

Методология и практика организации системы внутреннего контроля в кредитных организациях

Азимов С.А., бакалавр, Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

Научный руководитель: **Кырлан М.Г.**, ассистент Департамента правового регулирования экономической деятельности

Аннотация. Статья посвящена исследованию организации и функционирования системы внутреннего контроля в кредитных организациях. Автором были проанализированы современные методологии построения внутреннего контроля в организациях, рассмотрен опыт осуществления внутреннего контроля на примере ПАО Сбербанк. В ходе исследования были выявлены отличия российского опыта организации систем внутреннего контроля в банках от зарубежного и определены типичные проблемы, связанные с формированием систем внутреннего контроля в банках.

Ключевые слова: система внутреннего контроля, кредитные организации, банки, управление банковскими рисками.

Methodology and practice of the organization of the internal control system in credit institutions

Azimov S.A., student, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Academic advisor: **Kyrlan M.G.**, assistant of Department of legal regulation of economic activity, Financial University under the Government of the Russian Federation

Annotation. The article is devoted to the study of the organization and functioning of the internal control system in credit institutions. The author analyzed

modern methodologies for building internal control in organizations, considered the experience of internal control on the example of Sberbank. The study revealed differences in the Russian experience in organizing internal control systems in banks from foreign ones and identified typical problems associated with the formation of internal control systems in banks.

Keywords: internal control system, credit organizations, banks, bank risk management.

Введение

Последнее десятилетие российская экономика развивалась в условиях нестабильной экономической ситуации, вызванной двумя кризисами:

- мировым кризисом 2009 г., который отразился на цене за баррель нефти;
- сложной политической обстановкой 2014 г., последствия которой продолжают влиять на стабильность финансовой системы Российской Федерации и на сегодняшний день.

Высокая волатильность макроэкономических показателей стала фактором, определившим необходимость совершенствования методов управления финансовым сектором, которые бы позволили банковским организациям сохранять финансовую устойчивость в условиях кризиса. Система внутреннего контроля является надежным механизмом, обеспечивающим эффективное функционирование организации, путем предотвращения возникновения нежелательных ситуаций. Внутренний контроль предохраняет и защищает организацию от возникновения дестабилизирующих обстоятельств, поэтому эффективность компании является результатом эффективной работы системы внутреннего контроля.

Результаты исследования

Понятие внутреннего контроля является многогранным, к его пониманию можно подходить с разных позиций, однако основной целью формирования

системы внутреннего контроля является определение законности, экономичности и результативности деятельности организации (рис. 1). Внутренний контроль в кредитных организациях осуществляется специально созданным структурным подразделением и иными уполномоченными лицами, определенными во внутренних документах банка¹.



Рис. 1 – Роль внутреннего контроля в организации²

Объектом внутреннего контроля является деятельность организации, ее структурных подразделений, должностных лиц и сотрудников. При этом основной задачей внутреннего контроля является оптимизация внутренних процессов, посредством управления рисками, и создание условий, обеспечивающих повышение эффективности функционирования организации.

¹ ст. 11.1 Федеральный закон от 02.12.1990 395-1 (ред. от 06.06.2019) «О банках и банковской деятельности»

² Даналенко Н.И. Ведомственный (внутренний) контроль и аудит: теоретический и практический аспекты развития /Даналенко Н.И. // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2015, №16. – с. 26-30

Существует международные организации, основной целью которых является создание эффективных моделей организации внутреннего контроля и аудита, служащих фундаментом для построения внутреннего контроля и аудита в различных коммерческих и государственных компаниях и органах власти. В таблице 1 представлен анализ международных стандартов организации внутреннего контроля.

Таблица 1

**Анализ международных стандартов организации системы
внутреннего контроля и аудита**

№	Наименование модели	Краткое описание модели
1	INTOSAI: 9120	<p>Внутренний контроль является комплексным процессом, который непрерывно адаптируется к изменениям. Система внутреннего контроля должна быть интегрирована в деятельность организации: согласовываться с функциями планирования, организации и исполнения. Основной задачей является выявление возможных рисков и путей реагирования на них. Согласно данной модели система внутреннего контроля содержит 5 элементов: среда контроля, оценка рисков, деятельность по осуществлению контроля, информация и связь, наблюдение и мониторинг. Данные элементы неразрывно связаны с 3 основными целями: подотчетность, исполнение законов и инструкций и сохранение ресурсов. Затраты на организацию и осуществление внутреннего контроля не должны превышать результатов. Польза от внутреннего контроля измеряется степенью сокращения риска не достижения цели. В процессе контрольной деятельности необходимо корректировать средства контроля в зависимости от наступления риска. Важным элементом являются кадры, поэтому необходимо проводить тренинги, семинары и другие виды обучения, аттестацию и профориентацию; вводить систему бонусов для работников, участвующих в контрольных мероприятиях и иные виды и способы мотивации.</p>
2	COSO Интегрированная модель	<p>Внутренний контроль является составной частью системы управления рисками. Внутренний контроль не гарантированно обеспечивает эффективное функционирование организации, а лишь предоставляет достаточную уверенность. Система внутреннего контроля в данной модели включает 5 компонентов. Внутренний контроль зависит от людей, т.е. в процессе его осуществления действует человеческий фактор (ошибки в суждениях, поступках и др.), он и является главным ограничением данной системы. Важное значение в данной модели уделяется именно мониторингу и оценки состояния системы внутреннего контроля, которая позволяет создать условия для устранения всех недостатков и формирования организационно-продуктивной системы. Мониторинг и оценку призван осуществлять внутренний аудит</p>

3	<p>РЕMPAL Модель передовой практики</p>	<p>Модель описывает систему оценки внутреннего контроля, т.е. внутренний аудит. Внутренний аудит призван выявлять случаи мошенничества и коррупции, предоставляет определенные гарантии качества внутреннего контроля. Данная модель рекомендует нормативное закрепление внутреннего аудита, его взаимодействия с другими структурными подразделениями, в частности и с высшим руководством. Особенно отмечается принцип независимости внутреннего аудита, в т.ч. функциональной. Внутренний аудит должен включать планирование аудиторских мероприятий, включая годовой бюджет аудита, соответственно исполнение аудиторских мероприятий, и формирование отчетности. При этом отчетность также содержать финансовую оценку расходов на внутренний аудит. Кроме того, модель делает акцент на необходимости внешней оценке качества внутреннего аудита (например, в форме опросов или проверки другим независимым органом). Модель также подчеркивает необходимость разработки системы сбалансированных показателей эффективности.</p>
---	--	--

На основании осуществленного анализа характеристик ключевых моделей внутреннего контроля и аудита можно сделать вывод, что международные модели основываются на следующих постулатах:

1. Система внутреннего контроля и аудита должна быть основана на принципе функциональной независимости
2. Внутренний контроль и аудит должен находиться в симбиозе со всеми функциями организации, а не быть изолированным от них. Результаты внутреннего контроля должны быть интегрированы в систему стратегического планирования организации;
3. Внутренний контроль и аудит и система управления рисками являются связанными понятиями, существование одного без другого – невозможно;
4. Важнейшим элементом системы внутреннего контроля является оценка и мониторинг результатов деятельности, без которого система не сможет функционировать эффективно;
5. Функционирование системы внутреннего контроля и аудита зависит от кадровой составляющей, поэтому необходимо формировать грамотную кадровую политику, ориентированную на мотивацию работников внутреннего контроля, их обучение и аттестацию.

В соответствии с международными стандартами, выделяют 5 основных компонентов системы внутреннего контроля, которые находятся во взаимосвязи с целями деятельности организации (см. рис. 2).³



Рис. 2 – Компоненты системы внутреннего контроля

1. Контрольная среда – это совокупность нормативно-правовых и внутренних актов, которые определяют основные цели, задачи, принципы и правила осуществления внутреннего контроля. В состав контрольной среды могут входить штатное расписание, должностные инструкции, организационно-распорядительные документы, регламенты и положения об организации, методологические рекомендации и др. Таким образом, контрольная среда создает правовой фон и организационно-распорядительный механизм функционирования внутреннего контроля, формирует определенное отношение сотрудников к их обязанностям и интегрирует систему внутреннего контроля в организационную культуру организации.

³ Executive Summary. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Internal Control — Integrated Framework, 2013 [Электронный ресурс] - Режим доступа- URL: https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/Executive_Summary.pdf (дата обращения 02.07.2019)

2. Оценка рисков – предполагает выявление всех возможных неблагоприятных исходов, потерь или неопределенностей, неточностей и их оценку с точки зрения определенных критериев. Такими критериями могут быть:

- «вероятность наступления», характеризующая ожидание наступления рискового события;
- «степень влияния», определяющая размер возможного ущерба при наступлении риска.

Сейчас динамично развиваются различные методы управления рисками, к примеру, в риск-ориентированный подход или риск-факторный анализ. Управление рисками позволяет оптимизировать контрольные процедуры и снизить издержки на их осуществление. Современные ИТ системы позволяют автоматизировать систему управления рисками в организации.

3. Информационная и коммуникационная системы – информационно-коммуникационные сети являются связующим звеном, определяющим взаимодействия как между органами внутреннего контроля, так и между субъектом и объектом контроля. Полная, своевременная и релевантная информация дает возможность достигать поставленных целей, принимать эффективные управленческие решения. Сейчас для распространения, получения, передачи и использования информации необходимо используются внутренние автоматизированные системы документооборота, обеспечивающую беспрепятственное движение информации между структурными единицами субъекта контроля.

4. Контрольные действия или процедуры контроля – совокупность действий, направленных на организацию и проведение проверок исполнения объектом контроля распоряжений руководителя. Такими действиями могут быть: контроль фактического состояния объекта; сверка данных; документационное оформление и др.

5. Мониторинг и оценка внутреннего контроля – совокупность мероприятий, направленных на оценку внутреннего контроля с позиции их эффективности его организации и осуществления с целью определения

необходимости совершенствования. При этом объем, способы и методики определения эффективности контроля определяется руководителем организации: непрерывный мониторинг или периодическая оценка.

Выявленные компоненты являются универсальными и должны входить в каждую систему внутреннего контроля вне зависимости от области и специфики деятельности организации.

Система внутреннего контроля в российских кредитных организациях осуществляется на основе принятого Банком России в 2003 году Положения, утвердившего основы осуществления внутреннего контроля в банках.⁴ В соответствии с данным документом банки и иные кредитные организации принимают внутренние акты, закрепляющие систему внутреннего контроля в организации в соответствии со специфическими особенностями каждого конкретного банка.

На сегодняшний день ПАО Сбербанк является лидером российского банковского рынка по объему активов. На долю банка приходится 30% совокупных банковских активов страны, 41% кредитов для физических лиц, 34% корпоративных кредитов и 56% ипотечных кредитов⁵. Масштабы и разветвленная филиальная сеть банка определяет важность и необходимость построения надежной системы внутреннего контроля. В ПАО Сбербанк система внутреннего контроля функционирует на основе положения о системе внутреннего контроля, принятого Наблюдательным советом в 2011 году. Организация внутреннего контроля в банке строится на следующих принципах:

- участие всех сотрудников и всех структурных подразделений в осуществлении внутреннего контроля;
- всеобъемлемость внутреннего контроля, охватывающего все направления деятельности и все процессы, осуществляемые в банке;

⁴ Положение Банка России от 16.12.2003 № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах»

⁵ Официальный сайт Сбербанка [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://www.sberbank.ru/ru/about/today> (дата обращения 02.07.2019)

– непрерывности внутреннего контроля, осуществляемого на регулярной основе.

В ПАО Сбербанк определены субъекты внутреннего контроля (система органов внутреннего контроля), структура и полномочия которых представлены на рис. 3.

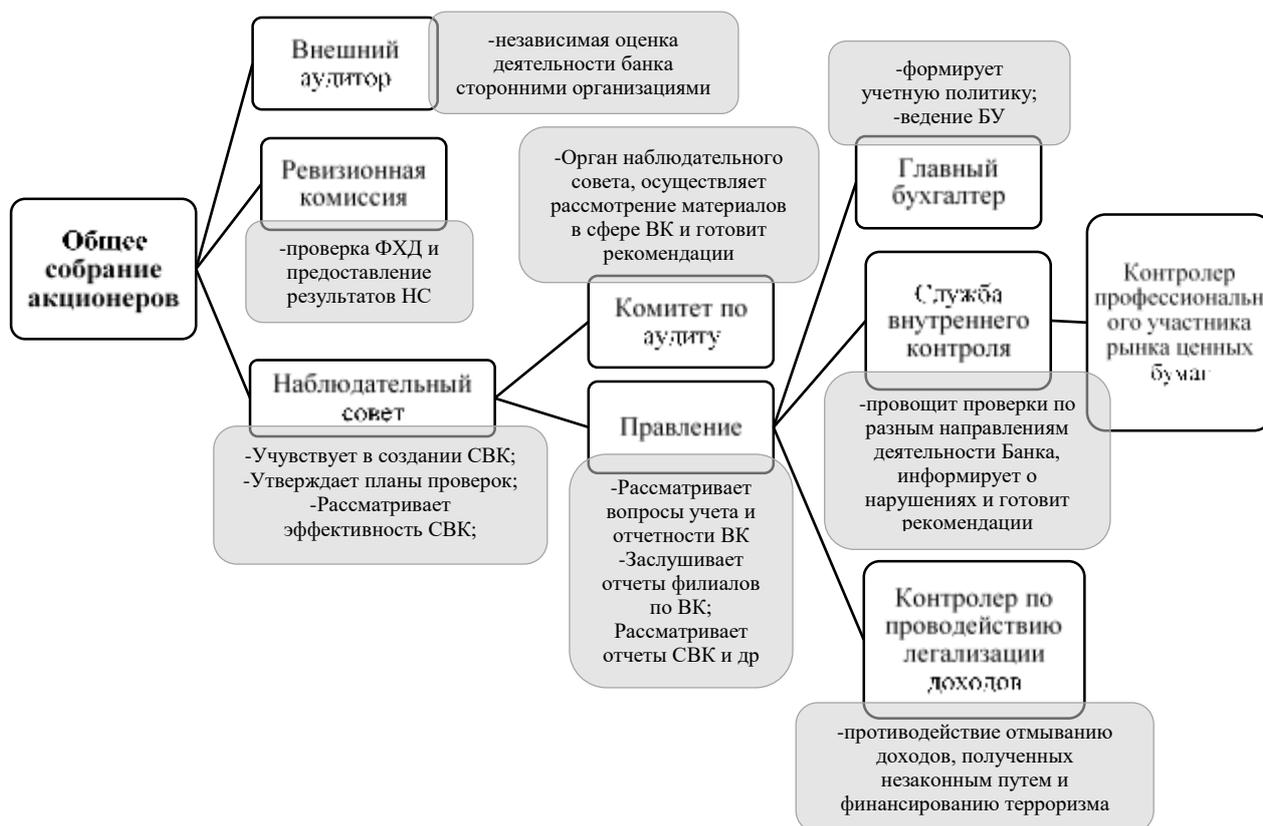


Рис. 3 – Органы внутреннего контроля ПАО Сбербанк⁶

Направления внутреннего контроля, осуществляемого в ПАО Сбербанк:

- организация внутренней деятельности ПАО Сбербанк;
- управление банковскими рисками;
- установление полномочий при совершении сделок и операций;
- информационные потоки и информационная безопасность;

⁶ Положение о системе внутреннего контроля ПАО Сбербанк от 17.10.2011 № 2289 [Электронный ресурс] – Режим доступа. URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/supervision_regulations.pdf (дата обращения 02.07.2019).

– мониторинг внутреннего контроля.

Следует отметить, что системы внутреннего контроля, которые создаются в российских банках, имеют больше схожих черт с зарубежными банками, чем отличий, так как базируются на единых методологиях, рассмотренных ранее в табл. 1. Однако, проанализировав опыт организации внутреннего контроля в зарубежных странах (Zion Bancorporation в США и HSBC Bank в Великобритании), можно выделить ряд особенностей, отличающих их от российской практики⁷:

1. В англосаксонских странах комитеты, осуществляющие внутренний контроль по направлениям деятельности, являются обособленными и независимыми и не объединяются в единый комитет (службу внутреннего контроля).

2. Отсутствует практика создания ревизионных комиссий (При этом, в ПАО Сбербанк образуется Ревизионная комиссия, основной задачей которой является проверка финансово-хозяйственной деятельности банка (см. рис. 3)).

3. Создаются комитеты, осуществляющие контроль в сфере противодействия коррупции.

4. Не осуществляется контроль за стратегическим планированием (при этом, например, в ПАО Сбербанк есть Комитет по стратегическому планированию, наделенный полномочиями по осуществлению внутреннего контроля в данной сфере).

Заключение

Базельским комитетом по банковскому надзору были выявлены типичные недостатки банков при осуществлении внутреннего контроля и аудита⁸:

⁷ Кидяева А.Ю. Система внутреннего контроля в коммерческих банках // Экономика и бизнес: теория и практика. 2017. №12. [Электронный ресурс] – Режим доступа – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-vnutrennego-kontrolya-v-kommercheskih-bankah> (дата обращения: 02.07.2019).

⁸ Письмо Банка России от 10.07.2001 № 87-Т «О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору» [Электронный ресурс] – Режим доступа – URL: [https://www.iaa-ru.ru/contact/Система внутреннего контроля в банках-копия.pdf](https://www.iaa-ru.ru/contact/Система%20внутреннего%20контроля%20в%20банках-копия.pdf)

- отсутствие в банке культуры контроля, выраженного в системе управленческой подотчетности, базирующейся на четком разграничении круга полномочий;
- недостаточная развитости системы выявления и управления рисками;
- неэффективная система коммуникации между уровнями управления в банке, выраженная в несвоевременном оповещении руководства о возникших проблемах, проводящие к неоперативному реагированию;
- неразвитая система внутреннего аудита (оценка внутреннего контроля), выраженная в отсутствии возможности выявления недостатков системы внутреннего контроля и оптимизации процессов.

При этом, можно сделать вывод, что выявленные недостатки связаны с ключевыми компонентами системы внутреннего контроля, что еще раз подтверждает факт необходимости присутствия данных элементов для построения эффективно-функционирующей системы внутреннего контроля.

Таким образом, внутренний контроль является надежным инструментом, развитие которого способно повлиять на функционирование не только отдельных кредитных организаций, но и банковского сектора в целом. Создание системы внутреннего контроля, основанной на правилах ее построения, определенных методологиями, а также своевременное проведение проверок и аудита является механизмом, защищающим кредитную организацию от банкротства и становится фактором ее устойчивого развития.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 02.12.1990 395-1 (ред. от 06.06.2019) «О банках и банковской деятельности».
2. Письмо Банка России от 10.07.2001 № 87-Т «О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору» [Электронный ресурс] – Режим доступа – URL: [https://www.iiar.ru/contact/Система внутреннего контроля в банках-копия.pdf](https://www.iiar.ru/contact/Система%20внутреннего%20контроля%20в%20банках-копия.pdf).

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

4. Executive Summary. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Internal Control — Integrated Framework, 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – URL: https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/Executive_Summary.pdf (дата обращения 02.07.2019).

5. РЕМПАЛ. Руководство по внутреннему аудиту. – Модель передовой практики. [Электронный ресурс] – Режим доступа – URL: http://www.roskazna.ru/upload/iblock/5b7/rukovodstvo-po-vnutrennemu-auditu_model-peredovoy-praktiki.pdf (дата обращения 10.03.18).

6. Положение о системе внутреннего контроля ПАО Сбербанк от 17.10.2011 № 2289 [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/supervision_regulations.pdf (дата обращения 02.07.2019).

7. Даналенко Н.И. Ведомственный (внутренний) контроль и аудит: теоретический и практический аспекты развития / Даналенко Н.И. // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2015. – №16. – С. 26-34.

8. Кидяева А.Ю. Система внутреннего контроля в коммерческих банках // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – №12. [Электронный ресурс] – Режим доступа – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-vnutrennego-kontrolya-v-kommercheskih-bankah> (дата обращения: 02.07.2019).

9. Официальный сайт Института внутренних аудиторов [Электронный ресурс] – Режим доступа – URL: <https://www.iiaru.ru/> (дата обращения 7.02.18).

10. Официальный сайт Сбербанка [Электронный ресурс] – Режим доступа – URL: <https://www.sberbank.ru/ru/about/today> (дата обращения 02.07.2019).

References

1. Federal Law of 02.12.1990 395-1 «On banks and banking activities»

2. Bank of Russia Letter № 87-Т, dated July 10, 2001, «On Recommendations of the Basel Committee on Banking Supervision» [Electronic resource]. – Access mode – URL: [https://www.iiaru.ru/contact/Система внутреннего контроля в банках – копия.pdf](https://www.iiaru.ru/contact/Система%20внутреннего%20контроля%20в%20банках%20–%20копия.pdf).

3. Bank of Russia Regulation № 242-Р, dated December 16, 2003, «On the Organization of Internal Control in Credit Institutions and Banking Groups».

4. Executive Summary. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Internal Control – Integrated Framework, 2013 [Electronic resource]. – Access mode. – URL: https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/Executive_Summary.pdf (appeal date 02/07/2019).

5. PEMPAL. Internal Audit Guide – Best Practice Model. [[Electronic resource] – Access mode. – URL: http://www.roskazna.ru/upload/iblock/5b7/rukovodstvo-po-vnutrennemu-auditu_model-peredovoy-praktiki.pdf (the date of the appeal is 10.03.18).

6. Regulation on the Internal Control System of Sberbank of 17.10.2011 No. 2289 [Electronic resource] – Access mode – URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/supervision_regulations.pdf (the date of appeal 07/02/2019).

7. Danalenko N.I. Departmental (internal) control and audit: theoretical and practical aspects of development. / Danalenko N.I. // Accounting in budget and non-profit organizations. – 2015. – №16. – P. 26-34.

8. Kidyaeva A.Yu. The system of internal control in commercial banks // Economics and Business: Theory and Practice. 2017. №12. [Electronic resource]. – Access Mode – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-vnutrennego-kontrolya-v-kommercheskih-bankah> (appeal date: 07/02/2019).

9. Official website of the Institute of Internal Auditors [Electronic resource]. – Access Mode. – URL: <https://www.iiaru.ru/> (request date 7.02.18)

10. Sberbank's official website [Electronic resource]. – Access mode. – URL: <https://www.sberbank.ru/ru/about/today> (appeal date 07/02/2019).