

4.11. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ОЦЕНКИ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В БАНКАХ

Юшкова С.Д., к.э.н., доцент

Финансовый университет при Правительстве РФ

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

Анализируются изменения нормативного поля внутреннего контроля и внутреннего аудита банка. Исследуются методические подходы к оценке эффективности системы внутреннего контроля (СВК). Обосновывается процессный подход с позиции качества функционирования СВК в кредитных организациях.

Новации, происходящие в области регулирования внутреннего контроля, как ключевого индикатора качества корпоративного управления требуют внедрения прогрессивных методов оценки функционирования самой системы внутреннего контроля (СВК). Под влиянием современных тенденций – внедрение риск-ориентированного подхода, разделение функций внутреннего контроля и внутреннего аудита, определение места комплаенс-контроля, выделение СВК банковских групп, противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма (ПОД/ФТ), включение плана по обеспечению непрерывности деятельности и т.п. -- изменился не только контур системы внутреннего контроля, но и принципы и подходы к ее организации.

В первую очередь необходимо отметить трансформацию СВК из области обслуживающего процесса в категорию стратегического партнера высших органов управления – совета директоров банка. Повышение ответственности последнего за организацию действенной и качественной СВК закреплено напрямую в действующем банковском законодательстве не только на международном уровне, но и в отечественной нормативной базе [2, 4, 7].

Вместе с тем в последнее время в банковской сфере известны примеры, когда глобальные банки такие, как BNP Paribas, HSBC, UBS и ряд других, понесли убытки вследствие выплаты штрафов за нарушения в области ведения банковского бизнеса. Это означает, что от системы внутреннего контроля не поступил своевременно сигнал органам управления и не был внедрен отлаженный механизм реагирования на происходящие изменения в банковских процессах.

На законодательном уровне закреплено, что оценка качества управления российских банков осуществляется по результатам оценок показателей системы управления рисками, состояния внутреннего контроля, управления стратегическим риском и управления риском материальной мотивации персонала [6]. Вместе с тем экспертиза Центрального банка РФ (ЦБ РФ) в области деятельности банков привела к отзыву более 60 лицензий с начала 2014 г. по настоящее время [11]. Анализ списка из 10 банков, понесших наибольшие убытки, показывает,

что половину из них стабильно составляют банковские группы [12]. Сложившаяся ситуация акцентирует внимание на необходимости преобразований в сфере управления и, в первую очередь, в организации самой СВК, позволяющей своевременно информировать топ-менеджмент о возможных сбоях и не допускать их активацию.

С этой позиции при построении СВК следует исходить не только из формальных исполнений требований действующего законодательства о разграничении деятельности внутреннего контроля и аудита. В основе должны быть заложены стратегические ориентиры целостной СВК, позволяющие банку достичь выполнения конкретных целевых показателей. В соответствии с письмом ЦБ РФ «О Методических рекомендациях по проведению проверки и оценки организации внутреннего контроля в кредитных организациях» в банке должна быть разработана концепция организации и (или) развития системы внутреннего контроля, адекватная стратегии развития банка [9]. Следует отметить, что данное требование не нашло своего отражения в ключевом документе для банков – положении №242-П [4].

Недостаточным является закрепление полномочий, прав и обязанностей в соответствующих внутренних положениях. Необходимо разработать механизм реализации ответственности за исполнением функций внутреннего контроля всеми сотрудниками, иметь адекватную систему оценки и возможность проведения самооценки СВК. Для этих целей важно разработать действенный функционал как в самой кредитной организации, так и со стороны внешних проверяющих органов. Концепция риск-ориентированного контроля, активно внедряемая в экономической среде, требует смещения акцентов с последующего контроля в сторону предупредительных действий со стороны системы, направленных на предотвращение рисков. Следовательно, в арсенале банка должны в первую очередь внедряться современные инструменты превентивного контроля, обладающие гибкостью внедрения, адаптивностью к внешним изменениям, масштабируемостью, а выявление нарушений и последующее исправление ошибок применяться в ходе мониторинга и самооценки СВК.

Именно поэтому в рамках процессной концепции управления все чаще в банках применяется модель Деминга-Шухарта планирование – выполнение – проверка – воздействие» (plan – do – check – act, **PDCA**). В этой связи внутренний контроль рассматривается с позиции неинституциональной концепции как функция управления, а не как форма финансового контроля.

Вместе с тем, принимая во внимание, что СВК, как любая система, имеет свои ограничения, требуется разработка функционала, который мог бы обеспечить оптимальное построение контрольных процессов в рамках бизнес-процессов банка. Такой подход позволяет обеспечить бесперебойность работы системы, своевременность обратных связей, вовлеченность всех сотрудников в процесс, обеспечение мониторинга и самооценки системы и, как следствие, реализацию методов оценки ее эффективности.

Очевидно, что методические подходы к оценке состояния внутреннего контроля со стороны самого банка и внешних проверяющих, к которым в том числе

относится ЦБ РФ, различаются. Безусловно, банк обязан принимать во внимание рекомендации и следовать требованиям регулятора. Вместе с тем, он вправе разрабатывать индивидуальные индикаторы состояния внутреннего контроля, оптимальные для достижения своих стратегических целей. Анализ нормативной базы позволяет сделать вывод о том, что со стороны регулятора нет единого регламента оценки эффективности деятельности системы внутреннего контроля в целом по кредитной организации. В настоящее время действует ряд документов ЦБ РФ, обозначающих области оценки внутреннего контроля и отдельных его направлений, в частности, ПОД/ФТ [1].

К числу основных документов ЦБ РФ по исследуемому направлению можно отнести:

- методические рекомендации по проведению проверки и оценки организации внутреннего контроля в кредитных организациях (47-Т);
- рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору: основы организации системы внутреннего контроля в банках (87-Т); об оценке экономического положения банков (2005-У) и положение об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах (242-П) [9, 8, 6, 4].

Анализ указанных нормативных актов позволяет сделать вывод о том, что подходы к оценке СВК весьма разнообразны. Балльно-весовые оценки для обоснования мотивированного суждения рекомендованы письмом 47-Т и указанием 2005-У [9, 6]. В методических рекомендациях (47-Т) оцениваются пять направлений по следующим показателям:

- организация системы внутреннего контроля кредитной организации (П1);
- деятельность службы внутреннего контроля (П2);
- контроль за управлением информационными потоками и обеспечения информационной безопасности, оценка проверок разработанных кредитной организацией планов действий на случай непредвиденных обстоятельств (П3);
- контроль за управлением банковскими рисками (П4);
- контроль за распределением прав и обязанностей, согласования решений, делегирования полномочий при совершении банковских операций (П5);
- контроль за представлением отчетов и информации (П6).

Также приведен рекомендуемый перечень тестовых вопросов для проверки отдельных процедур внутреннего контроля в структурных подразделениях банка, сосредоточенных в области методического обеспечения и степени выполнения внутренних регламентов. [9].

В процессе формирования профессионального суждения об экономическом состоянии (2005-У) СВК предлагается оценить по 14 вопросам, охватывающим направления регламентации контроля, организационно-управленческую и структурные составляющие, ПОД/ФТ, в целом соблюдение требований ЦБ РФ [6].

Рекомендации Базельского комитета (87-Т) в первую очередь акцентируют внимание на том, что необходимо рассматривать эффективность процесса внутреннего контроля в целом по банку. Сам документ задает лишь вектор направления, подчеркивая, что важны не только оценка правил и процедур, но и проверки документации, обсуждения операций с сотрудниками банка различного уровня, наблюдение за операционной средой и тестирование операций, а главное – четкий механизм обратных связей между

советом директоров и руководством банка. Важно отметить, что надзорным органам рекомендуется принимать во внимание мнение внешних аудиторов в отношении эффективности внутреннего контроля и следить за тем, чтобы менеджмент и совет директоров принимали их к сведению [8].

Новации положения №242-П содержат рекомендации исключительно для целей проведения внутреннего аудита. В нем достаточно конкретно определены способы оценки внутреннего контроля, являющиеся, согласно документу, методами проверки (рис. 1).



Рис. 1. Виды проверок¹

В положении ЦБ РФ №242-П выделены группы хозяйственных операций, которые подлежат проверке со стороны внутренних аудиторов:

- операции с денежными средствами (привлечение и размещение, инкассация, счета физических и юридических лиц, кассовые операции, инкассация, валютнообменные операции);
- гарантии и поручительства;
- профессиональная деятельность на рынке ценных бумаг;
- клиринг;
- депозитарий;
- предоставление в аренду сейфов;
- лизинг;
- консультационные и информационные услуги [4].

Тем самым регулятор устанавливает пообъектный подход к организации проверок по направлениям операций банка, реализуемый исключительно через функции внутреннего аудита. Соответственно предлагается исходить из количественного показателя снижения уровня нарушений по этим операциям как эффекта от механизма внутреннего контроля по данным объектам.

Вместе с тем, документ возлагает именно на внутренних аудиторов «проверку и оценку эффективности системы внутреннего контроля в целом, выполнения решений органов управления кредитной организации (общего собрания акционеров (участников), совета директоров (наблюдательного совета), исполнительных органов кредитной организации)» (п. 4.1.1) [4]. В дополнение к этому рекомендуется к компетенции исполнительных органов отнесение периодических оценок эффективности внутреннего контроля (приложение 1 [4]).

Качественное исполнение функций внутреннего аудитора предполагает использование современных приемов и методов, которые активно внедряются, в том числе в смежных с банками отраслях, в частности, в Счетной палате РФ. Базируясь на этом, целесообразно на законодательном уровне рекомендовать бан-

¹ Составлено на основании положения №242-П.

кам использование таких инструментов, как аудит эффективности и аудит соответствия, стратегический аудит и т.п. в качестве основных направлений. Указанные формы аудита позволяют реализовать комплексный подход к проверке в рамках функционирования СВК.

Следует отметить, что регулятору положением №242-П предписано оценивать качество внутреннего контроля, основываясь на сведениях, предоставляемых самим банком, согласно справке о внутреннем контроле в кредитной организации [5]. В ней банк указывает наличие или отсутствие внутреннего документа:

- по организационным вопросам внутреннего контроля; порядку отчетности и подчиненности;
- информационным потокам и их безопасности; формализованными процедурами;
- стресс-тестам;
- управлению рисками;
- по ряду банковских операций, связанных с ведением счетов и расчетов;
- политик (учетной, депозитной, кредитной, процентной) и правил ПОД/ФТ.

Также банк отчитывается о количестве проверок и информации, направленной на рассмотрение совета директоров [5].

Таблица 1

ИНДИКАТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ ВНЕШНЕГО КОНТРОЛЯ (ВЫДЕРЖКА ИЗ МЕТОДИКИ)

Направление	Индикатор	Назначение
Доходы по отдельным операциям Банка	Прямые доходы по кредитам	Объем доходов банка от продажи активных продуктов и сравнения объемов прямых доходов от различных кредитных продуктов и подразделений. Индикатор показывает объем доходов, полученных непосредственно по предоставленным кредитам
	Абсолютное отклонение от плана прямых доходов по кредитам	Выполнение плана по получению прямых доходов от операций кредитования, показывая отклонение фактического значения от планового в абсолютном выражении. Индикатор может быть полезен при детальном план-факт анализе объема доходов и финансового результата от продажи активных продуктов
Оценка отдельных операций банка	Привлечение депозитов	Приток денежных средств во вклады за период времени посредством заключения новых договоров. Индикатор может быть полезен при анализе изменения структуры привлеченных ресурсов, привлекательности тех или иных банковских продуктов для клиентов, результативности работы точек продаж
	Объем основной задолженности по депозитам	Объем денежных средств, привлеченных во вклады. Индикатор может быть полезен для анализа депозитного портфеля, при прогнозировании объемов и стоимости привлечения во вклады денежных средств
	Объем задолженности по про-	Объем начисленных процентов. Характеризует суммарный остаток задолженности по учтенным процен-

Направление	Индикатор	Назначение
	центрам за пользование кредитом	там, начисленным на ссудную и просроченную ссудную задолженность по кредитам
Привлечение и обслуживание клиентов банка	Рентабельность затрат на клиента (группы клиентов)	Уровень прибыльности клиента по отношению к затратам на его обслуживание. Индикатор может быть полезен при анализе клиентской базы, сегментации клиентов

В целом можно отметить, что направления, изложенные в нормативных документах, не позволяют реализовать комплексный подход к оценке именно эффективности СВК в целом по кредитной организации и по банковской группе. Проблема построения качественно и эффективного внутреннего контроля и разработки действенного функционала в настоящее время является полностью прерогативой самой кредитной организации. В специализированной литературе достаточно подробно изложены и обобщены методические подходы к оценке эффективности СВК банков, предложенные различными авторами – Е.Б. Морковкиной, Е.Б. Худяковой, А.А. Арсланбеков-Федоровым, Е.В. Пасечник, П.С. Масловских, А.Е. Туркиной и др. Предложения авторов можно сгруппировать, исходя из предлагаемых методов:

- балльно-весовые оценки;
- мотивированное суждение на основе экспертной оценки;
- операционно-стоимостной анализ;
- расчетные модели (математические и статистические методы);
- рейтинговые оценки;
- смешанные методики.

В частности, в качестве примера можно привести выдержку из методики оценки эффективности СВК, используемой в ряде банков. Подход реализован на основе базовых индикаторов, информационной базой для которых служат данные автоматической банковской системы (АБС) на конец операционного дня (табл. 1).

По мнению автора, разработка такого рода индикаторов, безусловно, является мерой контроля, дополняющей качественные оценки. Но использование только данного подхода будет удовлетворять требованиям нормативно-ориентированного последующего контроля. Необходимо подчеркнуть, что законодательное поле – это набор минимальных требований для функционирования банка, а возможность использования данных на момент закрытия операционного дня не позволяет выполнить условие оперативности и гибкости СВК, а значит, и своевременности принятия решений. Вместе с тем данный подход содержит аналитическую составляющую, и как метод количественного измерения должен содержаться в комплексной методике оценки эффективности СВК. Следует согласиться с мнением, что для банковских групп разработка целевых ориентиров (индикаторов) в качественном и количественном выражении не может обеспечить высокий уровень контроля без формирования единой политики СВК [14]. Проведенный анализ различных ис-

точников в области регулирования банковской деятельности показал, что в настоящее время не выработано единого подхода к пониманию сущности эффективности внутреннего контроля.

Если рассматривать эффективность как экономическую категорию, то можно опираться, в частности, на определение ГОСТ Р ИСО 9000 - 2011 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» [10]. В нем эффективность рассматривается как связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами. С этой позиции любой из вышеперечисленных методов оценки СВК приемлем и обоснован. Ряд авторов предлагает исходить из взаимосвязи трех категорий: эффективности, результативности и действенности системы соответствующим нормированием [18].

Вместе с тем, критическая оценка изложенных авторами подходов должна строиться исходя из эволюции концепции построения СВК банках, а следовательно, на понимании того, что является достигнутым результатом. С этой целью необходимо исходить из базовых предпосылок:

- трансформация СВК происходит во взаимосвязи с процессом совершенствования корпоративного управления, что требует определенной гибкости построения процессов внутреннего контроля, возможностью их адаптации, в том числе к изменяющейся внешней среде и рискам;
- в основе модели СВК должен быть положен принцип клиентоориентированной открытости СВК вне зависимости от юридической формы организации банка. Это позволяет заинтересованным сторонам (клиентам) оказывать контрольное воздействие в отношении банка во взаимосвязанных процессах (в частности, кредитования);
- внутренний контроль представляет собой целостную систему, носящую сквозной характер, контур которой включает в том числе аутсорсинг и косорсинг, объединяет СВК банковской группы, взаимодействует с СВК клиентов банка;
- стратегически-ориентированная система внутреннего контроля направлена на реализацию управленческой модели *PDCA*;
- риск-ориентированная система внутреннего контроля должна базироваться на процессном подходе, позволяющем, в частности, оптимально реализовать меры предупредительного контроля;
- действенность процессов внутреннего контроля напрямую зависит от качества программного обеспечения и современных IT-решений, которые должны соответствовать условиям масштабируемости, доступности и единства защищенного информационного пространства;
- трансформация инструментария и функционала контроля происходит под влиянием инновационных подходов стандартизации.

Совокупность указанных предпосылок определила вектор трансформации СВК. С этой позиции в качестве результативного показателя эффективности СВК в целом по банкам должны рассматриваться допустимые отклонения от стратегических ориентиров кредитной организации. Подходы к описанию миссии и стратегии внутреннего контроля достаточно подробно изложены в работах Н.А. Тысячицкой, Ю.Н. Юденкова, А.Е. Туркиной и др. Стратегически-ориентированная модель СВК позволяет в большей мере применять для оценки эффективности банка методы стресс-тестирования, систему сбалансированных показателей, *SWOT*-анализ, которые рекомендованы не

только регулятором, но и широко используются в международной банковской практике. В частности, авторами предлагается при проведении *SWOT*-анализа эффективность СВК оценивать, исходя из параметров улучшенной среды контроля, вклада в создание стоимости банка [18].

Стресс-тесты разрабатываются баками самостоятельно. Так, в частности, Открытое акционерное общество (ОАО) «Альфа-банк» проводит такого рода исследования на ежеквартальной основе по внутрибанковской методике с применением метода сценарного анализа и авторегрессии. Важно, что результаты стресс-тестирования используются для определения риск-аппетита, стратегии управления рисками и капиталом и при разработке плана действий для восстановления финансовой стабильности.

Вместе с тем, выработка стратегических ориентиров и политик является существенным, но не исчерпывающим условием построения качественной, эффективной СВК. Современные реалии банковской деятельности основываются на выделении внутрибанковских бизнес-процессов. В этой связи важным является реализация подхода, согласно которому внутренний контроль воспринимается как процесс, пронизывающий все другие банковские процессы, и коррелирует с целевыми ориентирами, заложенными в общей стратегии развития банка. Следует отметить, что данный подход нашел отражение в смежной с банками нормативной базе работы внутреннего аудита в акционерных обществах с участием Российской Федерации. В методических рекомендациях указано, что оценка эффективности СВК, возлагаемая на внутренних аудиторов, содержит в том числе следующие направления:

- проведение анализа соответствия целей бизнес-процессов, проектов и структурных подразделений целям компании, проверка обеспечения эффективности, надежности и целостности бизнес-процессов (деятельности) и информационных систем, в том числе надежности процедур противодействия противоправным действиям, злоупотреблениям и коррупции;
- проверка обеспечения достоверности бухгалтерской (финансовой), статистической, управленческой и иной отчетности, определение того, насколько результаты деятельности бизнес-процессов и структурных подразделений компании соответствуют поставленным целям;
- определение адекватности критериев, установленных исполнительными органами для анализа степени исполнения (достижения) поставленных целей;
- выявление недостатков системы внутреннего контроля, которые не позволили (не позволяют) компании достичь поставленных целей [3].

В этой связи необходимо отметить, что понимание сущности внутреннего аудита, на который возлагается обязанность оценки качества СВК, носит институциональный характер. Данный институт постепенно вписывается в общегосударственную систему внутреннего контроля, но, вместе с тем, среди регулирующих органов нет единой концепции его имплементации в сферы экономической деятельности различных субъектов хозяйствования через нормативную базу. В этой связи выработка единых подходов к пониманию сущности, целей, задач, механизмов и единства трактовки ключевых дефиниций среди различных министерств и ведомств позволила бы реализовать сквозной подход к внедрению

института внутренних аудиторов, пронизывающий макро-, мезо- и микроуровни.

Анализ политик и положений банков об организации СВК позволяет сделать вывод о том, что, несмотря на официальную позицию регулятора, наилучшая банковская практика исходит из процессного подхода. В настоящее время способы описания и документирования бизнес-процессов по различным отраслям экономики достаточно освещены в литературных источниках. Вместе с тем, методология оценки эффективности внутреннего контроля как самостоятельного бизнес-процесса банка практически не получила широкого представления в публикациях.

Проведенный анализ данного направления позволяет выделить несколько подходов. В частности, ряд авторов предлагает базироваться на том, что целью оценки эффективности СВК «является выявление в бизнес-процессах кредитной организации элементов процессов и контрольных процедур, усовершенствование которых повлечет за собой снижение прямых и косвенных потерь кредитной организации в результате снижения вероятности наступления событий различных категорий рисков». [20]. Исходя из этого, формулируются следующие задачи.

1. Идентификация и описание ключевых рисков в бизнес-процессах кредитной организации.
2. Идентификация и описание контрольных процедур в бизнес-процессах.
3. Оценка эффективности функционирования контрольных процедур в бизнес-процессах банка.
4. Формирование комплекса рекомендаций, направленных на оптимизацию дизайна СВК в бизнес-процессах банка [20].

В результате банку рекомендуется оценить эффективность СВК на основе трехфакторной модели оценки уровня риска в бизнес-процессах. Результативным показателем эффективности контрольной среды в ее бизнес-процессах является относительная вероятность потерь. В банковской практике известен подход, базирующийся на оценке операционной эффективности (соотношении операционных расходов и доходов) любого процесса. С позиции СВК авторами рекомендуется оценить механизм мониторинга этого показателя и мероприятий по его корректировке. Соответственно оценка эффективности каждого бизнес-процесса должна быть основной целью проверки, а степень ее достижения позволяет оценить и качество работы внутреннего контроля [17].

Разнообразие методических подходов к оценке бизнес-процессов, в том числе внутреннего контроля, требует решения задачи их формализации. В этой связи представляется актуальным и своевременным внедрение гибкого, адаптивного инструмента стандартизации процесса внутреннего контроля, позволяющего встроиться в бизнес-процессы банка на всех уровнях, обозначив ключевые индикаторы контроля по основным и вспомогательным процессам, закреплением ответственных лиц на всех уровнях и позволяющим обеспечить действенную систему обратных связей, мониторинг и самооценку, а также достижения стратегических показателей банка.

Следует согласиться с мнением банковских аналитиков, считающих, что «именно бизнес-процесс

должен быть основным объектом при любой проверке СВК. Задача СВК – определить границы бизнес-процесса, его сильные и слабые стороны, а также способность профильных подразделений банка решать вопросы с возникновением риск-факторов процессов, в которых они участвуют» [17].

Положительный практический опыт в этом направлении имеется в банковском сообществе. В Ассоциации российских банков разработаны стандарты качества банковской деятельности, в том числе организации СВК, а также управления непрерывностью деятельности организации, основанные на процессном подходе [19]. Значимость разработки данного направления отмечена не только кредитными организациями. Так, ряд экспертов констатируют, что данные стандарты представляют высокую ценность для банков, так как раскрывают специализированные направления банковской деятельности (процесс или продукт), а также взаимосвязаны с системами менеджмента качества [13, 15].

Стандарт качества организации внутреннего контроля в банке является одним из первых стандартов, разработанных в 2006 г. при непосредственном участии крупнейших кредитных организаций, таких как Альфа-банк, Россельхозбанк, Сбербанк и др., а также аудиторских и ИТ компаний.

В 2008 г. группа пилотных кредитных организаций не только полностью внедрила его в собственный банковский процесс, но и провела по нему самооценку, оценив тем самым эффективность СВК. Полученные результаты позволили провести реинжиниринг ряда бизнес-процессов контроля. Шесть уровней зрелости описаны по девяти составляющим (продуктовая, технологическая, организационная, техническая, кадровая, управленческая, информационная, программно-техническая) и визуализированы в форме матрицы, что весьма наглядно. Шестиуровневая градация зрелости процессов, предложенная в стандарте, позволяет применять этот инструмент для оценки эффективности СВК в зависимости от целевых ориентиров бизнеса кредитной организации. При этом начальный уровень предполагает исключительное следование нормативным документам ЦБ РФ, а высший уровень качества процесса содержит описание лучшей банковской практики.

Анализ высшего уровня зрелости (лучшая практика) позволяет утверждать о его актуальности для практического использования в области оценки СВК, так как направлен на реализацию следующих положений.

1. Постулатов корпоративного управления, где совет директоров и менеджмент несет ответственность за деятельность компании.
2. Моноцентричной целевой модели внутреннего контроля с позиции управляемости.
3. Парадигмы процессного подхода (вместо устаревшего функционально-ориентированного), которая требует от банка пересмотра стиля управления.
4. Риск-ориентированного подхода к процессу внутреннего контроля.
5. Принципов информационной прозрачности, открытости, и ориентации на широкий круг пользователей, заложенных в Соглашении Базель II.
6. Выделение функции внутреннего аудита.

7. Практической ориентации стандарта, в том числе при оценке по системе менеджмента качества (СМК).

Вместе с тем, с позиции совершенствования подходов к оценке эффективности, по мнению автора, целесообразно в стандарте закрепить конкретные параметры оценки зрелости внутреннего контроля. В частности, можно принять за основу опыт крупнейших отечественных промышленных корпораций. Так, при разработке политики в области внутреннего контроля ими определено шесть уровней зрелости по четырем составляющим:

- формализация процесса и контрольных процедур (КП) (регламентация процесса, формализация целей процесса, распределение полномочий и ответственности);
- исполнение КП (исполнение, знания и компетенции);
- оценка результативности КП (механизм для оценки фактически достигнутых результатов);
- оценка эффективности КП и СВК.

Приведем пример раскрытия последней из указанных составляющих высшего уровня зрелости процесса, которая описывается по двум направлениям:

- механизм оценки эффективности контрольных процедур (оценивается менеджерами процессов на эпизодической основе; расчет индикатора: расходы на контроль / размеры возможных потерь; оптимизация контролей на основе карты рисков, присущих данному процессу);
- механизм оценки эффективности СВК (адекватность СВК оценивается менеджерами процессов как самооценка на периодической основе).

Общеизвестно, что соблюдение полномочий, их разграничение и контроль за принятием решений является неотъемлемой частью оценки эффективности СВК. В данном случае процессный подход позволяет наглядно распределить и закрепить конкретные полномочия и ответственность в рамках контрольных процедур всех участников процесса контроля (табл. 2).

Исполнение участниками своих непосредственных функций и определение периодичности их мониторинга на основе данной матрицы позволяет не только стандартизировать процесс контроля, но и оценить его эффективность в данном направлении.

Таблица 2

МАТРИЦА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ (ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД)

Субъект	Роль	Функция
Общее собрание акционеров (наблюдательный совет)	Пользователь информации	Получение информации о состоянии СВК и ее эффективности
Совет директоров	Политика (концепция), стратегия и направления развития СВК (положения) (заказчик)	Соответствие политики развития СВК. Оценка результатов
Правление (председатель правления)	Координация деятельности по контролям в группах бизнес-процессов при рассмотрении программ, проектов, политик (гарант)	Координация и сопоставимость сегментов внутреннего контроля, внутреннего аудита и целой системы. Исполнение контрольных функций

Субъект	Роль	Функция
Комитет по аудиту и другие коллегиальные органы, ревизионная комиссия, специализированные банковские подразделения (контролеры)		
Кураторы групп процессов	Формируют внутренний контроль, внутренний аудит, контрольную среду и мониторинг в курируемых группах процессов	Обеспечение внутреннего контроля и внутреннего аудита в курируемых процессных областях, в т.ч. корпоративное управление и риски
Владельцы	Организация внутреннего контроля и внутреннего аудита в группе. Контроль действенности исполнителей процессов. Корректирующие действия по отклонениям	Регламент и дизайн контролей, мониторинг и т.п.
Исполнители	Реализация контрольных процедур в процессах, самооценка	Исполнение контрольных процедур

На основании вышеизложенного, с позиции автора, методические направления оценки эффективности процессного подхода к построению СВК должны включать следующие направления:

- анализ сателлитной (вспомогательной) стратегии СВК как направления развития корпоративной стратегии банка, в том числе на основе карты сбалансированных показателей и **SWOT**-анализа;
- оценка результатов стресс-тестов встроенных в процессы контрольных процедур;
- использование количественных и качественных индикаторов отклонений от показателей общей стратегии банка за счет оптимизации процессов внутреннего контроля;
- анализ результатов мониторинга и самооценки системы внутреннего контроля по конкретным процедурам и процессам (в том числе аутсорсинг, косорсинг, ПОД/ФТ и т.п.);
- процедуры плана обеспечения непрерывности и восстановления действий;
- оценка матрицы делегирования полномочий принятия решений;
- оптимизация стандартизации процесса внутреннего контроля (например, по аналогии с аудиторским риском, целесообразно для оценки эффективности выборочных проверок отдельных операций учитывать присущие ограничения).

В заключение необходимо отметить, что процессы внутреннего контроля содержатся в любой кредитной организации с той лишь разницей, что в одних они выделены, описаны и формализованы, а в других нет. Принимая во внимание современные тенденции, ведущие банки во внутренних документах описывают процессы контроля, пронизывающие все уровни банковской структуры. С позиции оценки эффективности связующим звеном является именно стандартизация, позволяющая реализовать методические подходы к построению оценки качества СВК банка.

Литература

1. О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма [Электронный ресурс] : федер. закон от 7 авг. 2001 г. №115-ФЗ (ред. от 21 июля 2014 г.). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

2. О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ [Электронный ресурс] : федер. закон от 2 июля 2013 г. №146-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Об утверждении методических рекомендаций по организации работы внутреннего аудита в акционерных обществах с участием РФ [Электронный ресурс] : приказ М-ва экон. развития РФ, Федер. агентства по управлению госуд. имуществом от 4 июля 2014 г. №249. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах [Электронный ресурс] : положение Центрального банка РФ (с изм. и доп. от 24 апр. 2014 г.) от 16 дек. 2003 г. №242-П. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
5. О перечне, формах и порядке составления и представления форм отчетности кредитных организаций в Центральный банк РФ [Электронный ресурс] : указание Центрального банка РФ от 12 нояб. 2009 г. №2332-У. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
6. Об оценке экономического положения банков [Электронный ресурс] : указание Центрального банка РФ от 30 апр. 2008 г. №2005-У (ред. от 11 июня 2014 г.). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
7. О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору «Принципы совершенствования корпоративного управления» [Электронный ресурс] : письмо Центрального банка РФ от 6 февр. 2012 г. №14-Т. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
8. О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору [Электронный ресурс] : письмо Центрального банка РФ от 10 июля 2001 г. №87-Т. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
9. О методических рекомендациях по проведению проверки и оценки организации внутреннего контроля в кредитных организациях [Электронный ресурс] : письмо Центрального банка РФ от 24 марта 2005 г. №47-Т. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
10. О введении в действие межгосударственного стандарта [Электронный ресурс] : приказ Федер. агентства по техн. регулированию и метрологии от 22 дек. 2011 г. №1574-ст. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
11. Ассоциация российских банков [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.arb.ru>.
12. Банки.ру [Электронный ресурс] : информационно-аналитический портал. URL: <http://www.banki.ru/news/daytheme/?id=6565635>.
13. Дадаян М.С. Стандартизация процесса кредитования [Текст] / М.С. Дадаян // Банковское кредитование. – 2014. – №1.
14. Иванова О.Ю. Формирование контрольных рычагов для повышения качества управления банковской группой [Текст] / О.Ю. Иванова // Управление в кредитной организации. – 2014. – №1.
15. Исаев Р.А. Типовая система менеджмента качества банковской отрасли [Текст] / Р.А. Исаев // Управление в кредитной организации. – 2012. – №1.
16. Оношко О.Ю. Методические рекомендации оценки эффективности системы внутреннего контроля кредитной организации [Текст] / О.Ю. Оношко, Е.В. Худякова // Изв. Иркутской госуд. экон. академии. – 2004. – №3.
17. Тысячникова Н.А. Внутренний контроль бизнес-процессов банка: выявление проблемных участков [Текст] / Н.А. Тысячникова // Внутренний контроль в кредитной организации. – 2013. – №3.
18. Тысячникова Н.А. Роль внутреннего аудита в системе стратегического развития кредитной организации [Текст] / Н.А. Тысячникова // Внутренний контроль в кредитной организации. – 2011. – №3.
19. Центральный банк РФ [Электронный ресурс] : официальный сайт. Режим доступа: <http://www.cbr.ru/>
20. Шарапов А.М. Методика проведения внутренних проверок подразделений банка [Текст] / А.М. Шарапов, Р.И. Насыров // Внутренний контроль в кредитной организации. – 2014. – №1.

Ключевые слова

Эффективность системы внутреннего контроля; методические рекомендации; процессный подход к внутреннему контролю.

Юшкова Светлана Дмитриевна

РЕЦЕНЗИЯ

В Федеральном законе «О бухгалтерской учете» (ФЗ-402) предусмотрено в качестве основного требования создание системы внутреннего контроля (СВК) в экономических субъектах всех форм собственности и направлений деятельности. Задачей СВК является не только обеспечение достоверности и полноты представления информации в бухгалтерской (финансовой) отчетности, но и контроль за результативностью и эффективностью использования ресурсов организации и объективизация оценки потребности в капитализации прибыли, обоснование приоритетных направлений капитальных вложений.

Поскольку в банковской сфере СВК созданы в соответствии с решениями Центрального банка РФ с конца 1990-х гг., то анализ опыта коммерческих банков является весьма важным условием форм организации СВК, адекватных специфике направлений деятельности, стратегии развития, масштабам и организационным структурам конкретных организаций. Отмеченное позволяет сделать вывод о том, что статья, подготовленная к.э.н. Юшковой С.Д., актуальна не только для банков, но и для экономических субъектов других сфер деятельности.

Вместе с тем в современных условиях, когда в связи с резким колебанием курса валют и повышением спроса на кредитные ресурсы вопрос о дальнейшем совершенствовании СВК в банковской сфере также становится все более актуальным.

Автор подошла к раскрытию темы весьма разносторонне: она раскрыла задачи контроля соответствия порядка ведения бизнеса в банковском секторе, установленным правилам (подчеркнув факт вскрытия нарушений ведения бизнеса в крупных банках); перенос акцента контроля на обоснование решений по развитию, что более результативно, чем оценка совершенных операций; усиление оценки полноты представляемой информации с позиции удовлетворения требованиям основных групп стейкхолдеров банков.

В статье дан подробный анализ документов, регламентирующих развитие СВК, подготовленных Центральным банком РФ, рекомендаций Базельского комитета по банковскому надзору, опыт работы лучших российских и зарубежных банков.

Особо следует подчеркнуть, что при анализе СВК хорошо сопоставлены задачи внутреннего аудита и контроля. В результате такого анализа автор справедливо делает вывод, что целесообразно основное внимание уделять аудиту взаимодействия уровней подразделений и стратегическому аудиту.

Бесспорный интерес представляет анализ научных позиций российских ученых о методах оценки СВК в банках. Значимость такого раздела состоит в том, что, во-первых, такой анализ дает возможность сопоставить правомерность основных направлений развития СВК, во-вторых, имеет большое значение для повышения качества аудиторских проверок банков, ибо оценка состояния СВК позволяет более обоснованно определить направления аудиторской проверки по существу.

Вместе с тем автор отстаивает необходимость выработать единый наиболее объективный подход к оценке СВК и предлагает ряд предпосылок для его формирования. Анализ положений, изложенных в научной литературе, позволил обосновать основные векторы развития СВК и предложить методический инструментарий для оценки и организации работы СВК. При этом автор привлекает анализ опыта конкретных банков. Особо следует отметить правомерность разграничения задач системы контроля на микро-, мезо- и макроуровнях в банковской деятельности.

Таким образом, статья содержит всесторонний, достаточно глубокий анализ состояния систем СВК коммерческих банков, сопоставляет методы организации СВК в российских и зарубежных банках и обосновывает требования к дальнейшему их развитию в современных условиях. Статья может быть опубликована и будет полезна как работникам банковской системы, так и специалистам-аудиторам.

*Мельник М.В., д.э.н., профессор кафедры «Аудит и контроль»
Финансового университета при Правительстве РФ*

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)

[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)