

Калмамбетова А.Э.

ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

A.E. Kalmambetova

ORGANIZATION OF INTERNAL CONTROL IN COMMERCIAL BANKS OF THE KYRGYZ REPUBLIC

УДК: 33.002/45

В статье рассматривается внутренний контроль в банке.

Ключевые слова: *риск, стратегия, кредит, управление, контроль.*

The article considers internal control in the Bank.

Key words: *risk, strategy, loan, management, monitoring.*

Говоря об организации внутреннего контроля в коммерческих банках, следует отметить, что развитие банковской системы и банковских операций в Кыргызской Республике развивалось опережающими темпами по сравнению с развитием систем внутреннего контроля в банках. Развитие внутренних систем контроля в банках развивалось крайне медленно, несмотря на возможности использования опыта западноевропейских стран и США, а также участие международных консалтинговых и аудиторских компаний. Это было обусловлено как объективными, так и субъективными факторами. Среди объективных факторов можно выделить два важнейших составляющих: во-первых отсутствие материальных ресурсов, во-вторых, крайне высокий уровень риска, присущий операциям на отечественных финансовых рынках. Свою роль сыграло также и настороженно-скептическое отношение руководства и работников банковской системы к развитию данного направления.

Во второй половине 90-х годов отечественные банки уже приступили к осуществлению сложнейших банковских операций, таких как финансирование инвестиционных проектов, структурное финансирование, операции с корпоративными ценными бумагами, производными финансовыми инструментами, операции на международном валютном рынке. В то же время, во многих банках не существовало служб внутреннего контроля в качестве самостоятельных подразделений (их заменяли отдельные группы внутри подразделений, осуществляющих конкретные операции) или их деятельность носила формальный характер.

Нельзя однозначно сказать, что внутренний контроль в отечественных банках отсутствовал до последнего времени. Контроль со стороны акционеров за финансово-хозяйственной деятельностью финансово-кредитных учреждений осуществлялся ревизионной комиссией. Ревизионной комиссии были предоставлены права по проверке организации на обязательной ежегодной основе, а также по собственной инициативе комиссии. Контроль достоверности ведения бухгалтерского учета, правильности

ведения кассовых операций осуществлялся в соответствии с порядком, описанным правилами ведения бухгалтерского учета. Кроме того, каждый банк располагал набором внутренних документов, регламентирующих порядок осуществления и принятия решений по осуществляемым операциям, созданы комитеты для принятия коллегиальных решений по отдельным вопросам (например, кредитный комитет, комитет по управлению активами и пассивами, тарифный комитет).

Но данной системе не хватало эффективности и упорядоченности. При отсутствии нормативных требований к системам внутреннего контроля самостоятельная активность банков по их созданию была низкой. Таким образом, один из основных проблем лежали в области низкой эффективности административного надзора.

Отсутствие описания внутренними нормативными документами порядка взаимодействия структурных подразделений и принятия решений, принятых методик оценки и порядка управления рисками отрицательно сказывались на качестве управления рисками. Недостатки внутренней нормативной базы также объяснялись отсутствием стратегии развития из-за недостаточного внимания совета директоров вопросам развития организации и управления рисками.

В октябре 1996 года Национальный Банк КР официально объявил о своем присоединении к Базельскому соглашению "Базовые принципы эффективного надзора за банковской деятельностью", официально признав, что основной задачей Национального Банка КР становится создание эффективной системы управления банковскими рисками во всех сферах банковской деятельности [1]. Именно с этого момента следует вести отчет целенаправленных действий коммерческих банков КР по внедрению систем контроля рисков. Данный шаг вызвал большой интерес в банковской системе Кыргызстана, поскольку:

- затрагивали все банки и обязывали критически проанализировать и оценить качество их систем внутреннего контроля;
- конкретизировали требования законодательства;
- устанавливали в некотором смысле единое понимание сущности внутреннего контроля в банке;
- предлагали унифицированный методологический подход к организации службы внутреннего контроля, позволяющий учитывать специфику деятельности каждого банка;

- обязывали каждый из банков разработать свою оригинальную систему внутреннего контроля, адаптированную к условиям конкретного банка;
- освещали некоторые актуальные вопросы (например, впервые в нормативных документах Национального Банка КР был приведен перечень определения рисков банковской деятельности, соответствующий международным признанным рекомендациям Базельского комитета по банковскому надзору).

Однако эти документы в первоначальном виде вызвали много вопросов как со стороны специалистов по аудиту, менеджменту и праву, так и со стороны руководителей банков, особенно средних и малых. Основной причиной непонимания, являлось то, что при разработке данных документов в качестве базовой была принята концепция всеобъемлющего контроля. В своей первоначальной редакции формулировки и смысл ряда требований этих документов были изложены разработчиками в таком виде, что вызывали сомнения в истинных намерениях регулирующих органов и оставляли открытыми слишком много вопросов о требованиях Национального Банка КР к созданию системы и службы внутреннего контроля, объеме ее полномочий, использовании результатов деятельности службы внутреннего контроля регулирующими органами и взаимодействии с ними.

После финансового кризиса 1998 года проблема оптимизации и управления финансовыми рисками приобрела особую актуальность в банковской системе КР в связи с выявлением целого ряда системных ошибок управления активами и пассивами в коммерческих банках. Важнейшими из них являлись отсутствие эффективной системы оценки и управления финансовыми рисками, игнорирование мер ограничения рисков при принятии управленческих решений и отсутствие контроля за рисками банка со стороны акционеров[2].

Вместе с тем, процесс совершенствования систем внутреннего контроля проходит достаточно трудно, что объясняется непониманием со стороны высшего руководства необходимости создания системы внутреннего контроля и встраивания контрольных составляющих в действующие процессы проведения операций и принятия решений.

Ориентируясь исключительно на нормативные требования НБКР, деятельность по развитию в банках систем внутреннего контроля ограничивается созданием служб внутреннего контроля. При этом часто у руководителей и акционеров банка отсутствует четкое понимание тех задач и функций, которые они должны выполнять. Кредитные организации не могут определить оптимальные организационные принципы функционирования службы внутреннего контроля, и в большинстве банков в части контроля рисков носить формальный и декоративный характер.

Сложности организации эффективной системы управления и внутреннего контроля в отечественных банках имеют следующие причины.

Первая группа причин связана с неадекватностью моделирования объекта управления:

- отсутствие стратегических, управленческих и технических навыков;
- неадекватная оценка состояний внутренней и внешней среды из-за принятия неудачной модели развития банка;
- несоответствие структуры банка и методов управления составу стратегических задач, определенных бизнес-планом;
- отсутствие разделения отношений собственности и управления;
- неспособность отдельных банков к самокорректировке.

Другая группа причин связана с особенностями поведения субъектов управления:

- некомпетентность субъекта управления;
- проблемы интересов при формировании организационной структуры и корпоративной культуры;
- система мотивации сотрудников банка не соответствует социально-экономической обстановке;
- централизованность, отсутствие коллегиальности в принятии решений;
- сокрытие ухудшения финансового состояния банка и мошенничество.

В настоящее время система внутреннего контроля, помимо контроля финансово-хозяйственной деятельности, охватывает также контроль деятельности кредитной организации, как профессионального участника рынка ценных бумаг, и мероприятия по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма. Ранее данные направления контроля были разделены и не рассматривались как единая контрольная система.

Организация эффективного внутреннего контроля в небольших региональных банках представляет собой теоретически более простую задачу по сравнению с кредитными организациями с многофилиальной структурой, значительными объемами и широким кругом проводимых операций. Организационная структура построена по принципу прямого директивного управления и соответствует характеру и объемам совершаемых банком операций. Решения о проведении операций принимаются руководителем банка или постоянно действующим коллегиальным органом (кредитным комитетом, Правлением и т.п.), что обеспечивает надежный текущий контроль. Вместе с тем, при расширении масштабов деятельности руководителем банка не всегда понимается необходимость делегирования полномочий.

Также упрощается задача построения системы управления рисками. Небольшие банки предлагают ограниченный классический спектр банковских услуг. Отсутствие филиальной сети является причиной отсутствия риска управляемости, как показывает

международная практика последних лет, одного из наиболее существенных и трудно поддающихся контролю. Председатель правления банка из-за небольших масштабов деятельности хорошо осведомлен обо всех проводимых операциях. Факты мошенничества или серьезного злоупотреблений полномочиями среди работников практически исключены.

В целом банки работают над созданием системы внутреннего контроля и ее совершенствованием. В частности, разрабатываются и пересматриваются с учетом развития и изменений в деятельности внутренние документы по управлению рисками, положения об организации деятельности отделов и служб банка, должностные инструкции сотрудников. Банками с филиальной сетью осуществляются контроль за деятельностью филиалов.

Но даже при всех изложенных выше положительных моментах, обращает на себя внимание недостаточный уровень внутреннего контроля. Часто у банков нет четкого регламента управления основными видами принимаемых на себя финансовых рисков, в частности недостаточно детализирован регламент оценки кредитного риска. Зачастую разработка внутренних документов сводится к простому копированию нормативных документов Национального Банка КР, они не технологичны, так как не содержат ясного описания порядка проведения конкретных видов операций, включающего контрольные процедуры. Это приводит к повышению субъективности оценки риска и, как следствие, повышению зависимости ее качества от опыта работы исполнителя и риска сбоев в случае его замены другим. Что касается нефинансовых рисков, то необходимость управления ими, как правило не находит понимания у руководства банков, и если соответствующие регламенты разрабатываются банком, то они носят формальный характер. Развитие деятельности, например, расширение спектра операций, часто опережает развитие системы управления рисками, то есть внедрение новых продуктов происходит прежде чем анализ возникающих при этом рисков.

Выбор направлений деятельности службы внутреннего контроля обусловлен больше стремлением высвободить ресурсы других подразделений, в частности бухгалтерии, а также ввести дополнительный контроль над отдельными видами операций, по которым наиболее всего допускаются ошибки. На службу внутреннего контроля часто возлагается разработка внутренних документов и регламентов по всем направлениям деятельности, что является неверным. Служба внутреннего контроля может проводить экспертизу внутренних документов и давать соответствующие заключения и рекомендации, но разработка документа должна производиться подразделением, осуществляющим конкретный вид деятельности. Руководитель службы внутреннего контроля часто отстранен от анализа системы управления. В результате, одна из основных целей внутреннего контроля – обеспечение своевременной идентификации, оценки и принятия мер по миними-

зации рисков банковской деятельности не достигается. Отдельно хотелось бы обратить внимание на результаты проверок, проводимых службой внутреннего контроля. В имевшихся внутренних актах проверок недостатки и нарушения практически отсутствуют, тогда как инспекционные проверки выявляют достаточно серьезные проблемы в деятельности банка или филиала, связанные с принятием рисков.

Основными проблемами небольших региональных банков остаются невысокая эффективность деятельности и низкий уровень капитальной базы. Данные проблемы являются взаимосвязанными. Низкий уровень капитала является сдерживающим фактором для расширения объемов операций, а значит для увеличения доходов и для снижения издержек по ведению бизнеса, используя «эффект масштаба». Однако при необходимости увеличения капитальной базы и масштабов деятельности банка за счет дополнительных инвестиций возникают проблемы. Возможности дополнительных вложений в организацию собственников ограничены. Необходимость расширения деятельности банка не кажется собственникам столь очевидной, поскольку функционирование банка рассматривается ими, в большей степени, как возможность беспрепятственного получения кредитов. Привлекательность банка в глазах сторонних инвесторов мала, так как дивиденды по акциям обычно не выплачиваются. Проблему увеличивает дефицит региональных ресурсов, свободных для инвестирования.

Пассивность собственников провоцируется на функционировании Совета директоров, которыми также уделяется недостаточно внимания деятельности банков. Советами директоров не ставятся четкие стратегические задачи и не отслеживаются текущее состояние банка, если целевые установки и стратегия утверждаются Советом директоров, как следствие требований Национального Банка, то являются формальными и не контролируются в последующем. В результате, направления развития организации являются неопределенными, невозможным становится оценить эффективность деятельности менеджмента. Недостаточное внимание Советов директоров к текущей деятельности банка и управлению рисками часто выражается в отсутствии политики управления рисками. Часто наблюдаются недостатки при осуществлении Советом директоров контрольной деятельности, в частности недостаточное внимание к результатам деятельности службы внутреннего контроля, что снижает фактическую независимость ее статуса от исполнительных органов при формальном наличии (закреплении во внутрибанковских положениях).

Большинство банков не имеют не только системы стратегического управления, но и системы стратегического планирования, являющегося важнейшим элементом стратегического управления. Максимальный период планирования - 1 год. Рассмотренные стратегии содержали в себе исключительно оперативные моменты, не связанные со стратегическими

аспектами деятельности. При этом стратегические решения – это решения, последствия от принятия которых имеют долгосрочный характер и позволяют изменить направление деятельности банка, или одного из его подразделений или сфер деятельности.

Несколько слов хотелось сказать о состоянии внутреннего контроля в филиалах банков, головные офисы которых расположены в столице Республики. Их можно разделить на две группы: филиалы достаточно крупных по отечественным меркам многофилиальных банков и филиалы небольших банков со слабо развитой филиальной сетью.

Основной проблемой первых являются то, что уровень материального вознаграждения менеджеров и сотрудников филиалов ставится в сильную зависимость от выполнения ряда показателей (доходности, привлечения ресурсов за счет развития клиентской базы и т. д.). Данная ситуация приводит к тому, что менеджеры филиалов, стремясь «выполнить показатели» могут принять более высокие риски, чем это принято политикой банка, или исказить реальную величину риска. Одним из путей решения данной проблемы может являться если не создание службы внутреннего контроллинга в филиале, то хотя бы введение должности специалиста внутреннего контроля, который по своему статусу должен являться сотрудником головной организации банка и подчиняться непосредственно руководителю службы внутреннего контроля головного банка [3].

Для банков с неразвитой филиальной сетью характерна слабая разработка системы управления филиалами. В ходе проверок было установлено, что ряд банковских операций проводился при отсутствии внутренних документов, утвержденных головной организацией банка, в том числе по направлениям работы, связанным с принятием рисков. Имелись факты, когда филиалы сами разрабатывали документы и методики, например, оценки кредитоспособности заемщиков, порядка проведения межбанковских операций и, при этом экспертиза этих документов на предмет соответствия принципам и подходам, используемым головной организацией, не проводилась, в том числе и при проведении проверки внутренним аудитом банка.

Проблемы внутреннего контроля в небольших региональных банках можно обозначить следующим перечнем:

- 1) Проблемы понимания сущности внутреннего контроля и, соответственно, его организации.
- 2) Проблема независимости службы внутреннего контроля.
- 3) Проблема кадров службы внутреннего контроля.
- 4) Проблема оценки системы внутреннего контроля.
- 5) Проблема несогласованности интересов акционеров, органов управления и контролируемых органов относительно внутреннего контроля и системы внутреннего контроля.

Слабости систем внутреннего контроля не однофакторные. С позиций различных аспектов и актуальности их можно обозначить следующим образом [4].

С точки зрения организации. Системы внутреннего контроля еще не стали стержневым звеном надежности банков. Формирование и функционирование служб не стало приоритетной первоочередной задачей органов управления банков. В деловом обороте банков не сложилась практика определения во внутренних документах четкого регламента проведения конкретных видов операций, включающего контрольные процедуры, что существенно снижает возможности контроля за их соблюдением.

С точки зрения масштабов банков и объемов проводимых ими операций. Работающие в регионе банки не относятся к числу крупных и не могут «прокормить» оптимальную по численности службу, поскольку сама служба «не зарабатывающее» подразделение. С другой стороны, широкий спектр функций службы не может быть качественно выполнен в условиях дефицита квалифицированных кадров. В этих противоречиях банки, как правило, ставят на «сокращение затрат сегодня» против «надежности на будущее».

С точки зрения осознания целей и функций. Внутренний контроллинг относительно новое и сложное явление в банковской системе Кыргызстана. У нас всегда был (и есть) бухгалтерский последующий контроль, практику которого ошибочно «накладывают» на службу внутреннего контроля. Реальные же цели и функции службы внутреннего контроля либо понимаются не точно и исполняются не полно, либо вообще не понимаются. В результате нет банков, где бы идентифицировали, оценили все риски, разработали меры по их минимизации. Многие банки просто не осознали важность знания состояния и перспективы влияния рисков на их устойчивость.

С точки зрения квалификации сотрудников, специализирующихся на внутреннем контроле. С высокой степенью вероятности можно отметить, что в настоящее время банки не располагают персоналом, хорошо владеющим вопросами организации внутреннего контроллинга в банках.

С точки зрения источников рисков. В настоящее время внешние (по отношению к банкам) риски продолжают преобладать над внутренними. Состояние экономики, законодательства, налоговый климат и другие внешние факторы в известном смысле определяют слабость банковской системы. Такая ситуация требует от банков как минимум проведения стратегического (многовариантного) планирования своей деятельности, однако этот вопрос реализован очень слабо в реалиях.

Вместе с тем, первоочередной проблемой, препятствующей повышению эффективности систем внутреннего контроля и являющейся первопричиной перечисленных выше недостатков являются особенности целей, форм, механизмов осуществления

корпоративного контроллинга со стороны акционеров и, как следствие, со стороны представительных органов управления, что определило дальнейшую логику исследования.

Литература:

1. www.bankir.kg
2. Бухтин М.А. Организационные принципы управления рисками в коммерческом банке. Процессный подход. //

Оперативное управление и стратегический менеджмент в коммерческом банке, 2003, №2. С -14.

3. Малыгин, Д.В. Подтверждение и повышение квалификации внутренних контроллеров и аудиторов банков / Малыгин Д.В. // «Бухгалтерия и банки». – 2006. - №2. – С.27 – 29.
4. Морковкина, Е.Б. Рекомендации по разработке методики оценки качества системы внутреннего контроля в кредитной организации /Е.Б. Морковкина // Финансы и кредит.-2007. - №40.-С.21-27.

Рецензент: к.э.н., доцент Байтерекова Г.С.
