

**НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО
ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В РОССИЙСКИХ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ****Юлия Сергеевна ЕФРЕМОВА**

аспирантка кафедры банков, денежного обращения и кредита, Московский государственный институт международных отношений (МГИМО (У) МИД РФ), Москва, Российская Федерация
 juliasefremova@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-8720-4852>
 SPIN-код: 1212-5064

История статьи:

Рег. № 398/2019
 Получена 03.06.2019
 Получена в доработанном
 виде 20.11.2019
 Одобрена 04.12.2019
 Доступна онлайн
 30.01.2020

УДК 336.71.078.3**JEL:** G21, G32**Аннотация**

Предмет. Направление совершенствования системы риск-ориентированного внутреннего контроля в российских кредитных организациях.

Цели. Определение путей совершенствования системы риск-ориентированного внутреннего контроля в российских банках для повышения ее эффективности.

Методология. Применены общенаучные методы, такие как логический анализ и синтез, группировка, сравнение, научное абстрагирование и др. Проведен анализ отечественной и зарубежной теории и практики, а также профессионального опыта в банковской сфере автора работы. Рассмотрены российские и зарубежные документы в области внутреннего контроля (документы Банка России, Базельского комитета по банковскому надзору, Института внутренних аудиторов, Комитета спонсорских организаций Комиссии Трэдвэй, Федерации европейских ассоциаций по управлению рисками, Европейской конфедерации институтов по внутреннему аудиту и др.).

Результаты. Предложены направления совершенствования системы риск-ориентированного внутреннего контроля в российских кредитных организациях, такие как: транслирование важности «культуры риска» и «культуры контроля»; определение и составление перечня бизнес-процессов и соответствующих им контролей; автоматизация контролей; продуктивное взаимодействие служб организации; четкое определение во внутренних нормативных документах кредитной организации понятия и методов оценки эффективности внутреннего контроля; обеспечение контроля бизнес-процессов банка не только с учетом регуляторного риска, но и всех видов рисков; составление четкого и ясного нормативного документа по внутреннему контролю для использования в работе; набор в штат службы внутреннего контроля высококвалифицированного персонала и обеспечение его постоянного обучения и мотивации; постоянное обучение всех сотрудников по вопросам внутреннего контроля, внутреннего аудита и управлению рисками и построение системы мотивации с учетом управления рисками; тщательный надзор за системами риск-ориентированного внутреннего контроля в российских банках со стороны регулирующих органов (Банка России).

Ключевые слова: риск-ориентированный контроль, внутренний контроль, банк

Выводы. Результаты проведенного исследования могут быть использованы в практической деятельности российских кредитных организаций, а также в научной и педагогической деятельности.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2019

Для цитирования: Ефремова Ю.С. Направления совершенствования системы риск-ориентированного внутреннего контроля в российских кредитных организациях // *Финансы и кредит*. — 2020. — Т. 26, № 1. — С. 142 — 154.

<https://doi.org/10.24891/fc.26.1.142>

Введение

Эффективная система внутреннего контроля в кредитных организациях является очень важной составляющей общей системы

корпоративного управления и способствует поддержанию финансовой устойчивости и стабильному получению прибыли таких организаций.

В настоящее время руководство коммерческих банков по всему миру уделяет постоянное внимание развитию эффективной системы внутреннего контроля. Однако во многих российских коммерческих банках организация системы внутреннего контроля остается несовершенной и малоэффективной. Об этом свидетельствуют многочисленные отзывы Банком России лицензий коммерческих банков в связи с нарушением ими требований законодательства в области противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма (ПОД/ФТ), а также рисков кредитной политикой. Всего с 1991 по 2019 г. лицензии были отозваны у более чем 2 000 банков (расчеты проведены автором статьи). Основные причины — рискованная кредитная политика (неправильное управление рисками) и несоблюдение требований ПОД/ФТ¹. Приведенные цифры указывают на то, что в настоящее время в российском банковском секторе имеются проблемы с организацией эффективной системы внутреннего контроля. Кроме того, не во всех российских банках она является на практике риск-ориентированной [1–3]. Данный факт определил необходимость установления направлений совершенствования системы риск-ориентированного внутреннего контроля в российских кредитных организациях для повышения ее эффективности на основе международного опыта и особенностей российского банковского сектора [4].

Международные стандарты по внутреннему контролю, внутреннему аудиту и управлению рисками уже довольно долгое время (как минимум, с начала 1990-х гг.) успешно применяются в иностранных банках и организациях других сфер деятельности. За это время в обновленных версиях международных стандартов² накоплен

большой опыт, который мог бы помочь российским банкам построить эффективные системы внутреннего контроля, аудита и управления рисками с меньшими ошибками и затратами. Кроме того, международные стандарты в большинстве своем написаны понятным языком, поэтому они просты в применении. Также к международным стандартам выпускаются краткие руководства, содержащие основные положения соответствующих международных стандартов, в силу чего в них легко ориентироваться [5]. Наглядные примеры, схемы и модели дают им дополнительные преимущества.

Российские же документы по внутреннему контролю, внутреннему аудиту и управлению рисками зачастую очень громоздкие и написаны сложным языком. Иногда чтобы понять, о чем идет речь, приходится перечитывать положения по несколько раз. Также чаще всего различные аспекты одного процесса (например, управления рисками) описаны в различных объемных документах. Практически во всех российских нормативных документах по рассматриваемым темам не дается наглядных примеров, схем, что еще больше усложняет понимание и выстраивание логических цепочек.

Поэтому необходимо разработать российские нормативные документы по внутреннему контролю, аудиту и управлению рисками, которые будут четкими и ясными, будут содержать наглядные примеры и среди которых будет легко ориентироваться. Международный опыт написания стандартов может помочь. Кроме того, можно даже использовать прямые выдержки из таких стандартов, которые подходят для российской действительности.

Проанализировав характеристики риск-ориентированного внутреннего контроля [6–8]³, описанные в научных работах, а также изучив российское законодательство по данной теме⁴, автор предлагает свое

¹ Книга памяти. Прекратившие существование кредитные организации // Официальный сайт Banki.ru. URL: <http://www.banki.ru/banks/memory/>

² Basel Committee on Banking Supervision Paper “Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations”. September 1998. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs40.htm>; COSO Internal Control Integrated Framework. 2013. URL: <http://www.coso.org/documents/internalcontrol-integratedframework.pdf>; FERMA and ECIIA Guidance on the 8th EU Company Law Directive Article 41. Part 1. 2010. URL: <https://www.ferma.eu/sites/default/files/inline-files/eciaa-ferma-guidance-on-the-8th-eu-company-law-directive.pdf>

³ Арсланбеков-Федоров А.А. Служба внутреннего контроля банка: организация и функционирование. URL: <http://www.bankmib.ru/3167.html>

⁴ Положение Банка России от 16.12.2003 № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» (далее — Положение № 242-П); Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления».

определение риск-ориентированного внутреннего контроля с ориентацией данного процесса на риски.

По мнению автора, риск-ориентированный внутренний контроль — это процесс по выявлению нарушений и рисков в бизнес-процессах кредитной организации, осуществляемый на основе постоянного проведения контрольных процедур по каждому бизнес-процессу кредитной организации и встроенный в систему управления рисками и корпоративного управления такой кредитной организации.

Соответственно, система риск-ориентированного внутреннего контроля будет представлять собой совокупность ответственных подразделений и их сотрудников, осуществляющих процедуры по риск-ориентированному внутреннему контролю, а также направлений риск-ориентированного внутреннего контроля, обеспечивающих соблюдение порядка осуществления и достижения целей, установленных законодательством Российской Федерации, Положением Банка России № 242-П, учредительными и внутренними документами кредитной организации.

Результаты исследования

Результаты исследования, изложенные в настоящей статье, базируются на основных положениях международных⁵ и российских⁶ документов по внутреннему контролю,

внутреннему аудиту и управлению рисками в кредитных организациях. Кроме того, автором использован собственный опыт работы в российской банковской сфере с 2008 г. по настоящее время. Обнаруженные проблемы и возможные пути их решения были подробно изложены в одноименной статье автора⁷, поэтому перечислим их далее лишь коротко.

1. Нечеткое определение подразделений, ответственных за осуществление внутреннего контроля в организации, а также нечеткое разделение обязанностей между ними.
2. Отсутствие в некоторых кредитных организациях продуктивного взаимодействия и сотрудничества между службой внутреннего контроля и службой внутреннего аудита.
3. Отсутствие осознания высшим руководством (собственниками и исполнительными директорами) этих организаций важности контрольной функции, и ориентация вместо этого только на прибыльность организации без учета тщательного контроля рисков, которые в итоге могут значительно снизить полученные доходы при наступлении неблагоприятных событий. В общем смысле данную проблему можно обозначить как отсутствие «культуры контроля» в кредитных организациях.
4. Отсутствие в кредитной организации осознания всеми сотрудниками важности

⁵ Basel Committee on Banking Supervision Paper “Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations”. September 1998. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs40.htm>; Basel Committee on Banking Supervision. Guidelines. Corporate governance principles for banks. July 2015. URL: <http://www.bis.org/bcbs/publ/d328.htm>; COSO Internal Control Integrated Framework. 2013. URL: <http://www.coso.org/documents/internalcontrol-integratedframework.pdf>; FERMA and ECIIA Guidance on the 8th EU Company Law Directive Article 41. Part 1. 2010. URL: <https://www.ferma.eu/sites/default/files/inline-files/eciia-ferma-guidance-on-the-8th-eu-company-law-directive.pdf>; Financial Stability Institute. Isabella Arndt, Andrea Minto. Occasional Paper No 11 “The “Four Lines of Defence Model” for financial institutions”. 2015. URL: <http://www.bis.org/fsi/fsipapers11.pdf>; The Institute of Internal Auditors (IAA). IAA Position Paper “The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control”. 2013. URL: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>

⁶ Положение № 242-П «Методические рекомендации по проверке системы внутреннего контроля в кредитной организации» (утв. Банком России 18.12.2017 № 32-МР). Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности» (ст. 11.1-2); Письмо Банка России от 02.11.2007 № 173-Т «О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору «Комплаенс и комплаенс-функция в банках»; Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления» (гл. 5); Указание Банка России от 25.12.2017 № 4662-У «О квалификационных требованиях к руководителю службы управления рисками, службы внутреннего контроля и службы внутреннего аудита кредитной организации...».

⁷ *Ефремова Ю.С.* Основные проблемы и возможные пути их решения при построении эффективной системы внутреннего контроля в кредитных организациях // Актуальные вопросы права, экономики и управления. Сборник статей V международной научно-практической конференции. Пенза: Наука и Просвещение, 2016. С. 90—95. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27483878>.

системы внутреннего контроля, что влияет на эффективность ее функционирования. Данная проблема связана с тем, что в некоторых банках не проводится обучение сотрудников по вопросам внутреннего контроля.

5. В некоторых организациях недостаточно четко определены области контроля, в результате чего многие сферы банковской деятельности могут быть не проконтролированы. Кроме того, часто руководители подразделений не придают значения процессу устранения выявленных в результате проверки их подразделений нарушений (так называемый follow-up). Это может привести к тому, что опыт прошлых ошибок не будет учтен и приведет к повторению, возможно даже в более крупных масштабах, потенциально опасных для кредитной организации операций и нарушений.

На основе изложенной информации автор данной статьи сформулировала несколько пунктов по совершенствованию системы риск-ориентированного внутреннего контроля в российских кредитных организациях. Для достижения данной цели необходимо:

- четкое определение во внутренних нормативных документах кредитной организации понятия и методов оценки эффективности внутреннего контроля;
- контроль со стороны СВК бизнес-процессов банка с учетом не только регуляторного риска, но и всех видов рисков, присущих кредитной организации;
- составление четкого и ясного нормативного документа по внутреннему контролю для использования в работе российскими банками, возможно, с использованием международного опыта;
- набор высококвалифицированного персонала в СВК, его постоянное обучение и мотивация;
- постоянное обучение всех сотрудников кредитной организации по вопросам внутреннего контроля, внутреннего аудита и управлению рисками.

Рассмотрим указанные пункты более подробно.

Транслирование важности «культуры риска» и «культуры контроля» от высшего руководства и совета директоров банка на всех сотрудников (так называемый метод сверху вниз).

Данный принцип активно пропагандируется в международных стандартах по внутреннему контролю, внутреннему аудиту и управлению рисками. Именно высшее руководство и совет директоров (наблюдательный совет) кредитной организации задают «тон» и отношение к проведению внутреннего контроля. Если руководство не понимает важность внутреннего контроля для организации, воспринимает его как «тормоз» для бизнеса и получения прибыли, то и сотрудники будут иметь такое же отношение. Стоит отметить, что подобных руководителей в российском банковском секторе становится все меньше, а большинство сами приходят к мнению о важности эффективного риск-ориентированного внутреннего контроля в банках [9–11]. Этому способствовали и постоянные кризисные явления в российской и мировой финансовой сфере, и крупные

- транслирование важности «культуры риска» и «культуры контроля» от высшего руководства и Совета директоров банка на всех сотрудников (так называемый метод сверху вниз);
- автоматизация процессов проведения внутреннего контроля для быстрой обработки больших объемов информации;
- определение и составление перечня бизнес-процессов кредитной организации (особое внимание уделить наиболее подверженным риску бизнес-процессам), и разработка контролей, покрывающих данные бизнес-процессы;
- продуктивное взаимодействие служб внутреннего контроля (далее — СВК), внутреннего аудита (далее — СВА) и управления рисками (далее — СУР) кредитной организации;

убытки банков, и отзывы лицензий, вызванные среди прочего мошенническими действиями сотрудников таких банков и третьих лиц. Все это привело к пониманию, что гораздо выгоднее выстроить «работающую» систему риск-ориентированного внутреннего контроля в банке, чем постоянно сталкиваться с мошенническими действиями и угрозой отзыва лицензии.

Транслирование важности «культуры риска» и «культуры контроля» может проходить в устной форме путем выступлений высшего руководства банков на различных внутрибанковских бизнес-мероприятиях, рабочих встречах, и т.д.; в письменной форме путем массовой электронной рассылки всем сотрудникам банка поясняющих писем и презентаций; размещения на стендах внутри банка различных мотивационных плакатов, инструкций, пояснений и пр. Важно создать атмосферу, в которой все работники банка на интуитивном уровне осознавали бы важность «культуры риска» и «культуры контроля» и понимали свою роль в данных процессах.

Автоматизация процессов проведения внутреннего контроля для быстрой обработки больших объемов информации.

В современных условиях развитых и быстро меняющихся новых технологий обработки больших объемов информации, автоматизация контроля всех критичных бизнес-процессов кредитной организации является просто необходимой. Для проведения эффективного внутреннего контроля в кредитной организации необходимо «покрывать» все бизнес-процессы, особое внимание при этом уделять критичным. Такой подход включает в себя анализ колоссальных объемов информации, которую просто невозможно быстро и безошибочно обработать вручную. Во многих российских банках автоматизация внутреннего контроля не произошла. В результате итоги такой обработки появляются спустя довольно длительный промежуток времени, когда они могут быть уже совсем неактуальны. Кроме того, при ручной обработке данных очень высока вероятность ошибок или упущения

существенных фактов. Для получения актуальной информации по результатам проведения внутреннего контроля определенного бизнес-процесса организации просто необходимо использование автоматизированных программ, которые по заданным параметрам будут выдавать сотрудникам СВК нужную информацию, а сотрудники — принимать решение о том, является ли это нарушением или нет. Такой подход значительно сократит время обработки данных, снизит вероятность ошибок вследствие «человеческого фактора» и гарантированно покажет все данные для анализа. Контрольные процедуры можно разделить в разрезе бизнес-процессов между сотрудниками СВК.

Конечно, приобретение или разработка, поддержание в актуальном состоянии и обслуживание ИТ-специалистами подобных программ может дорого обойтись кредитной организации. В этом случае руководителям необходимо сравнить возможные потери кредитной организации вследствие проведения неэффективных процедур по внутреннему контролю «вручную» с расходами на приобретение программных продуктов. Если выгода от приобретения программного обеспечения значительно «перевешивает», то, бесспорно, нужно внедрять автоматизацию внутреннего контроля. Скорее всего в крупных кредитных организациях с большими объемами данных и разветвленными бизнес-процессами гораздо выгоднее приобрести программное обеспечение. В мелких — возможен и ручной способ обработки, но с учетом «несовершенства» такого метода.

Определение и составление перечня бизнес-процессов кредитной организации (особое внимание уделить наиболее подверженным риску бизнес-процессам), а также разработка контролей, «покрывающих» данные бизнес-процессы.

Для эффективного проведения внутреннего контроля во всех областях деятельности кредитной организации необходимо знать все бизнес-процессы данной организации, в том числе наиболее критичные и подверженные

рisku. Нужно составить список таких бизнес-процессов, выделить критичные и разработать по каждому бизнес-процессу внутренние контрольные процедуры с учетом подверженности данных бизнес-процессов различным рискам. Далее данные контрольные процедуры целесообразно автоматизировать.

На практике процесс составления перечня бизнес-процессов можно реализовать следующим образом. У каждого подразделения в кредитной организации есть свои бизнес-процессы, а у бизнес-процесса — его владелец. Это может быть, например, начальник отдела, руководитель группы или отдельный сотрудник, который выполняет определенную функцию. Именно они знают этот процесс лучше всего, так как выполняют его ежедневно, и смогут его подробно описать, выделить риски, которым он подвержен, и предложить способы контроля над ним. Таким образом, в перечне у каждого бизнес-процесса появляется ФИО и должность его владельца. После описания всех бизнес-процессов кредитной организации, подлежащих внутреннему контролю, они агрегируются и анализируются сотрудниками службы внутреннего контроля организации, по каждому бизнес-процессу составляются контрольные процедуры и методы оценки их эффективности, далее данные контрольные процедуры автоматизируются с помощью либо ИТ-сотрудников, либо ИТ-компаний. В идеале результатом является автоматизированный программный комплекс по внутреннему контролю всех бизнес-процессов кредитной организации, благодаря которому в любое время можно получить информацию по каждому бизнес-процессу или операции в кредитной организации.

Продуктивное взаимодействие служб внутреннего контроля, внутреннего аудита и управления рисками кредитной организации.

Для эффективного построения системы риск-ориентированного внутреннего контроля в кредитной организации СВК, СВА и СУР должны взаимодействовать между собой. Такое взаимодействие можно представить в виде схемы (рис. 1).

Согласно данной схеме СВК контролирует СУР, что четко указано в п. 7.1. и 7.2. Письма Банка России от 29.06.2011 № 96-Т «О методических рекомендациях по организации кредитными организациями внутренних процедур оценки достаточности капитала», а СВА, согласно модели «три линии защиты»⁸ и Положению № 242-П, контролирует работу СВК и СУР. Все три подразделения (СВК, СВА и СУР) должны быть напрямую подотчетны совету директоров (наблюдательному совету) кредитной организации, чтобы объективно и беспристрастно выполнять свои функции. СУР, СВК и СВА, в свою очередь, контролируют бизнес-процессы всех остальных подразделений кредитной организации с учетом присущих им видов рисков (риск-ориентированный подход), содержащихся в перечне рисков.

Хотя такая схема довольно проста и понятна, на практике она реализована далеко не во всех российских банках. Зачастую такого взаимодействия между СВК, СУР и СВА нет: СВК подчиняется совету директоров не напрямую, а, например, через заместителя генерального директора кредитной организации, отвечающего за направление внутреннего контроля, а СВК не контролирует работу СУР.

Четкое определение во внутренних нормативных документах кредитной организации понятия и методов оценки эффективности внутреннего контроля.

Не во всех российских кредитных организациях внутренние документы по внутреннему контролю содержат понятие «эффективность внутреннего контроля». Без понимания этого внутренний контроль становится лишенным смысла, так как непонятно, что контролировать и как оценивать результаты контроля.

В основном российском нормативном документе по внутреннему контролю —

⁸ The Institute of Internal Auditors (IAA). IAA Position Paper “The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control”. 2013. URL: <https://na.theiaa.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>

Положении № 242-П — нет этих понятий. Коротко они описываются лишь в п. 254 и п. 269 «Кодекса корпоративного управления»⁹. В международных стандартах по внутреннему контролю¹⁰ такие понятия довольно детально рассмотрены и подкреплены примерами.

Поэтому для четкого понимания сотрудниками кредитной организации, в частности сотрудниками СВК, СУР и СВА, эффективности внутреннего контроля и методов ее оценки, во внутреннем документе кредитной организации (например, в положении по внутреннему контролю), необходимо дать определение эффективности внутреннего контроля, методы и периодичность ее оценки, желательно, с примерами по основным бизнес-процессам. Разработчикам такого документа необходимо проанализировать п. 254 и п. 269 «Кодекса корпоративного управления», положения по эффективности внутреннего контроля и ее оценке, данные в международных стандартах по внутреннему контролю, определить те пункты, которые подходят для конкретной кредитной организации, добавить, при необходимости, свои методы оценки эффективности, и использовать в работе не только СВК, но и других подразделений кредитной организации.

На основе анализа международных стандартов и российского банковского законодательства по внутреннему контролю автор данной статьи пришла к собственным выводам по определению понятия эффективности риск-ориентированного внутреннего контроля в кредитных организациях и методах ее оценки. Так, риск-ориентированный внутренний контроль может считаться организационно и экономически эффективным, если контрольные процедуры покрывают все виды рисков кредитной организации, встроены во

все ее бизнес-процессы, проводятся на постоянной основе с использованием автоматизированных программ по внутреннему контролю, меры по устранению выявленных нарушений принимаются в максимально короткие сроки, и сотрудниками СВК проводится постоянный мониторинг устранения выявленных нарушений.

Оценка эффективности риск-ориентированного внутреннего контроля может включать в себя объективные ответы на два основных вопроса.

1. Достигнуты ли поставленные цели кредитной организации, включая цели ее подразделений?
2. Превышают ли затраты на проведение внутренних контрольных процедур возможные потери, которые могла бы понести кредитная организация при отсутствии таких контрольных процедур?

В случае положительного ответа на первый вопрос и отрицательного на второй система риск-ориентированного внутреннего контроля в кредитной организации имеет достаточно высокую степень эффективности.

Контроль со стороны службы внутреннего контроля бизнес-процессов кредитной организации не только с учетом регуляторного риска, но и всех видов рисков, присущих данной кредитной организации.

В главном российском нормативном документе по внутреннему контролю — Положении № 242-П — функции службы внутреннего контроля связаны только с выявлением и управлением регуляторным риском (комплаенс-риском) кредитной организации¹¹. В то же время в п. 3.1. Положения № 242-П, среди прочего, указано направление системы внутреннего контроля по «контролю за функционированием системы управления банковскими рисками и оценка банковских рисков». Но так как служба внутреннего контроля входит в систему внутреннего контроля, п. 4(1).1 указанного Положения, описывающий функции СВК в кредитной организации, необходимо уточнить

⁹ Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления».

¹⁰ COSO Internal Control Integrated Framework. 2013. URL: <http://www.coso.org/documents/internalcontrol-integratedframework.pdf>. FERMA and ECIIA Guidance on the 8th EU Company Law Directive Article 41. Part 1. 2010. URL: <https://www.ferma.eu/sites/default/files/inline-files/eciia-ferma-guidance-on-the-8th-eu-company-law-directive.pdf>; Basel Committee on Banking Supervision Paper “Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations”. September 1998. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs40.htm>

¹¹ Пункт 4(1).1 Положения № 242-П.

и расширить функционал СВК. Автор данной статьи считает, что этот функционал должен быть гораздо шире и включать в себя выявление и контроль над управлением всеми рисками кредитной организации. Такие риски будут идентифицированы в процессе составления перечня бизнес-процессов и их владельцев в кредитной организации при составлении и автоматизации контрольных процедур СВК. Для этого, конечно, необходима полная автоматизация процесса внутреннего контроля, приобретение соответствующего программного обеспечения, о чем уже говорилось в данной статье, а также расширение штата сотрудников СВК, набор персонала высокой квалификации со знанием не только основ внутреннего контроля, но и управления рисками.

Составление четкого и ясного нормативного документа по внутреннему контролю для использования в работе российскими кредитными организациями, возможно, с использованием международного опыта.

После анализа действующих на сегодняшний день российских нормативных документов по внутреннему контролю автор данной статьи пришел к выводу о том, что целесообразно создать один краткий, но емкий документ, содержащий основные термины и понятия внутреннего контроля, структуру внутреннего контроля, процесс его проведения, функции персонала организации на всех уровнях в осуществлении внутреннего контроля, методы и периодичность мониторинга данного процесса, определения понятия и оценки его эффективности в кредитной организации, взаимосвязь и взаимодействие между внутренним контролем, внутренним аудитом и функцией по управлению рисками в кредитной организации, а также взаимодействие службы внутреннего контроля с внешними надзорными органами. При разработке такого документа можно опираться на международный опыт, международные стандарты по внутреннему контролю, внутреннему аудиту и управлению рисками, а также учитывать особенности российского банковского сектора и внешней бизнес-среды, уже разработанные и эффективно

действующие документы по внутреннему контролю. Вполне возможно обновить и дополнить Положение № 242-П.

Набор высококвалифицированного персонала в службу по внутреннему контролю, его постоянное обучение и мотивация.

Штат службы внутреннего контроля кредитной организации должен быть сформирован в составе, соответствующем функциям СВК и масштабам ее деятельности, а также укомплектован специалистами высокой квалификации, обладающими знаниями в области не только внутреннего контроля, но и управления рисками. Под высокой квалификацией специалистов СВК автор данной работы понимает их соответствие действующему на сегодняшний день профессиональному стандарту «Специалист по внутреннему контролю»¹² и Указанию Банка России № 4662-У¹³ для руководителя СВК.

Сотрудники СВК должны периодически подтверждать свою профессиональную квалификацию, и в случае несоответствия проходить соответствующее обучение или отстраняться от должности. Также работники СВК должны на постоянной основе обучаться и повышать свои профессиональные навыки, быть в курсе последних изменений в мировом и российском банковском законодательстве. Также они должны быть достаточно мотивированы (материальными и нематериальными методами).

К сожалению, в настоящее время не во всех российских кредитных организациях сотрудники СВК соответствуют высокой профессиональной квалификации. Иногда таких сотрудников держат формально по разным причинам, они не представляют ценности для организации, поскольку не выполняют свои функции по внутреннему контролю должным образом.

¹² Приказ Минтруда России от 22.04.2015 № 236н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)».

¹³ Указание Банка России от 25.12.2017 № 4662-У «О квалификационных требованиях к руководителю службы управления рисками, службы внутреннего контроля и службы внутреннего аудита кредитной организации...».

Штат сотрудников СВК и их профессиональная квалификация являются важнейшим элементом построения эффективной системы риск-ориентированного внутреннего контроля в кредитных организациях.

Постоянное обучение всех сотрудников организации по вопросам внутреннего контроля, внутреннего аудита и управлению рисками.

Для понимания своей роли в процессе по внутреннему контролю, управлению рисками и внутреннему аудиту кредитной организации, все ее сотрудники должны на постоянной основе проходить обучение по основным вопросам в данных сферах. Такое обучение может проводиться ответственными сотрудниками СВК, СУР и СВА в форме лекций и практических мастер-классов, онлайн-курсов, рассылки обучающих материалов и презентаций по внутренней электронной почте кредитной организации, привлечения сторонних экспертов по данным областям и другими методами. Главное — чтобы после такого обучения все сотрудники кредитной организации понимали, зачем нужны процессы по внутреннему контролю, внутреннему аудиту и управлению рисками, и что полезного каждый сотрудник кредитной организации может привнести в данные процессы. Когда сотрудники осведомлены о важности проведения внутреннего контроля, внутреннего аудита и управления рисками в кредитной организации и получении ею прибыли и, соответственно, премий сотрудниками, они становятся более вовлечены и заинтересованы в качественном выполнении своих профессиональных обязанностей. Кроме того, система мотивации сотрудников кредитной организации должна быть построена с учетом управления рисками. Так, например, в ключевые показатели эффективности (КПЭ) каждого сотрудника должен включаться пункт по эффективности проведения ими мероприятий по своевременному и полному устранению нарушений, выявленных в результате проверок СВК и СВА. В частности, взаимосвязь между участием работников организации в управлении рисками и системой их премирования отражена в

международном документе по внутреннему контролю, внутреннему аудиту и управлению рисками — Guidance on the 8th EU Company Law Directive¹⁴.

Заключение

Таким образом, на основе описанного в данной статье можно сделать вывод о том, что для совершенствования системы риск-ориентированного внутреннего контроля в российских кредитных организациях необходимо: со стороны руководства транслировать важность «культуры риска» и «культуры контроля» в кредитной организации; определить и составить перечень бизнес-процессов кредитной организации и разработать соответствующие им контроли; автоматизировать эти контроли; организовать продуктивное взаимодействие служб внутреннего контроля, внутреннего аудита и управления рисками; четко определить во внутренних нормативных документах кредитной организации понятие и методы оценки эффективности внутреннего контроля; обеспечить контроль со стороны СВК бизнес-процессов банка с учетом не только регуляторного риска, но и всех видов рисков; составить четкий и ясный нормативный документ по внутреннему контролю для использования в работе российскими кредитными организациями; набрать в штат СВК высококвалифицированный персонал и обеспечить его постоянное обучение и мотивацию; проводить постоянное обучение всех сотрудников кредитной организации по вопросам внутреннего контроля, внутреннего аудита и управления рисками и построить систему мотивации сотрудников кредитной организации с учетом управления рисками. Конечно, необходим и тщательный надзор за системами риск-ориентированного внутреннего контроля в российских банках со стороны регулирующих органов (Банка России). Такой надзор может проводиться в виде проверки на соответствие кредитной организации основным направлениям, описанным в данной статье.

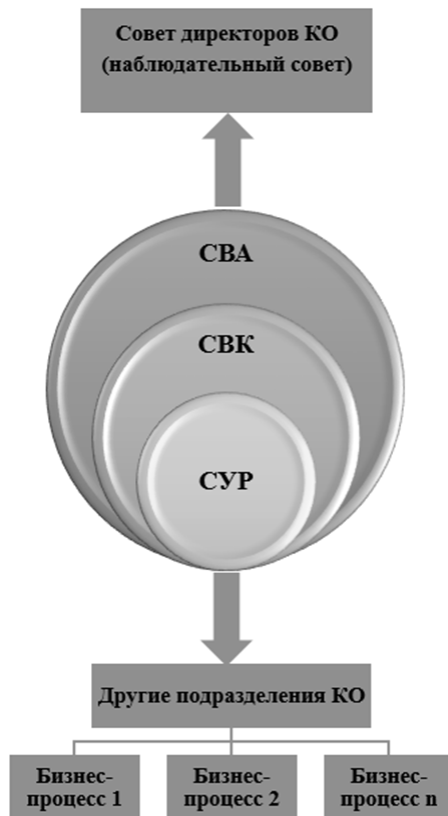
¹⁴ FERMA and ECIA Guidance on the 8th EU Company Law Directive Article 41. Part 1. 2010.
URL: <https://www.ferma.eu/sites/default/files/inline-files/ecia-ferma-guidance-on-the-8th-eu-company-law-directive.pdf>

Рисунок 1

Эффективное взаимодействие службы внутреннего контроля (СВК), службы внутреннего аудита (СВА) и службы по управлению рисками (СУР) в кредитной организации

Figure 1

Effective teamwork of Internal Control, Internal Audit and Risk Management Services in a credit institution



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Калачева О.Н. Проблемы внутреннего контроля в организациях малого и среднего бизнеса // Аудитор. 2015. Т. 1. № 10. С. 32—37.
URL: https://gaap.ru/articles/Problemy_vnutrennego_kontrolya_v_organizatsiyakh_malogo_i_srednego_biznesa/
2. Пашков Р.В. Мониторинг системы внутреннего контроля // Бухгалтерия и банки. 2015. № 1. С. 40—49.
3. Пашков Р.В. Внутренний контроль банковских рисков // Банковский бизнес. 2014. № 4. С. 41—53.
4. Пашков Р.В. Концепция развития риск-ориентированного внутреннего контроля в банке // Бухгалтерия и банки. 2015. № 6. С. 21.
5. Piskunov V.A., Manyayeva V.A., Tatarovskaya T.E., Bychkova E.Yu. Risk-Oriented Internal Control: The Essence, Management Methods at Small Enterprises. *International Electronic Journal of Mathematics Education*, 2016, vol. 11, iss. 7, pp. 2710–2731.
URL: <https://www.iejme.com/article/risk-oriented-internal-control-the-essence-management-methods-at-small-enterprises>
6. Каковкина Т.В. Система внутреннего контроля как средство выявления рисков организации // Международный бухгалтерский учет. 2014. Т. 17. № 36. С. 37—47.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/16606219>
7. Шегурова В.П., Трунтаева Ю.В. Внутренний аудит в системе управления предприятием // Молодой ученый. 2013. № 5. С. 424—427. URL: <https://moluch.ru/archive/52/6890/>
8. Янова Я.Ю. Концепция ориентированного на риск внутреннего контроля — идеал, к которому нужно стремиться // Внутренний контроль в кредитной организации. 2014. № 4. URL: <http://futurebanking.ru/reglamentbank/article/2513>
9. Пашков Р., Юденков Ю. Западная модель COSO в системе западных моделей внутреннего контроля и управления рисками // Бухгалтерия и банки. 2016. № 9. С. 34.
10. Пашков Р., Юденков Ю. Концепция COSO трех линий защиты // Бухгалтерия и банки. 2016. № 8. С. 33.
11. Пашков Р., Юденков Ю. Российские модели внутреннего контроля // Бухгалтерия и банки. 2016. № 3.

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

**PRIORITIES FOR IMPROVING RISK-ORIENTED INTERNAL CONTROL
IN RUSSIAN CREDIT INSTITUTIONS****Yuliya S. EFREMOVA**

Moscow State Institute of International Relations (University) of Ministry of Foreign Affairs of Russian Federation
(MGIMO University), Moscow, Russian Federation
juliasefremova@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-8720-4852>

Article history:

Article No. 398/2019
Received 3 June 2019
Received in revised form
20 November 2019
Accepted 4 December 2019
Available online
30 January 2020

JEL classification: G21,
G32

Keywords: risk-oriented,
internal control, bank

Abstract

Subject This article discusses the theoretical and methodological bases of risk-oriented internal control and the ways to improve it in Russian lending institutions.

Objectives The article aims to determine areas and directions for improving the risk-oriented internal control system in Russian lending institutions to leverage the performance.

Methods For the study, I used the methods of logical analysis and synthesis, grouping, comparison, abstraction, and other techniques of scientific knowledge. The study is based on an analysis of the domestic and foreign theory and practice of creating a system of risk-oriented internal control in credit organizations, Russian and foreign internal control documents, and first-hand occupational experience in banking, as well.

Results The article highlights and proposes certain areas of improvement of the system of risk-oriented internal control in Russian lending institutions.

Relevance The results of the study can be used in the practical activity of Russian lending institutions, as well as scientific and teaching activities in *Finance, Money Circulation and Credit*.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2019

Please cite this article as: Efremova Yu.S. Priorities for Improving Risk-Oriented Internal Control in Russian Credit Institutions. *Finance and Credit*, 2020, vol. 26, iss. 1, pp. 142–154.
<https://doi.org/10.24891/fc.26.1.142>

References

1. Kalacheva O.N. [Internal control problems in organizations of small and medium-sized business]. *Auditor*, 2015, vol. 1, no. 10, pp. 32–37.
URL: https://gaap.ru/articles/Problemy_vnutrennego_kontrolya_v_organizatsiyakh_malogo_i_srednego_biznesa/ (In Russ.)
2. Pashkov R.V. [Monitoring of internal control system]. *Bukhgalteriya i banki*, 2015, no. 1, pp. 40–49. (In Russ.)
3. Pashkov R.V. [Internal control of banking risk]. *Bankovskii biznes*, 2014, no. 4, pp. 41–53. (In Russ.)
4. Pashkov R.V. [The concept of bank risk-oriented internal control development]. *Bukhgalteriya i banki*, 2015, no. 6, p. 21. (In Russ.)
5. Piskunov V.A., Manyayeva V.A., Tatarovskaya T.E., Bychkova E.Yu. Risk-Oriented Internal Control: The Essence, Management Methods at Small Enterprises. *International Electronic Journal of Mathematics Education*, 2016, vol. 11, iss. 7, pp. 2710–2731.
URL: <https://www.iejme.com/article/risk-oriented-internal-control-the-essence-management-methods-at-small-enterprises>

6. Kakovkina T.V. [The internal control system as a means of identifying the risks]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*, 2014, vol. 17, iss. 36, pp. 37–47. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/16606219> (In Russ.)
7. Shegurova V.P., Truntaeva Yu.V. [Internal audit in the system of enterprise management]. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*, 2013, no. 5, pp. 424–427. URL: <https://moluch.ru/archive/52/6890/> (In Russ.)
8. Yanova Ya.Yu. [The concept of risk-driven internal control is an ideal to strive for]. *Vnutrennii kontrol' v kreditnoi organizatsii*, 2014, no. 4. (In Russ.) URL: <http://futurebanking.ru/reglamentbank/article/2513>
9. Pashkov R., Yudenkov Yu. [Western COSO model in the system of Western internal control and risk-management models]. *Bukhgalteriya i banki*, 2016, no. 9, p. 34. (In Russ.)
10. Pashkov R., Yudenkov Yu. [The COSO three lines of defense concept]. *Bukhgalteriya i banki*, 2016, no. 8, p. 33. (In Russ.)
11. Pashkov R., Yudenkov Yu. [The Russian internal control models]. *Bukhgalteriya i banki*, 2016, no. 3. (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.