Быкова Светлана Эдуардовна. Совершенствование организации внутреннего контроля в системе управления коммерческого банка : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 : Москва, 2003 255 c. РГБ ОД, 61:03-8/3692-7

**Содержание к диссертации**

Введение

**Глава I. Контроль как функция управления коммерческим банком 12**

1.1 Эволюция банковского бизнеса и развитие внутреннего контроля в банках 12

1.2 Универсальные и специфические факторы, влияющие на организацию внутрибанковского контроля

1.3 Оптимальность организационных структур с точки зрения реализации контрольных функций управления

**Глава II. Основы организации внутреннего контроля 57**

2.1 Нормативные требования и практические подходы к формированию системы внутреннего контроля 57

2.2 Виды внутреннего контроля и возможности их применения в банковской деятельности '2

2.3 Контрольные процедуры оценки банковских рисков и их актуальность для российских кредитных организаций

2.4 Влияние банковских рисков на виды применяемого внутрибанковского контроля \*' 3

**Глава III. Процедуры и основные этапы организации службы внутреннего контроля коммерческого банка 119**

3.1 Процедуры оценки состояния объекта внутреннего контроля 119

3.2 Анализ приоритетных направлений развития банка и определение основных параметров службы внутреннего контроля 144

3.3 Регламентация деятельности службы внутреннего контроля. 155

Заключение 188

Список литературы 200

Приложения 209

**Введение к работе**

І.

Актуальность темы исследования

Исторический опыт развития мировой экономики неоднократно подтверждал, что стабильность банковской системы является залогом стабильности экономики в целом. Эффект «карточного домика» почти неизбежно сопутствует краху любого сколь-нибудь значимого банка. Фактически каждое производственное предприятие, теоретически относимое к базисной составляющей экономики, в той или иной степени является заложником банковской системы, кризис которой создает, как минимум, массу проблем во всех отраслях экономики. В силу этого, обеспечение стабильности как банковской системы в целом, так и ее отдельных элементов, в частности, является краеугольным камнем в решении проблемы общей стабилизации экономики.

Надежность банка в свою очередь зависит от весьма большого числа факторов. Эти факторы, способные оказать негативное влияние на финансовое положение кредитных организаций, объединяются понятием банковских рисков. Стабильность банковской организации в максимальной мере зависит от того, насколько успешно этой организации удается минимизировать риски.

Проблема банковских рисков для российских кредитных организаций приобретает повышенную актуальность в силу специфики их развития. Проделав всего за десять лет путь, на который при поступательном эволюционном развитии иным банковским системам понадобилось, как минимум, пять десятилетий, российские банки, в большинстве своем, не имели возможности избежать негативных последствий, сопутствующих чрезмерно динамичному росту.

Стратегия и тактика развития российских банков первоначально не предполагали планирования серьезных противорисковых механизмов, поскольку ни внешняя экономическая среда, ни кадровый и технический потенциал самих банков не предусматривали реализациюдолгосрочных управленческих проектов. В результате, процедуры минимизации рисков применялись, как правило, бессистемно, по мере необходимости, исходя из принципа «ответной», а не «упреждающей» реакции.

Наступление нового этапа развития банковских учреждений России, характеризующегося относительной стабилизацией экономической ситуации в стране, нормализацией конкурентных процессов, поступательным ростом собственной капитальной базы банков, неизбежно привело к изменению приоритетов развития.

Стабильность и респектабельность постепенно приходят на смену целям сверхприбыльности операций. Риск перестает считаться в банковском бизнесе «благородным делом». Для того чтобы сохранять конкурентоспособность, банки вынуждены все больше внимания уделять внутренним ресурсам своих организаций, что влечет за собой существенное изменение управленческих подходов.

В ряду прочего, все большую актуальность приобретают проблемы оптимизации организационных структур банков, разработки эффективных процедур минимизации банковских рисков, совершенствования механизмов внутреннего контроля и т.д.

В этой ситуации российские банки, в силу объективно сложившейся специфики их деятельности, не могут безусловно опираться на накопленный мировой опыт банковского и производственного менеджмента, что обуславливает необходимость разработки собственных, ориентированных на особенности функционирования российской банковской системы подходов к решению данных проблем.

Таким образом, качественные изменения банковской деятельности в России, а также изменение приоритетов банковского надзора оказывают существенное влияние на повышение значения внутренних механизмов управления и контроля за банковскими рисками, что в совокупности с потребностью российских банков в применении собственных, а не заимствованных методик и определяет актуальность предлагаемого исследования.

Цель и задачи диссертационного исследования.

Целью диссертационного исследования является разработка и научное обоснование методической базы организации внутреннего контроля коммерческого банка, ориентированного на контроль за процедурами минимизации банковских рисков.

Исходя из поставленной цели, в диссертации решаются следующие задачи:

исследовать взаимосвязь развития банковского бизнеса и внутреннего контроля;

выявить факторы, оказывающие определяющее влияние на процессы организации внутрибанковского контроля;

выявить взаимосвязь действующих типов организационных структур банков и применяемых методов контроля;

проанализировать содержание применяемых международных стандартов и российских нормативно-регулирующих требований и практических подходов к организации внутреннего контроля в банках;

систематизировать практикуемые в банковском деле риски по степени их контролируемости и актуальности для российских кредитных организаций;

- классифицировать виды внутрибанковского контроля и  
выявить степень их соответствия целям минимизации банковских  
рисков;

- разработать комплексный регламент деятельности службы  
внутреннего контроля, ориентированный на контроль за процедурами  
мониторинга и минимизации банковских рисков;

- определить сферу деятельности службы внутреннего контроля  
при проведении мониторинга и для обеспечения минимизации  
банковских рисков.

Объект и предмет исследования.

Объектом исследования являются процессы реализации управленческой функции контроля в банковской организации.

Предмет исследования - организация службы внутреннего контроля как инструмента минимизации банковских рисков.

Теоретическая и методологическая основа исследования

В процессе работы применялись методы эволюционно-исторического, логического, системного и сравнительного анализа, а также методы классификации и графических изображений.

Теоретической и методологической основой исследования послужили работы отечественных и зарубежных авторов по теории управления, банковскому делу и финансам.

В процессе работы были рассмотрены и критически осмыслены труды современных исследователей, внесших весомый вклад в развитие теории и практики банковского дела, управления и внутрибанковского контроля, таких как: Бор М.З., Бочаров В.В., Голубович А.Д., Гончарук О.В., Диченко М.Б., Жуков Е.Ф., Кантор В.Е., Котляревский Л.Г., Кочергин Е.А., Кунц Г., Лаврушин О.И., Ляльков М.И., Мехряков В.Д, Ольхова Р.Г., О'Доннел С, Пещанская

И.В., Прыкин Б.В., Пужаев А.В., Пятенко В.В., Раевский В.А., Риггс Дж., Рогов М.А., Романовский М.В., Сахарова Л.С., Сахарова М.О., Севрук В.Т., Сергеева О.Л., Соколинская Н.Э., Усоскин В.М., Хан Н.Ю., Хохлов Н.В. и другие.

Правовую и фактологическую основу диссертации составляют законодательные акты Российской Федерации, регулирующие банковскую деятельность, нормативные акты Банка России, ФКЦБ РФ, международные стандарты банковской и аудиторской деятельности.

В работе использовались данные официальной банковской статистики, материалы статистических отчетов, опубликованные отечественными и зарубежными экономическими и финансовыми институтами, а также исследовательскими центрами.

В диссертации также использованы материалы, собранные и обработанные автором за время работы в отделе банковского аудита «Международного консультационно-правового центра по вопросам налогообложения».

Научная новизна диссертационного исследования заключается в следующем:

- определена зависимость систем внутреннего контроля от  
уровня развития банковской системы;

предложена классификация универсальных и специфических факторов, влияющих на систему внутреннего контроля;

определены типы организационных структур с точки зрения соответствия их характеристик специфике банковского бизнеса и целям оптимизации внутреннего контроля;

- проведена сравнительная оценка требований к системам  
внутрибанковского контроля, предъявляемых российскими и  
зарубежными стандартами;

- предложен метод оценки эффективности контроля, основанный  
на приоритете управленческой составляющей;

осуществлена оценка эффективности применения различных типов и методов контроля в целях минимизации банковских рисков;

разработаны практические методы и процедуры минимизации кредитных и операционных рисков, а также предложена методика оценки и прогнозирования рыночных рисков;

- применительно к особенностям банковской системы РФ  
рассмотрен круг проблем, возникающих в процессе построения  
службы внутреннего контроля и ее функционирования в системе  
внутреннего контроля коммерческих банков;

- предложен порядок организации службы внутреннего контроля  
коммерческого банка и описана комплексная система процедур и  
стандартов деятельности службы внутреннего контроля.

Практическая значимость

Практическая значимость проведенного исследования заключается в обосновании оценки эффективности системы внутреннего банковского контроля с точки зрения минимизации банковских рисков, а также в разработке порядка организации соответствующей целям и задачам коммерческого банка службы внутреннего контроля. Названный порядок имеет аналитические приложения и методологические документы, предназначенные для повседневного практического применения.

Предложенная автором методика может применяться кредитными организациями при создании и реорганизации систем внутреннего контроля, а также аудиторскими организациями - для оценки эффективности этих систем в целях внешнего контроля.

Разработанные автором процедуры минимизации кредитных и рыночных рисков могут иметь практическое значение для

совершенствования контроля в коммерческих банках, а также в иных институтах, работающих на валютных и фондовых рынках, либо совершающих кредитные и инвестиционные операции.

Изложенные в работе теоретические выводы и практические рекомендации могут также применяться консалтинговыми организациями и специалистами, занимающимися проблемами управления рисками.

Апробация и внедрение результатов исследования.

Предложенная автором методика организации службы внутреннего контроля была внедрена в «Национальном инвестиционно-промышленном банке».

Разработанные в рамках исследования процедуры оценки и прогнозирования рыночных рисков, а также авторский метод минимизации кредитных рисков были апробированы и внедрены в ОАО «Банк Москвы».

Теоретические выводы и практические рекомендации, изложенные в работе, активно применяются аудиторской фирмой ООО «Международный консультативно-правовой центр по вопросам налогообложения» при оценке эффективности системы внутреннего контроля аудируемых банков.

Публикации: Автором диссертационного исследования опубликовано 12 работ, общим объемом 3,3 печатных листов.

Структура и объем работы

## Универсальные и специфические факторы, влияющие на организацию внутрибанковского контроля

Для того, чтобы контроль был эффективным он должен, прежде всего, обеспечивать непрерывность и взаимосвязь всех составляющих его этапов, а также отвечать критериям своевременности и экономической обоснованности.

Планирование, создавая эталоны для процесса контроля, с одной стороны, само является объектом контроля, а с другой, не может реализовываться, не имея информации о качестве исполнения предшествующих планов и причинах отклонений. Учитывая эту особенность эффективного контроля, его взаимосвязи описываются рядом признанных специалистов в области контроля следующим

Признавая приведенное выше описание оптимальным, обеспечение корректности и неразрывности этих взаимосвязей мы будем считать первым универсальным фактором, гарантирующим эффективность контроля.

Вторая базисная универсальная проблема контроля, на наш взгляд, - это определение его границ. Суть данной проблемы состоит в ответе на вопрос: существует ли тот уровень контроля, который можно признать чрезмерным и как определить, в какой момент мы переходим границу эффективности. С финансовой точки зрения с помощью анализа затрат и выгод можно с достаточной степенью достоверности установить, когда отдача от мероприятий контроля уменьшается. Обычно начальные издержки на установление системы контроля превышают немедленные финансовые выгоды. Когда система начинает функционировать с заданными параметрами и решать поставленные перед ней задачи, выгода от ее применения превышает издержки. Позднее, когда все крупные проблемы контролируются должным образом и без контроля остаются только менее значимые проблемы, затраты на систему контроля могут опять превысить выгоду. Эту точку можно условно назвать «границей контроля» и именно ее достижение требует модернизации названной системы, заключающейся либо в «замораживании» системы, что в большинстве случаев неэффективно, либо в ее переориентации. Гораздо сложнее определить «границу контроля» с управленческой точки зрения. Для иллюстрации данной проблемы хотелось бы привести широко известный пример : в 70-х годах главный исполнительный директор конгломерата по производству украшений «Дженеско» спас компанию от банкротства, установив жесткую систему контроля. Система, однако, быстро вышла из подчинения, а чрезмерное планирование и контроль настолько парализовали способность организации к быстрой реакции на события, что это стало наносить существенный финансовый вред конгломерату. В результате, менее чем через 4 года после внедрения системы, ее автор был отстранен. Трудность заключается в том, что потеря управленческой гибкости организации на первых порах может быть почти не заметна и проявиться в самый неподходящий момент как предвестник полного финансового краха, ставшего результатом запоздалой реакции на изменение внешней среды. Именно поэтому, любая система контроля должна, по нашему мнению, время от времени тестировать организационную структуру предприятия с точки зрения сохранения ее гибкости. При этом отсутствие контроля как такового не означает, что реакция организационной структуры на изменения - оптимальна, также как неоправданно высокие издержки на систему контроля не всегда являются признаком потери гибкости организацией.

Как один из возможных подходов к решению данной проблемы хотелось бы предложить разработанный нами метод, основанный на приоритете управленческого аспекта эффективности контроля. Суть данного метода состоит в определении оптимальных характеристик гибкости организационной структуры и фиксации этих характеристик в качестве условного эталона. В последующих главах мы подробнее остановимся на конкретном описании возможной методики определения степени гибкости организационной структуры. Если в общем виде описанное выше соотношение затрат и выгод от системы контроля может быть охарактеризовано следующим графиком (см. рис. 1), то после определения управленческого эталона график может быть дополнен кривой, корректирующей издержки в случае ухудшения показателей гибкости (см. рис. 2). Указанная условная корректировка финансовых показателей представляет собой некую величину упущенной выгоды и возникает только в том случае, если тестирование организационной структуры позволяет сделать вывод о незапланированном отклонении от управленческого эталона.

Например, применение такой кривой легко объяснимо, когда банк вследствие усложненной чрезмерным контролем процедуры принятия решений не смог своевременно предоставить кредит

В основу графика положена усредненная стандартная динамика изменения соотношения «затраты-выгоды». Количественные показатели, определяющие форму данных кривых для конкретного банка, носят индивидуальный характер и не имеют решающего значения для целей данного исследования. потенциальному клиенту, и потерял возможность получить проценты по данному кредиту, а также часть денег клиента в связи с его переходом в другую кредитную организацию. Корректирующая кривая в этом случае будет строиться на основе увеличения количественного показателя издержек в конкретный момент времени t

## Виды внутреннего контроля и возможности их применения в банковской деятельности

В зависимости от целей, времени реализации и объекта выделяют различные классификации видов внутреннего контроля. Как уже указывалось ранее, Банк России по объекту и методу подразделяет внутренний контроль на два основных вида: (2) административный и финансовый . Базельская конвенция в этом случае предлагает более расширенную классификацию: административный контроль, финансовый контроль, бухгалтерский # , (23) контроль и информационный контроль . Административный контроль состоит в обеспечении проведения операций только уполномоченными на то лицами и в строгом соответствии с определенными банком полномочиями и процедурами принятия решений по проведению операций. Финансовый контроль состоит в обеспечении проведения операций в строгом соответствии с принятой и закрепленной документами политикой банка применительно к разным видам ж финансовых услуг, и их адекватного отражения в учете и отчетности. Бухгалтерский контроль состоит в обеспечении правильного и своевременного отражения операций в реестрах бухгалтерского учета в соответствии с принятыми принципами такого учета, а также в обеспечении надлежащего уровня достоверности отчетности. Информационный контроль состоит в обеспечении должного уровня надежности информационных систем банка и соблюдении процедур информационной безопасности. Вопрос о возможности применения всех вышеназванных видов контроля в банковской практике формализован и в достаточной мере обоснован. На наш взгляд, более проблематичен вопрос о применимости в банковской практике иных описанных в экономической литературе видов контроля.

Ряд авторов, например, выделяют дополнительно к вышеназванным еще и контроль процедур, т.е. технологический контроль (см. Г. Кунц, С. О Доннел «Управление. Системный и операционный анализ управленческих функций») . Оценивая актуальность данного вида контроля для российских банков, мы считаем необходимым обратить внимание на то, что, являясь, с одной стороны, прекрасным инструментом эффективного выполнения какой-то задачи строго определенным образом, или контроля за соблюдением этого предписанного способа выполнения задачи, процедуры, с другой стороны, мешают гибкости подразделений, а это затрудняет развитие всей системы в целом. Хотя процедуры призваны обеспечивать выполнение планов и оптимизацию процесса, очень часто именно они лежат в основе недостаточно эффективной работы.

Процедуры часто выходят из-под контроля потому, что каждая организационная единица (или функция) приспосабливает создаваемые ею процедуры к своим конкретным нуждам. Так, бухгалтерские процедуры могут противоречить процедурам, принятым в фондовом отделе, или частично дублировать процедуры службы экономического анализа и.т. д. Это дублирование, противоречие или несогласованность носят скрытый или частичный характер: между процедурами редко бывает полное расхождение или полное дублирование, что существенно затрудняет выявление недостатков.

Процедуры иногда минуют контроль также и потому, что они устаревают. Это может происходить вследствие того, что их не пересматривают и не обновляют, либо потому, что отсутствие контроля за их соблюдением приводит к отклонениям в работе. И, наконец, бывает, что введение новых процедур не отменяет старых, что создает путаницу.

Таким образом, контроль за процедурами или технологический контроль является самостоятельным и весьма важным для банка видом контроля, что дает нам основания рассматривать его наряду с вышеперечисленными более широко признанными видами контроля.

В зависимости от целей реализации поставленных задач контроль, как правило, делится на стратегический и оперативный. Как уже отмечалось нами ранее, в зависимости от времени реализации выделяют: предварительный (опережающий) контроль, текущий контроль и последующий контроль. Мы также считаем обоснованным рассмотрение адаптированной для банков классификации контроля, предложенной Дж. Риггсом в монографии «Производственные системы: планирование, анализ, (43) контроль» и подразделяющей контроль на контроль количества, контроль качества и контроль за ходом технологического процесса. Ранее мы рассматривали проблемы технологического контроля и контроля качества услуг применительно к банковскому бизнесу. Что же касается контроля количества, то в классическом понимании его задача - «обеспечение выпуска и поставки необходимого количества продукции в установленные сроки» , вообще не имеет никакого отношения к сфере банковских услуг. Однако, по нашему мнению, количественный контроль в банке имеет право на существование. В частности, для банка весьма актуальны процедуры, направленные на контроль за графиком реализации проектов, документооборота, разработки управленческих решений. Нельзя также забывать, что Ш количественный контроль лежит в основе финансового контроля за исполнением смет, бюджетов и т.п. Для примера рассмотрим применение элементов количественного контроля при осуществлении предлагаемых нами для использования процедур контроля за документооборотом и уровнем проработки управленческих решений. Данная процедура имеет своей целью формализовать и оптимизировать процессы контроля за исполнительской дисциплиной и уровнем проработки управленческих решений. Основная целевая направленность - контроль за эффективностью двусторонних вертикальных и горизонтальных связей внутри организационной структуры банка. Процедура рекомендуется нами для реализации руководителем службы внутреннего контроля и включает в себя следующие компоненты: 1. Контроль за исполнением распоряжений руководства; 2. Контроль за уровнем проработки проектов решений руководства и качеством обратных вертикальных связей; 3. Контроль за эффективностью взаимодействия между различными подразделениями. Контроль за исполнением распоряжений руководства подразделяется на контроль за качеством исполнения и контроль за сроками исполнения, т.е. он подразумевает применение не только элементов контроля качества, но и использование приемов количественного контроля. Для оптимизации контроля за сроками мы рекомендуем применять "Регистрационную карточку внутреннего контроля за прохождением документов по структуре":

## Анализ приоритетных направлений развития банка и определение основных параметров службы внутреннего контроля

Создание эффективной службы внутреннего контроля предполагает, что данное структурное подразделение, как и система контроля в целом, будет способствовать реализации целей и задач банка. В связи с этим, при планировании параметров службы внутреннего контроля необходимо квалифицировать иерархию целей и задач кредитной организации, функции службы внутреннего контроля, связанные с реализацией данных целей, а также сформулировать соответствующую иерархию целей и задач внутреннего контроля.

Предлагаемая нами методика предусматривает определение приоритетных целей развития банка по двум направлениям: 1) стратегические (долгосрочные) цели, 2) тактические цели, реализуемые на ограниченных временных отрезках.

На основе полученных результатов анализа стратегических и тактических целей кредитной организации у эксперта должно сформироваться мнение о влиянии стратегии развития банка на целевую направленность службы внутреннего контроля, а также об оптимальности процедур планирования с точки зрения функций контроля. Иными словами, в процессе применения предлагаемых нами процедур необходимо решить, каким конкретно образом служба внутреннего контроля может способствовать реализации стратегических и тактических целей банка, а также определить должны ли процедуры планирования рассматриваться как объект особого внимания службы внутреннего контроля. Кроме того, с учетом результатов оценки организационной структуры и «узких мест» банка в рамках предыдущих этапов, по итогам ранжирования Ф целей банка определяются основные параметры службы внутреннего контроля (структура, цели, приоритеты, количественный и качественный состав персонала, распределение обязанностей внутри службы). Поскольку стратегическое планирование является приоритетным направлением деятельности высших органов управления кредитной организации - Общего собрания участников и Совета директоров, то при ранжировании целей и задач банка следует, прежде всего, опираться на соответствующие решения названных органов управления. В большинстве случаев, этот этап работ не представляет каких-либо сложностей, поскольку у банков, как правило, имеются принятые должным образом программы развития. В этой ситуации экспертным путем необходимо определить насколько эти программы, как правило, выполняются и не являются ли они исключительно формальным документом, необязательным для реализации. Если же такого рода решения отсутствуют, приоритетные цели кредитной организации могут быть определены на основе краткого анкетирования членов Совета директоров и высших менеджеров банка. Анкета «Стратегические цели» 1. Удовлетворяет ли Вас финансовые показатели деятельности банка 2. Считаете ли Вы, что структура доходов и расходов банка оптимальна 3. Должен ли расширяться сегмент рынка, занятый банком (если да, то в Поскольку анкета заполняется всеми членами Совета директоров, мы приводим в данном исследовании лишь предлагаемую форму анкеты без конкретизации какого-либо варианта ее практического заполнения. каком направлении) 4. Должна ли быть изменена региональная политика банка (если да, то в каком направлении) 5. Какого рода услуги желательны для внедрения 6. Насколько велика необходимость увеличения капитальной базы банка 7. Выберите пять наиболее важных, на Ваш взгляд, стратегических целей банка в порядке уменьшения значимости Расширение клиентской базы Увеличение капитала Создание новых региональных подразделений Рост прибыли Сокращение расходов Технологическое перевооружение Иные цели по выбору респондента 8. Мнение об иных аспектах развития банка, существенных по мнению респондента Выводы и оценки эксперта

Оценка текущих целей и задач банка может проводиться различными путями. Наиболее доступным, в ряде случаев, является принятие иерархии целей, установленной исполнительным руководством банка. Однако, для получения более достоверных результатов целесообразно произвести экспертную оценку текущей деятельности банка с точки зрения реализации функций оперативного планирования. Такого рода оценка может базироваться на данных, полученных в ходе заполнения и анализа приведенных выше анкет № 1 и № 2, а также на результатах целевого рассмотрения внутренней 146 управленческой документации банка. Фактически на данном этапе необходимо получить ответы на следующие основные вопросы: 1) Существует ли предварительное оперативное (текущее) планирование в банке или данная функция реализуется спонтанно в зависимости от необходимости 2) Каков уровень такого планирования при его наличии с точки зрения процедур принятия решений и достижения стратегических целей банка 3) Какие текущие цели банка приоритетны с точки зрения реализации функций контроля, и какие процедуры контроля должны применяться в этих случаях. Ниже приводится заключение экспертов по результатам анализа иерархии целей кредитной организации, а также итоговое заключение об основных параметрах службы внутреннего контроля: Результаты анализа стратегии развития и приоритетов банка На основе проведенного анализа стратегия банка формулируется экспертами следующим образом: Стратегия банка заключается в минимизации рисков, сохранении имеющегося сегмента рынка и соответствующем сохранении уровня доходности операций без активизации экспансии на новые рынки (территориальные и специализированные). Исходя из этого, стратегические цели банка могут быть сформулированы следующим образом: 1. Минимизация всех возможных банковских рисков. 2. Сохранение и крайне осторожное расширение сегмента рынка (расширение возможно только при условии очевидных выгод и минимальных затрат и рисков). 3. Поддержание уровня доходности операций (учитывая все ранее изложенные факторы, повышение доходности при имеющейся стратегии может быть достигнуто только при создании благоприятной ситуации во внешней среде, в связи с чем декларировать повышение доходности в качестве стратегической цели желательно, но недостаточно прагматично). Исходя из стратегических целей банка, глобальные цели службы внутреннего контроля могут быть ранжированы в следующем порядке: 1. Обеспечение соблюдения действующего законодательства всеми работниками банка. 2. Контроль за соблюдением процедур принятия решений. 3. Выявление, оценка и минимизация банковских рисков. 4. Обеспечение сохранности активов.

## Регламентация деятельности службы внутреннего контроля.

Положение о службе внутреннего контроля и соответствующие должностные инструкции на сегодняшний момент существуют практически у всех кредитных организаций (обязательное требование Банка России). Причем, поскольку общие требования Банка России к содержанию названных документов в достаточной степени определены , российские кредитные организации весьма успешно обеспечивали выполнение этих формализованных требований. Опыт разработки внутренних регламентирующих документов позволяет нам констатировать, что больше всего методологических проблем возникает в связи с необходимостью принятия положений, определяющих взаимоотношения службы внутреннего контроля с другими подразделениями банка, а также с внешними аудиторами. Это обусловлено рядом причин как субъективного, так и объективного характера. Служба внутреннего контроля, особенно на начальных этапах ее организации, как правило, воспринимается сотрудниками остальных подразделений Банка весьма негативно, поскольку доходоприносящие службы видят в ней, прежде всего, дополнительную «балластовую» структуру, не дающую быстрого ощутимого экономического эффекта, но создающую достаточно большое число дополнительных процедурных сложностей. Кроме того, в силу достаточно сложного психологического аспекта реализации функции контроля сотрудникам службы внутреннего контроля весьма сложно избежать так называемого «синдрома пятой колонны», что существенно повышает значимость правильного позиционирования службы внутреннего контроля по отношению к другим подразделениям. Формализация взаимоотношений службы внутреннего контроля с другими подразделениями банка и нивелирование значимости субъективных психологических факторов, негативно влияющих на эффективность контроля, являются основными целями разработки положений, регламентирующих порядок взаимодействия службы внутреннего контроля с иными элементами организационной структуры Банка. В качестве примера такого рода внутреннего нормативного документа в Приложении 4 мы приводим Положение о порядке согласования документов со службой внутреннего контроля, разработанное для одного из клиентов аудиторской фирмы ООО «МКПЦН». Кроме того, в Приложении 4 приводится также разработанное нами Положение о порядке доступа в компьютерные сети того же банка7, содержащее обеспечивающие безопасность и направленные на минимизацию информационных и технологических рисков принципы регламентации организации и функционирования компьютерных сетей банка.

Не менее актуальными для повышения эффективности деятельности Службы внутреннего контроля являются проблемы, связанные с регламентацией взаимоотношений внутреннего контроля и внешнего аудита. Основная доля этих проблем состоит в достижении сопоставимости стандартов контроля, применяемых сторонами и обеспечении необходимого уровня взаимного профессионального доверия, что позволяет избежать дублирования процедур контроля и соответственно повысить эффективность контроля без неоправданного завышения затрат на внешний аудит. Именно целям решения названных проблем и служат внутренние документы, регламентирующие взаимоотношения внутреннего контроля и внешнего аудита. В качестве примера такого рода внутреннего нормативного документа в Приложении 4 мы приводим

Все приводимые здесь и далее внутренние нормативные документы должным образом утверждены и применяются в банках, для которых они разработаны. Положение о порядке работы с внешними аудиторами, разработанное для одного из клиентов аудиторской фирмы ООО «МКПЦН». Стандарты внутреннего контроля, составляющие согласно предложенной выше иерархии второй уровень внутренней нормативной базы кредитной организации, фактически служат целям формализации основных принципов практической реализации функции контроля. В настоящий момент в России отсутствуют какие-либо унифицированные подходы к разработке стандартов внутреннего контроля. Поэтому достаточно часто в качестве методологической основы при создании таких стандартов используются стандарты внешнего аудита, одобренные Комиссией по аудиторской деятельности при Президенте Российской Федерации. На наш взгляд, в ряде случаев использование адаптированных стандартов внешнего аудита для внутреннего контроля весьма оправданно. Это связано, прежде всего, с целесообразностью обеспечения сопоставимости внешних и внутренних стандартов контроля, что, как уже отмечалось выше, позволяет существенно снизить затраты на внешний аудит и повысить эффективность контроля. К такого рода стандартам следует отнести стандарты, определяющие объемы выборки контроля, параметры существенности и т.п. В Приложении 5 мы приводим адаптированные нами стандарты, регламентирующие названные аспекты контроля. Однако, основные стандарты внутреннего контроля, например такие как «Планирование внутреннего контроля», «Оценка банковских рисков», «Рабочая документация и документооборот службы внутреннего контроля», «Оценка выполнения целей и задач», не несут в себе приоритетной необходимости обеспечения сопоставимости и должны быть в большей мере ориентированы исключительно на специфические потребности системы внутреннего контроля банка, для которой он разрабатываются. И, следовательно, на наш взгляд, такого рода стандарты не должны базироваться на унифицированных подходах, оптимальных для внешнего аудита.

Предлагаемые ниже основные, на наш взгляд, стандарты внутреннего контроля были разработаны нами в процессе организации служб внутреннего контроля в банках, относимых к категории «средних».