведения реестра владельцев именных ценных бумаг.

Естественно, аудитор не только фиксирует нарушения или недочеты, но и тут же, на месте, помогает исправить то, что можно исправить (скажем, отметки регистратора на документах о приеме или проведении операции, в некоторых случаях корректировка информации в ПО

системы ведения реестра по документам-основаниям, не представленным, но указанным в распоряжениях, данные о подписанте в счетах и актах приема-передачи). В этой работе, как правило, помимо контролера участвует сотрудник, допустивший ошибку.

Анализу также подвергаются отчетность филиала, ее полнота и достоверность, заключаемые договоры и их соответствие требованиям законодательства, проведение мероприятий по ПОДУ/ФТ, соблюдение сотрудниками подразделения положений о работе с инсайдерской и конфиденциальной информацией, иных нормативов и инструкций.

Финансовое состояние территориального подразделения регистратора — предмет пристального внимания аудитора. Стратегия деятельности регистратора как коммерческой структуры, заинтересованной в своей финансовой устойчивости, предполагает финансовую самостоятельность каждого филиала, однако инвестиции в рискованные инструменты с целью извлечения максимальной прибыли могут негативно сказаться на финансовом благополучии всей компании. В этом плане проблемной является политика размещения денежных средств на депозитах «дружественных» банков, которые, при оптимистичном взгляде на ситуацию, предлагают интересные с точки зрения выгоды условия размещения денежных средств, но при отсутствии программ по защите вложений юридических лиц это может дорого стоить и филиалу, и регистратору.

Отдельно рассматривается вопрос с дебиторской задолженностью в подразделении, которая в последнее время увеличивается за счет мелких предприятий, предпочитающих не платить за оказанные ранее услуги в связи с планируемой ликвидацией или реорганизацией в обществу с ограниченной ответственностью. Присутствующая в филиале инертность тормозит работу с неплательщиками, особенно это касается давно ведущихся в филиале реестров зарегистрированных лиц. Должники, как правило, не отвечают на телефонные звонки, да и корреспонденция со счетами регулярно возвращается в территориальное подразделение, но поскольку информация о ликвидации предприятия на официальных сайтах государственных органов отсутствует, счета по-прежнему формируются и дебиторская задолженность растет. Обмен опытом и применение практики работы с должниками, принятой в головном подразделении, помогает филиалам улучшить финансовые показатели и оптимизировать работу с клиентами.

## БЕСПОКОЙНОЕ ХОЗЯЙСТВО

Офисы территориальных подразделений в большинстве своем находятся в бизнес-центрах, и аудитор на практике определяет удобство их расположения и транспортную доступность. Быстро найти офис по указанному адресу не всегда удается, поскольку далеко не все филиалы утруждают себя изготовлением вывесок.

Не менее значимыми элементами регистраторского бизнеса являются имидж и реклама, которые опосредованно влияют на выбор регистратора клиентом. Здесь учитывается внешний вид входной группы (наличие вывески с режимом работы), оформление помещения для приема и обслуживания клиентов, наличие образцов заполнения документов, стенда с информацией о регистраторе (лицензия, свидетельства, сертификаты, преискурранты). На особом контроле — профессионализм сотрудников, культура их поведения и общения.

Неотъемлемая часть проверки — соответствие подразделения требованиям безопасности (системы пожарной и охранной сигнализации, инструктаж по действиям в той или иной ситуации и т. д.). При современной технической оснащнности помещения филиала нередко нуждается в ремонте, и здесь очень важно сделать на этом акцент. Как правило, руководство территориальных подразделений, расположенных в небольших городах, не задумывается о безопасности персонала и ограничивается установкой сигнализации от проникновения, хотя наличие «тревожной кнопки» в помещении для приема и обслуживания клиентов является актуальным способом защиты самого персонала. Все это перекосы в построении офиса, и они фиксируются, чтобы понять, чье это упущение — руководства филиала или головного офиса.

Особые требования предъявляются законодательством к архиву и «серверной», поэтому аудитор акцентирует внимание на грамотной их организации. Не секрет, что найти место для этих двух помещений в маленьком филиале и соблюсти предъявляемые к ним требования по разграничению доступа, температурному режиму, влажности — огромная проблема. Подразделение, состоящее из 3–4 сотрудников, занимает небольшую площадь, и наличие в нем отдельных помещений для архива и серверного оборудования не всегда экономически обоснованно. В некоторых случаях этот вопрос решается за счет установки специального шкафа для сер-

верного оборудования, в других случаях осуществляется выгородка части помещения филиала.

Архив филиала — еще один камень преткновения, ведь в нем хранится буквально все со времен царя Гороха — оригиналы и копии документов с различными отметками, старые бланки, распечатанные журналы, акты на полученные и выданные документы, внутренние распоряжения и приказы и еще множество доставшихся филиалу «в наследство» бумаг от уже несуществующих клиентов (а вдруг пригодится?). Весь этот объем систематизирован, но основная его масса безнадежно устарела и согласно регламентам регистратора должна быть уничтожена еще 10 лет назад.

## ПОДВОДЯ ИТОГИ

После нескольких поездок в регионы стало ясно, что несмотря на наличие множества инструкций и распоряжений, актуальной для компании является выработка единых стандартов деятельности регистратора, которые должны включать в себя не только критерии качества обслуживания, но и требования к внешнему виду офиса, чтобы регистратор стал узнаваемой маркой. Выполнить эту задачу достаточно трудно. Разброс филиалов по территории страны и разный менталитет могут свести на нет все усилия в данном направлении, поэтому важно совместно с руководством подразделений подготовить такие стандарты, которые в дальнейшем будут неукоснительно соблюдаться.

Для открытого диалога с филиалами был выбран формат телефонной конференции, проходящей в виде совещаний по той или иной тематике, а также семинаров для освещения определенной позиции регистратора по поводу изменений в законодательных актах.

Привлечение высококвалифицированных кадров из регионов к обсуждению проблем профессиональной деятельности не только улучшило деловой климат в компании, но и способствовало принятию неординарных решений по сложным вопросам.

Особую роль в разработке стандартов играет обратная связь с клиентами. Она необходима для понимания их потребностей и пожеланий, которые помогут сконцентрироваться на продвижении приоритетных услуг компании. И здесь важен диалог каждого структурного подразделения с клиентами своего региона.

Работа начата, и надеемся, что это будет новый виток в развитии бизнес-модели регистратора. ■