

0-795714

На правах рукописи

**Курныкина Ольга Васильевна**

**МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ В КРЕДИТНЫХ  
ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Специальность 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика.

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
доктора экономических наук

Москва – 2011



Работа выполнена на кафедре «Банки и банковский менеджмент»  
ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Овсийчук Мария Федоровна

доктор экономических наук, профессор  
Петров Алексей Юрьевич

доктор экономических наук, профессор  
Рогуленко Татьяна Михайловна

Ведущая организация: «Российский государственный торгово-  
экономический университет»

Защита состоится "21" декабря 2011 г. в 10 часов на заседании совета по  
защите докторских и кандидатских диссертаций Д505.001.03 при ФГОБУВПО  
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по  
адресу: 125993, г.Москва, Ленинградский проспект, д. 55, ауд. 213

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале  
Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУВПО «Финансовый  
университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, г.  
Москва, Ленинградский проспект, д. 49, комн. 203

Автореферат разослан «16» ноября 2011 г. и размещен на официальном  
сайте Высшей аттестационной комиссии Министерства образования и науки  
Российской Федерации: <http://vak.ed.gov.ru>

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000790685

Ученый секретарь совета Д 505.001.03  
к.э.н., доцент

Городецкая О.Ю.

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### Актуальность темы исследования.

От эффективности функционирования кредитных организаций во многом зависят темпы развития субъектов хозяйствования всех сегментов бизнеса. Лояльные условия кредитования организаций реального сектора экономики обеспечивают возможность их своевременного технического переоснащения, модернизации и расширения. Являясь коммерческой организацией, заинтересованной в получении прибыли, банк, вместе с тем, несет серьезную социальную ответственность перед обществом за соблюдение установленных законодательством требований к условиям кредитования и проведения банковских операций. Контроль за их соблюдением осуществляет Центральный Банк России и профессиональные общественные объединения. Через систему контроля общество имеет возможность выявлять, предотвращать и устранять негативные события и риски в деятельности, как самих банков, так и их клиентов. Вместе с тем, важнейшую роль в организации работы банка и обеспечении его надежности играет система внутреннего контроля. Прошедший финансово-экономический кризис вскрыл серьезные внутренние проблемы в деятельности кредитных организаций: низкий уровень корпоративного управления, высокую концентрацию рисков, низкую прозрачность деятельности, использование манипулятивных “схем”, позволяющих обходить требования законодательства. В результате кризиса банки понесли значительные потери. Практика показывает, что организация систем контроля в кредитных организациях не соответствует современным требованиям и нуждается в серьезной модернизации.

Одним из показателей, характеризующих уровень контроля и аудита в кредитных организациях, является отзыв лицензий и количество выявленных нарушений в деятельности банков. По данным Банка России, приведенным на его официальном сайте в разделе «О ликвидации кредитных организаций», в период с 1 января 2006 года до 1 января 2011 года лицензии отозваны у 214 кредитных организаций<sup>1</sup>. Одной из главных причин для отзыва лицензии явились нарушения законодательства, которые сочетались в ряде банков с недостаточностью имущества для удовлетворения требований кредиторов. В отчете Банка России<sup>2</sup> отмечено, что в ходе проведенных в 2010 г. проверок

---

<sup>1</sup> О ликвидации кредитных организаций (по состоянию на 01.01.2011)/ Сведения приведены на сайте ЦБР. [http://www.cbr.ru] (дата обращения: 01.06.2011)

<sup>2</sup> Отчет о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2010 году/ Сведения приведены на сайте ЦБР. [http://www.cbr.ru] (дата обращения: 01.06.2011)

выявлено 14 841 нарушение в деятельности кредитных организаций. Наибольшее количество нарушений (4385 фактов) касается проведения кредитных операций; 2935 нарушений связаны с несоблюдением требований законодательства и нормативных актов в области противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма; выявлены 909 нарушений в организации кассовой работы и 914 случаев несоблюдения требований валютного законодательства РФ. В организации работы по ведению бухгалтерского учета отмечено 880 нарушений, при этом в 1347 случаях нарушения, выявленные в ходе проверок, привели к недостоверности учета и отчетности кредитных организаций. Выявленные недостатки в деятельности банков тесно связаны с несовершенством теоретико-методологических подходов к организации контроля как системы, ошибочным пониманием его целей, функций и роли. Кризисные явления заставили пересмотреть роль контроля в кредитных организациях с учетом возросших требований к повышению эффективности и изменений технологий, определенных инновационными процессами.

Это определило острую необходимость модернизации системы контроля, что, безусловно, предполагает развитие методологии контроля, расширение его направленности, критический пересмотр существующего понятийного аппарата, известных методов и сформировавшихся ранее подходов к интерпретации содержания понятий «контроль» и «система контроля в кредитной организации», разработку эффективных форм организации, механизмов и процедур его реализации.

При этом особенно актуален поиск новых подходов, при которых контроль рассматривается не только как функция управления, но как целостная система, обеспечивающая комплекс системно взаимосвязанных контрольных процессов, формирующих условия для эффективного достижения целей коммерческого банка в рамках нормативно-правовых границ, создающая предпосылки обеспечения устойчивости всей банковской системы и предотвращающая негативные события в финансово-кредитной сфере. В этом случае необходима модернизация системы контроля на основе теоретико-методологических постулатов и принципов, сформировавшихся в мировой банковской системе, внедрения процессного подхода, развития современных методов контролирования и практических рекомендаций по их применению в российской банковской практике.

Диалектика развития контролирования свидетельствует о необходимости его целенаправленного изменения и совершенствования. Свойственные

директивному управлению рычаги, посредством которых осуществлялась контрольная деятельность, не могут быть полностью использованы в современных условиях. Необходимость модернизации системы контроля вызвана: существенным повышением инновационности экономики, изменившей требования к банковским продуктам и бизнес-процессам; ужесточением конкуренции в банковском секторе; развитием процессов глобализации в экономике и интеграцией России в единое экономическое пространство; отставанием действующих систем контроля от новых требований к качеству контролирования, внедрением новых технологий в банках, обуславливающих необходимость использования адекватных им технологий организации контрольных процессов.

Существенная значимость и проблемы функционирования систем контроля в кредитных организациях, связанные с изменениями в мировой и национальной экономиках, обуславливают необходимость исследования и систематизации теоретико-методологических и организационно-методических аспектов организации контроля в кредитной организации.

Недостаточная разработка современной теории и нечеткость определений в понятийном аппарате являются препятствием к адекватной оценке того, как должна функционировать система контроля в кредитной организации. Актуальность выбранной направленности исследования усиливается тем, что она имеет важное практическое значение для повышения эффективности системы управления и экономической безопасности банка, а также обеспечения финансовой стабильности в государстве и снижения возможностей для экономических преступлений в финансовой сфере.

**Степень разработанности проблемы.** Вопросы организации и отдельные аспекты развития контроля в организациях различных отраслей народного хозяйства рассматривались отечественными и зарубежными учеными и практиками. В исследованиях можно выделить несколько направлений. Вопросы внутреннего контроля в аспекте менеджмента как функции управления, представлены в работах: В.Д.Андреева, А.В.Бусыгина, М.И.Баканова, В.П. Веснина, Е.Е.Вершигоры, В.П.Ганенко, И.Н.Герчиковой, Н.И.Кабушкина, Э.А. Вознесенского, Е.А. Кочерина, О.М. Островской, Ю.А. Цыпкина, А.Н. Локшинова, Э.А.Уткина; в научных трудах представителей зарубежных школ: Ф.Тейлора, А. Файоля, М. Альберта, П.Друкера, Р.Л.Дафта, М.Коутлера, С.П.Робинса, Дж. Р.Эванса, М.Х. Мескона, М. Портера, Ф. Хедоури, М. Вебера, Д. Пуга, А. Чандлера, Т. Питерса и Р. Уотермана, Р. Мосс Кантер, Д.Хана и др. Теоретико-практические вопросы развития контроллинга

рассматривались в работах А.Дайле, Ю.П. Анискина, А.М.Павлова, С.Н.Петренко, А.М.Карминского, Н.И.Оленева, А.Г.Примака, С.Г.Фалько, Р. Манна, Э. Майера, Д.Хана и др. В работах этих ученых высказаны различные взгляды на сущность контроля, классификацию его форм и видов. Вместе с тем, проблема сущности и природы контроля в настоящее время нуждается в определенном переосмыслении и развитии. В частности отсутствуют исследования функций контроля и их разграничения с функциями менеджмента. Не изучено влияние контрольной функции на другие функции управления, что приводит к узости трактовки термина «контроль». Анализ литературы и научных публикаций свидетельствует о том, что в трактовке сущности и природы контроля среди ученых нет единства мнений. Контроль рассматривается представителями различных наук и отраслей знаний под разным углом зрения, отражающим их интересы. Нет единства мнений по определению содержания системы контроля, а также ее специфики для банковской деятельности.

Разработке теоретических основ внутрихозяйственного и финансового контроля в разрезе различных отраслей экономики посвящен ряд работ известных отечественных ученых: Н.Г. Белова, И.А. Белобжецкого, О.В.Голосов, М.В. Мельник, М.Ф. Овсяичук, О.М. Островского, В.Ф. Палия, А.Ю. Петрова, В.И. Петровой, Т.М. Рогоуленко, В.П. Суйца, А.Д. Шеремета, и др. Вопросы финансового контроля рассмотрены в работах: В.М.Родионовой, Е.В.Маркиной, С.В. Степашина, Н.С. Столярова, С.О. Шохина, В.А. Жукова, Л.И.Воронина. Теоретические и прикладные аспекты оценки систем внутреннего контроля в процессе аудита финансовой отчетности представлены в трудах ученых: Р.П.Булыги, А.Д.Шеремета, В.П.Суйца, Ш.И.Алибекова, В.Д.Андреева, Ю.А.Данилевского, Б.А.Аманжоловой, С.М. Бычковой, В.В. Бурцева, Н.Т. Лабынцева, Л.Г. Макаровой, Г.В. Максимовой, Э.А. Сиротенко.

Сущность контроля и аудита, а также основные принципы их осуществления применительно к организациям различных отраслей представлены в работах зарубежных исследователей: Р.Адамс, Ф.Л. Дефлиз, Д.Р. Кармайкл, Ф. Котлер, Р. Мантомери, Дж.К. Лоббек, Д.К. Робертсон, Г.Р. Дженик, М.Б.Хирш и др. Однако в большинстве работ сделан акцент на оценку качества систем внутреннего контроля с позиции внешнего последующего контроля с целевой направленностью на подтверждение достоверности отчетной информации. В них не нашли отражение проблемы, связанные с оценкой системы контроля с позиции ее влияния на эффективность кредитной организации.

Отдельные практические положения по организации контроля в коммерческих банках рассмотрены в работах: А.А.Арсланбекова-Федорова, В.В.Щербакова, Г.Г.Лотобаевой, Ж.В.Закарая, Ю.Н.Юденкова, Д.В.Малыхина, М.А.Назаровой и др. Многие из этих работ относятся к периоду становления системы внутреннего контроля в коммерческих банках, содержат анализ элементов их структуры, но в существенно меньшей мере обосновывают направления развития систем контроля в банках, обусловленные новым этапом развития экономики, в частности повышения ее инновационности.

Противоречия в теоретических положениях, нерешенность проблем концептуального, методологического и методического характера формирования системы контроля в кредитной организации определили выбор темы исследования.

Теоретическое переосмысление методологии контроля и модернизация на этой основе системы контроля в банке на современном этапе направлены на решение проблемы, имеющей важное народнохозяйственное значение для развития экономики страны и ее экономической безопасности.

**Цели и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является научно-теоретическое обоснование направлений модернизации системы контроля в кредитных организациях, разработка методологии и методического инструментария организации контроля, соответствующего современным банковским услугам и технологиям их реализации.

Для достижения поставленной цели выделены четыре подцели с соответствующими задачами:

**Первая подцель** - теоретическое обоснование сущности контроля и направлений контрольной деятельности, адекватных современному этапу развития банковской системы.

Эта подцель включает следующие задачи:

- обосновать современное содержание категории «контроль», обеспечивающее формирование целостной системы контроля, и уточнить дефиницию «контроль»;
- исследовать диалектику контроля в историческом аспекте и современные подходы к его организации, выявить устойчивые свойства, признаки, сложившуюся направленность и проблемы развития в современных условиях банковской деятельности;
- раскрыть специфику контроля как функции, обеспечивающей обратную связь в управлении и процессах, и уточнить функции контроля;

- разработать принципы формирования контрольных процессов, адекватных современным банковским технологиям, и их интеграции в системе контроля;

- выделить понятие «контрольная деятельность», обосновать ее основные элементы и определить факторы, обуславливающие специфику с позиции формирования системы контроля в кредитной организации, уточнить термин «контрольная деятельность»;

- обосновать виды контроля, формирующие базисную основу системы контроля в кредитной организации;

**Вторая подцель** – обосновать методологию и направления модернизации системы контроля на основе разработки концептуальных подходов к выделению ее компонентов с учетом специфики функций кредитных организаций и гармонизации взаимоотношений с надзорными органами.

Для ее реализации поставлены следующие задачи:

- проанализировать современное состояние, слабые и сильные стороны систем контроля в кредитных организациях, выявить ключевые факторы, влияющие на сложившиеся тенденции в организации контроля, и установить пути внедрения современных технологий контроля;

- обосновать содержание, разработать структуру и состав элементов системы контроля в кредитных организациях с учетом гармонизации контроля достижения целей банка и взаимоотношений с органами общегосударственного регулирующего контроля и выполнения социально-экономических задач общества;

- исследовать содержание понятия «система внутреннего контроля» и выделить основные факторы, влияющие на ее формирование, разработать понятие «система контроля в кредитной организации», основанное на процессной сущности контроля и его гармонизации с внешним надзором;

- сформировать принципы построения системы контроля в кредитных организациях и разработать обеспечивающий ее модернизацию механизм консолидации составляющих элементов.

**Третья подцель** – разработать методологию и методический инструментарий модернизации системы контроля на основе концептуальных принципов процессного подхода организации и интеграции контроля по его видам.

Для достижения этой подцели поставлены следующие задачи:

- обосновать логическую последовательность и уточнить цели и задачи управленческого, технологического, агентского и оценивающего контроля в системе для разработки и обоснования мер и механизма модернизации;

- выбрать факторы, определяющие сущность управленческого контроля, проанализировать разграничение его функций и роли в системах контроля и управления, разработать дефиницию «управленческий контроль» и обосновать подходы к обновлению его процессов;

- разработать организационные мероприятия формирования процессов управленческого контроля и контрольной информации, обеспечивающей координацию и взаимодействие субъектов контроля в структуре управления;

- провести формализацию бизнес-процессов для встраивания контроля и разработать правила интеграции и встраивания процессов технологического контроля в бизнес-процессы;

- предложить способы и методы, формирующие механизм контроля, уточнить определения дефиниций «способ контроля», «метод контроля», выявить тенденции их развития и классифицировать по характеру влияния на организацию бизнес-процессов;

- установить факторы развития и предложить принципы совершенствования агентского контроля, обеспечивающего соответствие деятельности банка и операций клиентов нормативно-правовым требованиям.

**Четвертая подцель** – разработать методологию и методический инструментарий оценивающего контроля в системе.

Для этого поставлены следующие задачи:

- проанализировать действующие нормативные положения и методические разработки по оценке системы контроля в банках и оценить их результативность;

- разработать принципы оценки эффективности системы контроля в кредитной организации, отражающие современные требования и нормы, регулирующие их деятельность;

- сформировать систему показателей оценки системы контроля: индикаторы и критерии существенности контроля, отражающие его экономичность, целесообразность и результативность по видам контрольной деятельности.

**Объектом исследования** выступают процессы формирования и функционирования системы контроля в кредитных организациях и факторы, определяющие ее эффективность и направления модернизации.

**Предметом исследования** явились теоретико-методологические положения и методический инструментарий контролирования как диалектического системного риск-ориентированного процесса контроля, направления и методы модернизации систем контроля в кредитных организациях.

**Теоретической и методологической основой** исследования послужили научные труды российских и зарубежных исследователей по проблемам диалектики и сущности контрольной деятельности, и развития систем контроля в организациях разного профиля.

Исследование основано на методологии научного познания, диалектическом и системном подходе, теории и методологии контроля.

При проведении исследования использовались общенаучные методы познания – системный подход, построенный на взаимосвязанном рассмотрении внешних и внутренних факторов риска и учете влияния на систему контроля нормативно-правовых ограничений, надзора и аудита; специальные методы исследования: методы эволюционного и инновационного, динамического анализа, методы детализации, группировки, факторного анализа, сравнения.

При решении поставленных задач был использован международный опыт по разработке подходов к организации систем контроля и аудита в кредитных организациях, рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору и Лимской Конвенции.

Использованы научные публикации по вопросам контроля в банковской деятельности, приведенные в зарубежной и отечественной научной литературе, статистические данные Банка России, электронные ресурсы сети Интернет, справочно-правовая система «Консультант Плюс», материалы автора, полученные в результате практической деятельности и участия в аудиторских проверках банков, а также исследования, проведенные Некоммерческим партнерством «Объединение Контроллеров», Некоммерческим партнерством «Институт внутренних аудиторов», исследования текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России, проведенные Институтом внутренних аудиторов при поддержке «Эрнст энд Янг» (2009 г.), Исследования текущего состояния функции внутреннего аудита в российских банках, проведенные Институтом внутренних аудиторов (Institute of Internal Auditors – IIA) совместно с компанией PricewaterhouseCoopers (2010 г.).

**Область исследования.** Диссертация выполнена в соответствии с номенклатурой специальностей научных работников (экономические науки) Паспорта ВАК: специальность 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика» в

области исследований: 3.1. Исходные парадигмы, базовые концепции, основополагающие принципы, постулаты и правила аудита, контроля и ревизии; 3.2. Теоретические и методологические основы и целевые установки аудита, контроля и ревизии; 3.7. История развития методологии, теории и организации аудита, контроля и ревизии.

**Научная новизна** диссертационной работы заключается в разработке методологии и методического инструментария модернизации системы контроля в кредитных организациях, базирующихся на развитии парадигмы организации системы процессного, интегрированного, риск-ориентированного, эффективного контроля в кредитной организации.

Наиболее существенные результаты, содержащие научную новизну, заключаются в следующем.

1. Исходя из цели модернизации системы контроля в кредитной организации, с использованием методологии системного анализа расширена концепция контрольной деятельности и разработан методический инструментарий системы контроля в кредитных организациях, ориентированный на развитие процессного характера контролирования, конкретизацию роли, функций, видов контроля и формирование механизма интеграции контрольных процессов, формирующих систему.

2. Расширено теоретическое представление о природе и сущности контроля на основе определения его как дуального процесса, выделения инструментов достижения его цели и факторов, обуславливающих его границы; уточнено определение категории «контроль», проведен анализ контроля как функции обратной связи в управлении и уточнены функции контроля, при определении их отличия от контрольных функций управления. Отличие данного определения от имеющихся состоит в выявлении специфики процессного характера и обосновании совокупности обязательных условий, определяющих содержание контроля и его ограничения.

3. Введено понятие контрольной деятельности, раскрыта ее сущность с позиций: исторического анализа и диалектики развития, анализа современных условий, влияния социально-экономических отношений и системы управления, требований к контрольной информации и уточнения этапов ее формирования. Научно обоснован состав элементов контрольной деятельности (субъект, цель, объект, эталон, процесс), определена их сущность и конкретизировано содержание, отражающее процесс взаимодействия названных элементов в системе.

Отличие данного подхода от ранее предлагаемых состоит в сочетании

комплекса факторов: целевой направленности контроля на объект, уточнения его целей и их взаимосвязи с целями объекта; обоснования дуальности и цикличности процесса контроля; гибкой комбинации контрольных методов и их вариативности, а также структуризации локальных процессов контроля для выполнения его функций.

4. Расширен и уточнен понятийно-терминологический аппарат, необходимый для обоснования направлений и разработки мер по модернизации системы контроля, включая определение понятий: «контрольная информация», «процесс контроля», «контрольный процесс», «эталон контроля», «индикаторы контроля», «границы контроля».

5. Для обоснования возможности и путей модернизации сформулированы исходные теоретические представления о содержании системы контроля в кредитных организациях и ее элементов в виде направлений, принципов и положений системного контролирования, включающих его цель и способы ее достижения, базирующиеся на анализе недостатков контрольной деятельности и проблем действующих систем контроля. Сформулированы и обоснованы принципы организации системы контроля. Новым стал подход к построению системы внутреннего контроля в коммерческих банках, обеспечивающий гармонизацию взаимоотношений с надзорными органами и условия для эффективного достижения целей банка и выполнения его функций в нормативно-законодательных границах.

6. Научно обоснован подход к организации системы контроля в банке с учетом структуры управления и формирования контрольных процессов, инициируемых по выделенным в качестве базиса управленческого, технологического, агентского и оценивающего видов контроля. Введено понятие «система контроля в кредитных организациях», новизна которого определяется интеграцией различных субъектов структуры управления и их целей для формирования контрольных процессов на основе консолидации видов контрольной деятельности, транзитивности методов и обоснованных ограничений контролирования.

7. Разработаны методы и механизмы модернизации системы контроля в кредитных организациях, обеспечивающие усовершенствование основных видов контролирования и их оценку:

- предложены концептуальные принципы модернизации;
- выбраны целевые приоритеты и задачи по видам контрольной деятельности, обоснованы принципы их оптимизации и структуризации, разработана общая модель формирования целей системы контроля в кредитной

организации;

- конкретизированы принципы организации и разработан механизм управленческого контроля в банке с учетом взаимосвязи контрольных процессов по вертикали и горизонтальным звеньям структуры управления;

- на основе выявления и анализа особенностей контроля в системе менеджмента качества и стандартизации процессов обоснованы условия и предложены этапы стандартизации процесса контроля с учетом требований стандартов «Системы менеджмента качества»;

- разработаны принципы и правила, определяющие организацию интегрированного в бизнес-процессы технологического контроля, предложена модель формализации и организации процессов контроля при их встраивании в отдельные бизнес-процессы банка;

- разработан механизм формирования контрольных процессов на основе зависимости исходных эмпирических данных и итерации их взаимообусловленных элементов, на основе применения матриц зависимости;

- предложен алгоритм последовательных действий для обеспечения контрольного процесса через выбор средств и методов контроля на основе оценки их потенциала и классификации по следующим группам: превентивные, выявления и подтверждения или оценки;

- предложен механизм агентского контроля, обеспечивающего соответствие операций, в том числе клиентских, законодательству с учетом минимизации возможных противоречий интересов банка и клиентов при идентификации операций, соблюдении конфиденциальности и коммерческой тайны.

8. Определены изменения роли и задач оценивающего контроля, разработаны методические подходы к оценке системы контроля в кредитной организации и система оценочных показателей и индикаторов, позволяющих оценивать ее возможности, препятствовать возникновению нарушений и рисков и способствовать достижению целей при экономичности контроля. Предложена методика оценки эффективности системы контроля в кредитной организации, базирующаяся на целевой направленности и совокупности показателей, индикаторов и суждений, отражающих экономичность, целесообразность и результативность основных видов контрольной деятельности с учетом минимизации возможных рисков. Предложенный алгоритм модели оценки системы контроля отличается от имеющихся рекомендаций этапами формирования оценочных показателей и критериев, интегрированным подходом контрольной оценки объекта и потенциалом методов контроля.

**Теоретическое значение** диссертационной работы заключается в развитии теории контроля и контрольной деятельности, методологии формирования систем контроля в кредитных организациях и разработке принципов и подходов к ее модернизации на основе парадигмы системного процессного риск-ориентированного контролирования.

**Практическая значимость** результатов исследования заключается в разработке научного и методического аппарата, позволяющего решать прикладные задачи модернизации системы контроля в кредитных организациях. Сформированные в работе принципы, правила и рекомендации по совершенствованию контрольных процессов управленческого, технологического, агентского и оценивающего видов контроля и предложенный механизм их интеграции позволят модернизировать систему контроля и обеспечить эффективное достижение целей деятельности банка в границах правовых норм и требований надзорных органов.

Предложенная концепция формирования системы контроля в кредитной организации и конкретные методические рекомендации и разработки могут быть использованы в качестве основы для создания положений о системе контроля в банках, стандарта контролирования, инструкций и методик, предназначенных для формирования и оценки систем контроля в банках, применение которых позволит решить актуальные прикладные задачи эффективного контроля.

Самостоятельное практическое значение имеют:

- модель формирования целевых приоритетов и задач по видам контрольной деятельности, формирующих базис системы контроля;
- модель, определяющая алгоритм последовательных действий для обеспечения контрольного процесса и основу методики контроля за бизнес-процессами, включающей пять этапов основных методических мероприятий;
- модель механизма взаимодействия элементов в системе контроля на основе матриц зависимости;
- методические положения проведения оценивающего контроля, основанные на предложенных принципах формирования показателей оценки эффективности системы контроля и возможности препятствовать негативным событиям.

Ряд работ по организации контроля в банках, основанных на принципах, изложенных в исследовании и опубликованных в журнале «Бухгалтерский учет в кредитных организациях» в 2004-2008 г., используются банками в качестве основы при разработке внутренних нормативных документов. В их числе:

методические рекомендации и методики контроля безналичных расчетов физических лиц; контроля расчетов и операций с использованием банковских карт; контроля операций с наличной валютой и чеками, выполняемых в банке для физических лиц; контроля расчетов аккредитивами; контроля валютных операций по счетам клиентов; контроля кассовых (наличных) и срочных сделок; контроля операций по счетам вкладов (депозитов) и текущим счетам; контроля операций с ценными бумагами; контроля выпущенных кредитной организацией долговых ценных бумаг; контроля доверительного управления.

#### **Апробация и внедрение результатов исследования.**

Диссертация выполнена в соответствии с планом научно-исследовательских работ ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», проводимых по комплексной теме «Модернизация банковской политики в целях стимулирования инновационного развития экономики России».

Теоретические положения и практические выводы диссертационной работы обсуждались на научно-практических конференциях по проблемам развития кредитных организаций, в том числе: VII Всероссийской научно-практической конференции «Банки. Процессы. Стандарты. Качество» (23-26 марта 2011 г. г. Уфа); VI Всероссийской научно-практической конференции «Банки. Процессы. Стандарты. Качество. Посткризисное Развитие» (11-13 марта 2010 г. г. Уфа); IV Международной научно-практической конференции «Банковская система Украины в условиях глобализации финансовых рынков» (15-16 октября 2009 г. Украина, г. Черкассы); Круглом столе «Финансово-налоговые, банковские и валютные аспекты интеграции России в мировую экономику» (25 октября 2006г., Москва, Финансовая академия при Правительстве РФ); Научно-практической конференции «Современные проблемы экономического анализа, бухгалтерского учета и аудита» (5-6 апреля 2005 г., г. Москва); Научно-практической конференции «Основные направления развития региональной экономики на современном этапе» (2002 г., г. Оренбург) и др.

Положения диссертационной работы использованы Ассоциацией Российских банков при разработке стандарта качества организации внутреннего контроля в банках.

Положения диссертационного исследования внедрены в практическую деятельность ряда коммерческих банков, в том числе: Коммерческого банка «ЛОКО-БАНК», «Москоммерцбанк», ООО «Барклайз Банк», Коммерческого банка ОАО «МАСТ Банк», Коммерческого банка «Авангард»,

представительстве аудиторской компании ЗАО «Делойт и Туш СНГ» и в Ассоциации Российских Банков.

Ряд положений проведенных исследований использован в учебном процессе при преподавании дисциплин «Банковское дело», «Организация деятельности коммерческого банка», «Банковский менеджмент», «Банковский аудит», «Операционная техника и учет в банке» в ФГОБУВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», учебно-методических центрах, аккредитованных в Министерстве финансов Российской Федерации, при подготовке аудиторов к профессиональной аттестации повышении их квалификации.

**Публикации.** Основные научные положения работы и рекомендации по их реализации нашли отражение в 46 научных работах общим объемом 70,12 п.л., (авторский объем 70,12 п.л.), в том числе 2 авторские монографии, объемом 19,0 п.л., 10 статей авторским объемом 6,02 п.л., опубликованных в журналах, определенных ВАК, 1 статья авторским объемом 0,5 п.л., опубликованная в зарубежном журнале.

**Структура работы.** Поставленные задачи и логика исследования определили структуру диссертационной работы. Диссертация состоит из введения, двух разделов, содержащих шесть глав, заключения, списка литературы и 20 приложений. Исследование включает 389 страниц, в том числе 334 страницы основного текста, 12 схем и рисунков, 6 таблиц.

### **Структура диссертации.**

Введение

Раздел I. Эволюция систем контроля в кредитных организациях

Глава 1. Теоретические основы построения системы контроля и ее модернизации в коммерческом банке

1.1. Развитие фундаментальных представлений о сущности контроля как базового элемента системы контроля

1.2. Виды контрольной деятельности и их интеграция в системе контроля

1.3. Содержание системы контроля в кредитных организациях

Глава 2. Анализ современной системы контроля в кредитных организациях

2.1. Основные этапы развития контроля в кредитных организациях

2.2. Анализ действующей системы контроля в кредитных организациях и основные направления ее развития

2.3. Методология, принципы построения системы контроля в кредитных

организациях и моделирование механизма взаимодействия ее элементов

Раздел II. Методология и организационно-методический инструментарий модернизации системы контроля в кредитных организациях

Глава 3. Модернизация управленческого контроля

3.1. Факторы развития и сущность управленческого контроля

3.2. Принципы системной организации управленческого контроля

Глава 4. Теоретико-организационные основы развития технологического контроля в современной банковской практике

4.1. Тенденции интеграции технологического контроля и бизнес-процессов

4.2. Развитие способов и методов, формирующих механизм технологического контроля

Глава 5. Направления модернизации контроля, обеспечивающего соответствие деятельности законодательству и нормативно-правовым актам

5.1. Сущность и функции контроля нормативного соответствия в обеспечении экономической безопасности и защиты от правовых рисков

5.2. Пути оптимизации агентского контроля в соответствии с современными требованиями и нормами, регламентирующими деятельность банков

Глава 6. Методология оценки эффективности системы контроля в кредитной организации

6.1. Диалектика и формирование принципов оценивающего контроля

6.2. Критерии оценки эффективности системы контроля

6.3. Методы и модель внутренней оценки системы контроля

Заключение

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

В диссертации проанализированы и решены четыре группы проблем, объединенных целью и системными задачами исследования.

**Первая группа проблем определена необходимостью развития теории и методологии контрольной деятельности на основе новых подходов к содержанию категории «контроль», исследования его диалектики, видов, процессной организации, выявления проблем и направлений развития, обеспечивающих разработку концептуальных положений по определению состава и механизма взаимосвязи элементов в системе контроля кредитной организации.**

Различие позиций экономистов относительно сути дефиниции «контроль», и ее отличие от категории «контрольная деятельность», а также не-

четкость понимания того, что она осуществляется как циклический процесс, адекватный целям и процессам контролируемой деятельности и функционирующего объекта, обусловило необходимость анализа диалектики и существующих представлений о сущности контроля и тенденций его развития.

Проведенный анализ научных представлений в современных отечественных и зарубежных разработках о контроле и его месте в деятельности организации, необходимый для обоснования концептуальных направлений исследования по определению путей модернизации, выявил широкий спектр мнений, их описательный характер, перегруженность атрибутами, противоречивость в содержательном аспекте, направленность на узкую область исследования. Во всех исследованиях отмечено важное предназначение контроля в управлении, однако функциональная роль и цели контроля не определены или определены не четко, без разграничения функций контроля и управления, что стирает грань между этими видами деятельности и затрудняет формирование эффективной системы контроля.

Анализ различных взглядов на понятие «*контроль*» позволил выявить основные точки зрения на контроль как функцию управления, или завершающую стадию, или элемент обратной связи в управлении, что характеризует односторонность и узость подходов и не отражает целевой направленности и задач контрольной деятельности. Отмечено, что функции контроля способны не только обеспечить обратную связь и поддержать менеджмент, но и подменять или подавлять функции управления при их неэффективном исполнении. Исследование функционального и процессного подходов в контроле подтверждает, что отсутствие адекватности при сочетании функций управления и функций контроля, приводит к бюрократизации управления, снижению деловой инициативы, нацеливает работу не на выполнение бизнес-задач, а на требования контроля.

Рассмотрение различных подходов при определении понятия «*контроль*» и исследование его целевой направленности, роли и предназначения позволили обосновать, что в него не следует включать функции, свойственные управлению, т.е. действия, связанные с изменением и регулированием контролируемого объекта, за исключением его блокировки при превышении отклонений от установленных стандартов и границ, определенных нормативно-правовыми требованиями и оптимальной величиной рисков. Важное значение в этой связи имеет административный ресурс контроля, основанный на его функциях. Установлено, что каждому объекту, имеющему специфическую цель функционирования, должны соответствовать конкретные цели и функции

контроля, определяющие функциональный подход в контролировании, который следует учитывать при построении контрольных процессов.

В исследовании в качестве основных выделены четыре функции: информационная, мотивационно-дисциплинирующая, защитно-ограничительная и обратной связи. Характеристика каждой из функций позволила выявить особенности их влияния в контрольном процессе и условия их адекватного использования. Для реализации конкретизированного подхода в построении контрольных процессов с точки зрения содержания действий и субъектно-объектного состава, в исследовании предложен алгоритм трансформирования функций контроля в конкретные операции или блок действий, осуществляемых в реальном режиме для встраивания в контрольные процессы. Взаимосвязь этапов процесса контроля и соответствующих им функций позволяет определить операции и методы, которые необходимо встроить в технологические и управленческие процессы банка для обеспечения эффективности управления, безопасности и достижения целей.

Разграничение функций контроля и управления является обоснованием автономности системы контроля в управлении.

В диссертации определена последовательность действий, выполняемых в процессе контроля, для выявления соответствия объекта установленным эталонам и стандартам. Обоснована последовательность и оптимальный состав этапов процесса контроля: 1) выбор эталонов и индикаторов для контроля и допустимого уровня отклонения от них; 2) получение информации о состоянии и результатах функционирования объекта; 3) выявление отклонений фактических результатов функционирования объекта от установленных стандартов и нормативов, их анализ и оценка; 4) документирование результатов и доведение их до субъектов контроля. При определении контроля в исследовании сделан акцент на обязательность наличия эталонов, стандартов и границ допустимых отклонений, которые обуславливаются целями деятельности контролируемого объекта и ограничениями, установленными нормативно-законодательными актами и допустимыми рисками.

В исследовании установлена совокупность *четырёх принципиальных условий, определяющих контроль*: 1) наличие эталонов (стандартов) и внешних ограничений, характеризуемых определенными показателями или конкретными характеристиками, вытекающими из поставленной цели и позволяющими достичь ее эффективным способом; 2) наличие технологии и контрольных методов для оценки фактического состояния контролируемого объекта; 3) выявление отклонений между установленными эталонами (стандартами) и

фактическими характеристиками состояния объекта; 4) возможность влиять на объект, регулировать или блокировать его функционирование для устранения выявленных нежелательных отклонений или ограничения возможности негативных событий.

Определены факторы, обуславливающие ограничения, в которых возможен контроль: 1) предсказуемость ситуации (наличие эталонов); 2) оценка и определение характеристик объекта, не допускающих состояния необратимости; 3) возможность влиять на объект. *Нарушение хотя бы одного из составляющих условий и факторов, определяющих границы контроля, свидетельствует об отсутствии или неэффективности контроля.*

Установлено, что общее понятие «контроль» должно отражать максимум содержания и фиксировать минимум признаков осуществляемых действий, при этом характеризовать наиболее существенные связи, совокупность обязательных условий формирования контрольной информации, позволяющей придать ему системный, непрерывный характер, способствующий достижению целей при минимуме рисков негативных явлений.

*Контроль - это процесс формирования информации об отклонениях в состоянии наблюдаемого объекта от установленного эталона при условии возможности регулировать, изменять или блокировать объект, для устранения выявленных отклонений и ограничения негативных событий в процессе достижения целей деятельности в границах законодательства и оптимальных рисков.*

Изучение исторических аспектов зарождения и становления подходов к проведению контроля показывает его тесную зависимость от влияния социально-экономической среды и идеологии. В формировании подходов к контролированию целесообразно выделить три этапа диалектического развития принципов проведения контроля. В качестве *первого этапа* выступает стадия формирования основ контроля, обусловленная появлением и развитием научных подходов в управлении. *Второй этап*, вытекающий из специфики формирования подходов к организации контроля, относится к советскому периоду. Его анализ позволил обосновать нецелесообразность использования в современных условиях подходов контроля, свойственных командно-административной системе советского государства, необходимость отказа от концепции тотального контроля и переход к разработке стратегических подходов в контролировании, основанных на выделении контрольных точек и контрольных процессов. *Третий этап* характеризуется периодом перехода России к рыночным отношениям в экономике и необходимостью интеграции

банков в мировое сообщество. Данные макро экономические предпосылки определяют существенные изменения в подходах к контролю, как на макро, так и на микро уровне экономических отношений требуют ориентированности на международные стандарты и рекомендации в его организации. Анализ этапов развития принципов контроля позволил выявить тенденцию необходимости учитывать при организации контроля человеческий фактор, поведенческие и межличностные отношения, изменения технологий и техники, влияние внешней среды и рисков, особенно в тех областях, где часто меняются технологии. Кроме того, любая целенаправленная деятельность имеет аспект контроля, поэтому система контроля также должна оцениваться и контролироваться.

Необходимость модернизации системы контроля в банке обоснована тем, что феномен механизма контроля возник и развивался в ходе эволюции управления и имеет свои переходы от низшего к высшему, а приемы и методы, успешно применяемые в одних ситуациях в конкретное время, не эффективны в других ситуациях. Потребность модернизации системы контроля в банке на основе современных технологий подтверждается анализом современного состояния контроля в банках, как внутреннего, так и внешнего. Анализ динамики и состава нарушений, послуживших основанием для отзыва лицензий у банков<sup>3</sup>, приведенных в Отчете о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2010 г, выявил, что основными явились: нарушения банковского законодательства (22 банка или 35%), недостаточность капитала (21 банков или 33%), невозможность исполнить требования кредиторов (9 банков или 14,3%), нарушение требований Федерального закона № 115-ФЗ, по предотвращению легализации доходов, полученных преступным путем, (3 банка или 4,8%). Кроме этого, причиной для отзыва лицензий у 17 банков в 2008-2009 г. стали нарушения правил ведения бухгалтерского учета и существенная недостоверность отчетных данных.

Это показывает, что модернизация системы контроля должна быть направлена на изменение подходов и технологий контроля. При внедрении электронных технологий в процессы банковской деятельности необходимы адекватные технические средства, методы и средства электронного контроля.

Перспективным направлением развития контроля является системное исследование, основанное на получении информации путем разложения функционального многообразия банковской деятельности на различные элементы и процессы, и оценка соответствия выполняемых функций и операций

---

<sup>3</sup> Отчет о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2010 году / Сведения приведены на сайте ЦБР. [<http://www.cbr.ru/>]

в кредитной организации установленным целевым параметрам и границам.

Процессный подход позволяет структурировать все совершаемые действия по осуществлению контроля в их логической последовательности с учетом развития бизнес-процессов, изменения технологий банковской деятельности, требующих модификации подходов к формированию механизмов контроля. Формирование процессов при проведении контроля включает: во-первых, процесс отдельного цикла контроля, и, во-вторых, последовательное их воспроизведение.

В работе аргументированы подходы и предложены дефиниции: «процесс контроля» и «контрольный процесс». Процесс контроля определен как устойчивая совокупность последовательных действий: наблюдение, фиксирование, сравнение, расчет отклонений, передача информации или блокировка функционирования, в совокупности повторяющихся циклически. Целесообразно при этом выделять четыре основных этапа, составляющих процесс контроля: 1) выбор эталонов и индикаторов для контроля и допустимого уровня отклонения от них; 2) получение информации о состоянии и результатах функционирования объекта; 3) выявление отклонений фактических результатов функционирования объекта от установленных стандартов и нормативов, их анализ и оценка; 4) документирование результатов и доведение их до субъектов контроля. Локальные процессы контроля должны консолидироваться и структурироваться с учетом выполняемых функций контроля.

*Контрольный процесс* определен как непрерывная последовательность проведения локальных процессов контроля над объектом или деятельностью для того, чтобы гарантировать, что она ведется в запланированном порядке.

Концептуальные положения, обуславливающие контроль, исследование функций контроля и обоснование терминов, определяющих дуальность его процесса, позволили разработать подходы к уточнению феномена контрольной деятельности, аргументировать условия и факторы, определяющие ее автономность, разграничить сферу влияния в управлении и уточнить терминологический аппарат контрольной деятельности для обоснования концепции повышения эффективности и модернизации системы контроля в кредитной организации.

Разработка дефиниции «контрольная деятельность» основана на раскрытии факторов и особенностей, позволяющих аргументировать развернутое определение и характеристику составляющих ее главных

элементов, необходимых для формирования механизма системы контроля в кредитной организации. Главными элементами контрольной деятельности определены: 1) субъект, инициирующий контроль; 2) цель проведения контроля; 3) объект, в отношении которого будет проводиться процесс контроля; 4) эталоны контроля; 5) процесс контроля.

В исследовании определено понятие «субъект» контрольной деятельности как инициатор контроля, формулирующий его цель, назначающий объект, предопределяющий характеристики его состояния (эталон) и получающий отчет о результатах контроля.

Интегрирующим показателем по отношению к субъектам и объектам контроля, а также определяющим фактором в выборе оптимальных методов и приемов контроля и важным фактором оптимизации контрольного процесса является цель. Цель контрольной деятельности определяется мотивами субъекта контрольной деятельности, вытекающими из целей деятельности, оценки ситуации и особенностей функционирования или состояния объекта. Главным критерием, выделяющим цель контролирования, является ее направленность формировать условия для достижения задач основной деятельности, в отношении которой инициируется контроль, через выявление и ограничение или блокировку нежелательных отклонений в функционировании составляющих ее объектов.

Основные объекты контроля, как элементы контрольной деятельности, в широком смысле определены как все то, на что должно быть направлено управленческое или регулирующее воздействие для достижения конкретных задач. Критериями для выделения объекта контроля являются выполняемые им функции по достижению цели управления и возможность составления эталонов, описывающих его состояние, необходимое для достижения этих целей. При этом в объекте контроля выделяются критические точки, в которых возможны потенциальные отклонения и риски неблагоприятных событий.

В исследовании проведена классификация субъектов и объектов внутреннего контроля, отражающая специфику деятельности банка.

Контроль может осуществляться только в отношении объекта, для которого разработаны измеряемые или четко характеризующиеся эталоны состояния. Важную роль для разработки эталонов контроля имеет предложенный в работе алгоритм последовательности действий по его формированию и выявлению потенциально негативных отклонений.

Исследование основных элементов, а также условий и факторов их взаимодействия позволило обосновать и определить дефиницию «контрольная деятельность» как *организуемый субъектом контрольный процесс для выявления и корректировки или блокирования отклонений фактического состояния объекта от установленного для него эталона, обеспечивающий функционирование подконтрольного объекта в заданных эталонных параметрах и границах для достижения целей деятельности.*

Комплексное изучение сущности контрольной деятельности и факторов, определяющих ее специфику, обусловленную особенностями банковской деятельности, изучение и систематизация теоретических представлений о ней позволили определить, что исходными предпосылками в организации контрольной деятельности являются особенности функций банков.

В современных условиях банковская деятельность характеризуется стремлением к универсализации и применению информационных и коммуникационных технологий, что придает ей инновационный характер, ориентированность на комплексное осуществление различных функций и повышенную рискованность. Роль контрольной деятельности в коммерческих банках определяется тем, что их функции имеют характерные особенности, отличающие их от других коммерческих предприятий. Наряду с классическими функциями банков в исследовании выделены функции, выполняемые ими в силу их социально значимых обязанностей и роли в обеспечении законности и посреднического взаимодействия субъектов. Это расширяет грани понимания сущности контрольной деятельности в банке и определяет необходимость выделения нового концептуального аспекта в организации системы контроля в кредитной организации, направленного на обеспечение эффективной деятельности банков и реализацию их роли в экономике.

Кроме того, учтено, что специфика контрольной деятельности определяется, во-первых, ее подчиненностью и производностью от системы управления и технологических процессов операционной системы и, во-вторых, целевыми задачами контроля, обособленностью и цикличностью контрольного процесса. При этом контрольная деятельность, являясь неотъемлемой составляющей управления, должна выделяться как самостоятельный объект управления. С позиции подходов к модернизации это означает, что контроль, в силу присущих ему специфических функций и задач, должен осуществляться как самостоятельная система в банке, *объединяющая различные виды контрольной деятельности, включая внутренний оценивающий контроль.*

Для выявления системообразующих видов контрольной деятельности проведен анализ, выявивший, что имеющиеся в научной и учебной литературе классификации видов внутреннего контроля характеризуются противоречивостью, нечеткостью классификационных признаков, углубленной детализацией по отдельным свойствам и одновременным отсутствием ряда важных критериев, характеризующих контрольную деятельность. Установлено, что составить полную и исчерпывающую классификацию, основанную на описании различных аспектов деятельности по организации контрольных процессов, не только невозможно, но не имеет практического или существенного научного смысла.

В исследовании выделены и обоснованы виды контрольной деятельности, формирующие базисную основу системы контроля в банке, на основе двух факторов: 1) специфики контроля и 2) особенностей функций банков. В качестве основных выделены виды контроля по сферам, отражающим банковскую деятельность: управленческий, технологический, агентский и оценивающий контроль.

Дана развернутая характеристика выделенных видов контрольной деятельности, сформулированы целевые задачи для каждого вида, определены особенности функционирования с учетом рисков и влияния на контролируемый объект, показана их роль в достижении целей банка, аргументированы принципы механизма их взаимодействия при организации контрольной деятельности и процессов в системе контроля.

Для решения второй группы проблем, ориентированных на разработку методологических подходов модернизации системы контроля в кредитных организациях, сформулированы исходные теоретические представления о содержании системы контроля и ее элементов с учетом специфики функций кредитных организаций и гармонизации взаимоотношений с надзорными органами.

Для обоснования определения системы контроля в кредитной организации проведен анализ и группировка проблем, имеющих место в организации и проведении контроля в банках, которая проявила нечеткие методологические основы формирования системы контроля, в том числе: игнорирование специфики оценивающего контроля в ней, которые не компенсируются надзорным контролем и внешним аудитом; организационные проблемы, обусловленные низким уровнем автоматизации процессов контроля и формальным подходом к их проведению; недостатки контрольной среды,

проявляемые в толерантности по отношению к нарушениям этики и мошенничеству. В Отчете о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2010 году<sup>4</sup>, приведены данные о том, что в ходе проверок кредитных организаций выявлено 14 841 нарушений. В 2010 г. к кредитным организациям были применены различные меры воздействия: 302 случая предупредительных мер, 151 случай – принудительных мер (предъявление требований об устранении выявленных нарушений); 104 случая - наложение штрафов; 87 случаев - введение ограничений либо запретов на осуществление отдельных видов банковских операций. Наряду с этим, отмечается формальная организация служб внутреннего контроля, указывающих в актах единичные случаи нарушений. О ненадлежащей работе служб внутреннего контроля свидетельствует представление недостоверной отчетности 70% кредитных организаций, проверенных в 1999 г. территориальными учреждениями ЦБ РФ<sup>5</sup>. По данным Отчета о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2010 г., в 1347 случаях выявленные в ходе проверок нарушения позволили сделать вывод о недостоверности учета и отчетности кредитных организаций<sup>6</sup>.

Вместе с тем раскрыто, что решение проблемы улучшения контроля в кредитных организациях не может быть достигнуто только увеличением количества проверок и проверяющих как внутренних, так и внешних, в том числе надзорных органов и аудита. Имеются недостатки в проводимых проверках надзорными органами в банках. Так, согласно Отчету о развитии банковского сектора и банковского надзора, в 2009 году<sup>7</sup> по результатам проверки качества 711 актов проверки кредитных организаций, составленных межрегиональными инспекциями территориальных учреждений Банка России, было направлено 200 заключений, содержащих сведения об имеющихся в них недостатках. На низкое качество аудиторских заключений указано в Докладе Минфина о состоянии рынка аудиторских услуг в Российской Федерации в 2008 году<sup>8</sup>, отмечен ряд существенных недостатков в выданных аудиторских заключениях. Однако, существенную долю в них занимают заключения с выражением безоговорочно-положительного мнения (54,9 % общего количества выданных заключений), заключения с выражением мнения с оговоркой (43,6 %), аудиторских заключений с выражением отрицательного мнения (0,9 %) и аудиторских заключений с отказом от выражения мнения о достоверности

<sup>4</sup> Отчет о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2010 году. / Сведения приведены на сайте ЦБ РФ. [http://www.cbr.ru]

<sup>5</sup> Письмо ЦБ РФ от 07.10.1999 N 289-Т. Источник: справочно-информационная система «Консультант Плюс»

<sup>6</sup> Отчет о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2010 году. / Сведения приведены на сайте ЦБ РФ. [http://www.cbr.ru]

<sup>7</sup> Отчет о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2009 году. / Сведения приведены на сайте ЦБ РФ. [http://www.cbr.ru]

<sup>8</sup> Доклад Минфина о состоянии рынка аудиторских услуг в Российской Федерации в 2008 году. http://www.audit-  
it.ru/articles/audit/a105/191932.html.

бухгалтерской отчетности (0,6 %). Доля аудиторских заключений с выражением сомнения в возможности клиента продолжать деятельность и с указанием на значительную неопределенность в деятельности клиента составляла 1,6 %. При этом в период с 1.01.2006г. до 1.01.2011г. лицензии отозваны у 214 банков.

В числе проблем, стоящих перед контролем, отмечен риск мошенничества собственного персонала и менеджмента и неготовность системы контроля противодействовать ему, что подтверждается исследованиями, проведенными международными компаниями<sup>9</sup>. Особенно это касается взяток и искажения отчетности. Приведены данные, что, по мнению 13% опрошенных старших менеджеров, искажение финансовой отчетности компании является оправданным для выживания в период текущего экономического кризиса. Мошенничество ради спасения бизнеса оправдывают 49% респондентов из Центральной и Восточной Европы, 42% - из Западной Европы и 60% - из России. По результатам исследования допустимой дачу взятки для получения контрактов считают 25% опрошенных<sup>10</sup>. Отмечается отсутствие четкого разграничения функций внутреннего аудита и внутреннего контроля: из числа опрошенных только 44% указали разграничение функций внутреннего аудита и внутреннего контроля; 40% респондентов ответили, что «служба внутреннего аудита принимает участие в разработке системы внутреннего контроля», а ответы 11% респондентов свидетельствуют о том, что функции внутреннего контроля и внутреннего аудита входят в состав одного структурного подразделения.

Следующим компонентом исследования и обоснования сущности системы контроля в банке стал анализ предлагаемых в нормативных актах и научной литературе подходов к организации системы контроля и дефиниций, употребляемых как синонимы, «система контроля» и «система внутреннего контроля», который показал неоднозначные трактовки и множественность подходов к определению состава элементов и сущности дефиниции «система контроля», а также отсутствие учета специфики отрасли и особенностей контролируемой деятельности, игнорирование целей, на достижение которых направлено функционирование системы контроля в банке. Предлагаемые описания системы внутреннего контроля отражают интересы и цели с позиции различных субъектов. Собственно дефиниция «система контроля в кредитной организации» отсутствует. Кроме того, имеющиеся для банков методические

<sup>9</sup> Исследование текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России 2009 год/ Исследование проведено Институтом внутренних аудиторов при поддержке «Эрнст энд Янг». Источник: <http://www.ey.com>.

<sup>10</sup> Исследование текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России 2009 год/ Исследование проведено Институтом внутренних аудиторов при поддержке «Эрнст энд Янг». Источник: <http://www.ey.com>.

рекомендации по формированию системы внутреннего контроля предполагают, что она организуется и осуществляется только субъектами самого банка, без учета многогранных функций контроля и влияния на нее внешнего регулирования и надзора.

Выявленные и проанализированные проблемы были систематизированы по направлениям: 1) нечеткие методологические основы формирования системы контроля в кредитной организации, ее структуры и оценивающего внутреннего контроля (аудита) в системе;

2) недостаточное осознание необходимости формирования службы внутреннего контроля в корпоративно-предпринимательской сфере, низкое качество проведения контроля и проверок, толерантность по отношению к нарушениям этики и проявления мошенничества;

3) низкий уровень автоматизации процессов контроля:

4) формальный подход к организации служб внутреннего контроля.

Важной характеристикой системы контроля в условиях кризиса является ее ориентированность на повышение эффективности деятельности, обеспечение экономичности и минимизации ключевых рисков. Вместе с тем актуальным направлением контроля остается выявление соответствия проводимых операций действующему законодательству и нормативным требованиям.

Проведенное исследование выявленных проблем позволило сформулировать и обосновать *принципы организации* системы контроля в кредитных организациях: 1) постоянство системы; 2) адекватность контрольных процессов контролируемой деятельности; 3) наличие механизма, объединяющего основные виды контрольной деятельности (управленческий контроль, технологический, агентский, внутренний оценивающий аудит); 4) всеобъемлемость контроля, т.е. подконтрольность функций управления и контрольных процессов; 5) интегрированный подход к проведению контроля различными субъектами в отношении одного объекта; 6) разграничение компетенции проведения контроля и оценки контрольных процессов; 7) риск-ориентированность эталонов контроля; 8) существенность документируемых отклонений для реагирования; 9) обеспеченность контроля ресурсами; 10) ответственность субъектов контроля; 11) эффективность; 12) независимость.

Тесная связь функций контроля и управления определяет специфику построения системы контроля, состоящую в том, что ее структура обуславливается иерархией субъектов контроля, а также сочетанием и взаимодействием определенных видов контрольной деятельности и процессов

контроля, функционирующих на основе установленного механизма, в заданных границах.

В проведенном исследовании определено, что в общем виде система контроля в кредитной организации представляет совокупность контрольных процессов, инициируемых субъектами контроля для достижения целей деятельности и оптимизации рисков. В диссертации предложено определение системы контроля в кредитной организации как *совокупности организационной структуры и инициируемых ее субъектами процессов управленческого, технологического, агентского и оценивающего контроля, включающих методы, средства и приемы, выявляющие или препятствующие возникновению отклонений фактического состояния объекта от установленного эталона, для обеспечения достижения целей деятельности и функций банка в границах норм, установленных нормативно-правовыми актами, и оптимальных рисков.*

В соответствии с определением обоснована ее структура, состав элементов и характер их взаимосвязи.

Определено, что система контроля в кредитной организации является открытой. На макро уровне она формируется бинарными связями контроля внешних по отношению к банку субъектов с системой контроля, организуемой и осуществляемой внутренними субъектами банка. Это определило необходимость проанализировать степень автономности системы контроля в кредитной организации и влияния на нее внешнего надзорного регулирования. Сложившиеся представления о разделении контроля на внутренний и внешний базируются на критерии классификации субъектов контроля (органы надзора, уполномоченные государственные органы, внешний аудит) и внутренние органы управления. Однако выполняемый внешними органами контроль направлен на регулирование «внутреннего» управления деятельностью банка, для приведения ее в соответствие с установленными нормами или законодательными требованиями. Игнорирование влияния внешних субъектов в системе контроля банков, по мнению автора, нарушает ее целостность, что обосновывает вывод о нецелесообразности отождествления понятий «система внутреннего контроля» и «система контроля в кредитной организации», так как не позволяет отразить полноты состава формирующих ее элементов.

Автором проведен анализ построения системы контроля в кредитных организациях в зависимости от трех критериев: 1) содержание контрольной деятельности; 2) процесс контроля; 3) виды контроля, определяющие основные аспекты контрольной деятельности.

Определяя содержание системы контроля в кредитных организациях,

необходимо исходить из того, что она создается в результате конкретной целенаправленной деятельности людей, в частности, менеджментом банка. При этом она развивается адекватно изменениям, происходящим в банковской деятельности и кредитной организации, модификациям подходов в управлении, технологиях и автоматизации процессов.

Вторая особенность подходов к определению содержания системы контроля в кредитных организациях состоит в том, что она должна рассматриваться в двух аспектах обеспечения контроля. *Первый аспект* предполагает контроль регулирующего воздействия на уровне банковской системы в целом. Он определяет ориентированность системы контроля в банке на обеспечение законодательства и требований регулирования надзорных органов. *Второй аспект* предполагает обеспечение контроля на уровне отдельной кредитной организации.

Отличие предлагаемого подхода от имеющихся в обеспечении условий для эффективного достижения целей банка и выполнения его функций в нормативно-законодательных границах и гармонизации взаимоотношений с надзорными органами. С учетом системного подхода и концептуальных основ организации системы контроля в кредитной организации выделено три блока элементов: 1) ограничивающий; 2) организационный; 3) регулирующий. Схема приведена на рисунке 1.

### Система контроля в кредитных организациях



Рисунок 1

По каждому блоку системы контроля в кредитной организации обоснован состав элементов, дана их характеристика.

**Ограничивающий блок** включает четыре элемента: 1) нормы законодательства, положения и нормативы, регулирующие банковскую деятельность; 2) правила и нормы этики и морали; 3) потенциальные риски; 4) цели и задачи контроля. Указанные элементы являются определяющими факторами и условиями для выработки эталонов и стандартов контроля.

**Организационный блок** представлен интеграцией основных видов контрольной деятельности (управленческой, технологической и агентской), предполагающей наличие механизма взаимодействия различных субъектов, имеющих различные цели контроля и методы контроля, направленные на один объект (схема интеграции представлена на рис.2). Это определяет необходимость координации разнообразных методов контроля и исключения дублирования контролеров. Кроме того, координация различных видов контрольной деятельности должна основываться на свойствах транзитивности, отражающих отношения превосходства при осуществлении контроля, проявляющегося в том, что возникновение нарушений в одной системе из-за отсутствия или ненадлежащего контроля обязательно приведет к нарушениям в других системах, при этом для их сдерживания или устранения потребуются большие ресурсы. Поэтому при формировании системы контроля важно определить последовательность контрольных методов и процедур на основе определенного порядка взаимодействия различных субъектов и влияния, неизбежно оказываемого на структурном уровне в системе управления.

Схема интеграции системного контроля и менеджмента

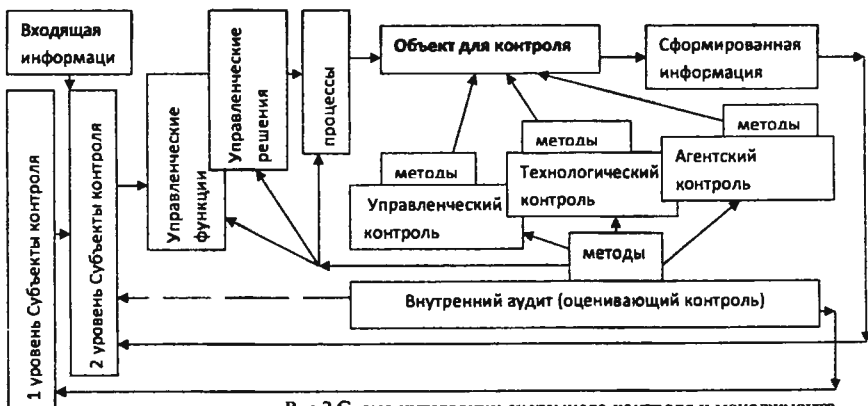


Рис.2 Схема интеграции системного контроля и менеджмента

На основе объединения и координации методов контроля, выполняемых в различных видах контрольной деятельности, согласованного и эффективного их взаимодействия, в системе контроля формируется контрольный процесс, интегрированный в управленческие и технологические процессы. При этом обеспечивается обратная связь с системой управления для снижения рисков и достижения целей деятельности.

**Регулирующий блок** обусловлен необходимостью обеспечивать оценку контрольных процессов управленческого, технологического и агентского контролей, и осуществлять регулирование действующей системы контроля в соответствии с изменениями во внешней и внутренней среде, обеспечивая условия для эффективного осуществления функций управления, посредством формирования информации, обуславливающей регулирующие действия, не допускающие возникновения критических ситуаций при отклонениях реального состояния контролируемого объекта от predetermined для него эталона.

Итогом исследования по выработке методологии модернизации системы контроля в кредитной организации явилась разработка механизма, **объединяющего элементы выделенных видов контрольной деятельности** при их системной организации.

Модель механизма взаимодействия элементов в системе контроля была построена на основе разработки *метода матриц зависимости*, позволяющего выявить влияние и взаимосвязи элементов, обуславливающих проведение контроля, путем математической переработки аналитически вычлняемых аспектов и элементов этой связи и представления исходных эмпирических данных в форме матричной зависимости. Матричный способ представления исходных эмпирических данных используется исходя из логики дуальной природы отношений и зависимости элементов. Исходя из того, что любое событие является итогом причинно-следственных связей, а элементы, входящие в систему контроля кредитной организации, имеют сложную многоуровневую структуру, построение матриц зависимости элементов контрольной деятельности предложено осуществлять как ряд последовательных этапов анализа зависимости пар элементов, располагаемых по вертикали и горизонтали. К числу факторов и элементов взаимосвязи, влияние которых необходимо проанализировать и учитывать, отнесены: функциональные цели деятельности банка, цели контрольной деятельности, эталоны для контроля, субъекты и объекты контроля, методы контроля, контрольные процессы по видам контрольной деятельности.

Одна из главных характеристик системы контроля состоит в целенаправленности контрольной деятельности. Для построения системы контроля, обеспечивающей контрольный процесс в автоматическом режиме на основе включения контрольных процедур и операций в процессы управления и технологические процессы операционной системы, необходимо осуществить увязку целей отдельных систем банка (система управления, операционная система, система бухгалтерского учета и информации и др.) и адекватных им целей контроля.

Оптимизация целевой направленности контроля является основой моделирования и системного подхода при формировании системы контроля и важным условием ее модернизации. Анализ показал, что цели являются системообразующим фактором, объединяющим все виды контрольной деятельности в системе контроля в банке.

Для проведения системного контроля предложены принципы целеполагания в контроле. Во-первых, цели должны отражать специфику контрольной деятельности и сущности контроля и, во-вторых, определяться целями контролируемой деятельности. Второй аспект целеполагания предполагает, что цели деятельности являются основой эталонов для процесса контроля, но контрольный процесс должен иметь свои цели, отражающие специфику контрольной деятельности и выделяющие ее среди других видов деятельности в организации.

Для модернизации системы контроля в соответствии с современными требованиями были проанализированы и уточнены цели и задачи контрольной деятельности, представленные в виде дерева целей: 1) генеральная цель, выражающая сущность контроля и определяющая общую направленность его осуществления; 2) главные цели, отражающие специфику видов контрольной деятельности; 3) функциональные цели, определяемые стратегической направленностью деятельности банка по всем уровням его управления и специфики деятельности банка; 4) тактические задачи, отражающие осуществление контроля по отдельным аспектам объектов текущей деятельности, с учетом уникальных характеристик каждого контролируемого объекта и присущего ему риска.

Разработанные методологические принципы построения системы контроля в кредитной организации позволили провести четкое описание ее структуры во всех существенных аспектах и охарактеризовать ее элементы.

Последовательность взаимодействия элементов в системе контроля кредитной организации отражается построением трех матриц зависимости.

*Первый этап* предполагает анализ зависимости целей деятельности банка и субъектов контроля. Правильно организованная система позволяет объединить разрозненные усилия субъектов, иницирующих контроль, обеспечить согласованность, целенаправленность и действенность в организации контроля в целом. Это оптимизирует полноту, гибкость и необходимую адекватность в принятии решений по проведению контрольных мероприятий. Осмысление целей деятельности и конкретизации их по различным субъектам видов контрольной деятельности позволяет выделить, обосновать и конкретизировать объекты, обеспечивающие достижение указанных целей и подлежащие контролю определенным субъектом. Эта **первая матрица** является только схематичным отражением идеи *определения объектов контроля и координации деятельности различных субъектов при достижении целей деятельности банка*. В практической деятельности необходимо при четкой формулировке целей деятельности банка определить объекты, подлежащие контролю для каждого субъекта управления, иницирующего контроль. *На втором этапе* анализируются зависимости пар элементов: объекты контроля, конкретизированные на первом этапе, и задачи контроля, дифференцированные по видам контрольной деятельности.

Цели контроля производны от целей деятельности субъекта относительно функционирования конкретного объекта, а сутью производности и связующим звеном являются эталоны состояния этого объекта, предназначенные для контроля. Разработанная таким образом **вторая матрица** является схематичным отражением тезиса о том, что *определенность объекта в соответствии с задачами конкретного субъекта в обеспечение целей деятельности позволяет осуществлять контроль только при условии предопределенности эталонов*. Для практической деятельности каждый субъект, иницирующий контроль, должен не только четко представлять объекты, подлежащие контролю, но и иметь эталоны необходимого состояния этого объекта, т.е. характеристики объекта, обеспечивающие достижение целей. Сопоставляя *цели различных видов контрольной деятельности и установленные эталоны, можно определить методы контроля*, позволяющие предупреждать, выявлять и ограничивать или блокировать функционирование объекта при отклонении его фактического состояния от эталона, это **третья матрица**. При этом для определения основных точек контроля необходимо учесть возможные риски, возникающие в процессе функционирования объекта.

**Решение третьей группы проблем** направлено на определение концептуальных положений модернизации действующих систем контроля в

кредитных организациях на основе совершенствования контрольной деятельности по ее видам, формирующим систему, с учетом разработанных принципов организации процессов для каждого вида контрольной деятельности (управленческий, технологический, агентский, оценивающий контроли), в зависимости от их характерных особенностей и определения места и роли в системе контроля в кредитной организации.

Раскрыты тенденции развития контроля и требований к системе контроля в современных условиях, аргументирующие направления модернизации. Это:

- необходимость расширения задач контроля адекватно современным требованиям и технологическим подходам организации банковских процессов;
- превентивная направленность контролирования с целью предотвращения использования банка в реализации противоправных схем клиентов и недопущения мошенничества;
- развитие новых технологий контрольной деятельности на основе процессного подхода, современных информационных технологий и технических средств;
- совершенствование методов и средств оценивающего внутреннего контроля (аудита);
- повышение роли контроля при соблюдении законодательства и обеспечения качества и достоверности отчетности.

Исходя из теоретико-методологических положений по развитию представлений о сущности контроля, контрольной деятельности и формирования системы контроля в кредитной организации в современных условиях предложены *концептуальные принципы модернизации*, включающие:

- положения, устанавливающие сущностное предназначение контроля, контрольной деятельности, построение системы контроля и ее методических основ;
- принципы организации системы контроля на основе интеграции контрольных процессов;
- ориентированность на ограничения, обуславливаемые внешней средой, императивным контролем и целями банка;
- позиции разделения и оптимизации взаимодействия функций системы управления и системы контроля;
- обоснование необходимости интеграции четырех основных видов контрольной деятельности, основанное на приоритете управленческого контроля и транзитивности методов контролирования;

- ориентированность на повышение эффективности бизнеса, обеспечение его экономичности и минимизации ключевых рисков;
- обоснование и структурирование целей контрольной деятельности;
- требования к качеству контролирования;
- совершенствование и развитие каждого вида контролирования (управленческий, технологический, агентский, оценивающий) адекватно изменениям внешней среды и применения прогрессивных технологий и технических средств;
- изменение механизма контроля;
- минимизация дублирования контрольных мероприятий участниками контроля различных видов контролирования на основе оптимизации механизма их взаимодействия;
- процессный подход организации контроля и встраивание его процессов в бизнес-процессы банка;
- переход к превентивным мерам, риск-ориентированность;
- ориентирование на специфические показатели оценки контроля с учетом профиля банка.

Для реализации предложенных принципов в диссертационном исследовании определены организационно-методические подходы и инструментальные меры модернизации действующих систем контроля в кредитных организациях в направлении их оптимизации на основе формирования контрольных процессов, интегрированных по видам контрольной деятельности.

Основываясь на гипотезе приоритета управленческого контроля, играющего организующую роль в системе контроля банка и обеспечивающего в управлении интеграцию и обратную связь функций управления, была выявлена необходимость и проведен анализ факторов развития управленческого контроля в системе контроля банка.

В результате анализа сложившейся практики были выявлены и обобщены основные недостатки управленческого контроля: не рациональная структура органов контроля, невнимание к среде контроля, формальный оценивающий контроль. К числу причин, определяющих недостатки управленческого контроля, были отнесены неопределенность его сущности, роли и места в системе контроля и системе управления, а также принципов, позволяющих провести их разграничение, и интеграцию на основе эффективного взаимодействия этих систем.

Для управленческого контроля, проводимого менеджерами, важно четкое определение объема их полномочий, ответственности, адекватных им ресурсов, конкретизированных критериев и характеристик ответственности в пределах выделенных полномочий. Конкретизированы сфера и предмет управленческого контроля для определения специфики его предназначения в системе контроля.

Основы системного взаимодействия управленческого контроля с технологическим, оценивающим и агентским видами контроля разработаны на основе учета двойственности роли управленческого контроля: организующей и оценивающей и методологических принципов его организации. Разработаны принципы организации управленческого контроля для организационных структур с учетом проведения в системе управления контрольных процессов по уровням вертикали и горизонтальным звеньям и особенностей формирования контрольной информации и контрольных процессов.

Обоснованно, что в управленческом контроле контрольные функции должны быть четко определены по вертикали и по горизонтали организационной структуры кредитной организации, образуя, тем самым, сплошную сеть контрольных процессов, при этом для исключения дублирования и согласованности действий необходима их координация и направленность на объект контроля, сущность которого определяется эталонами, установленными для каждого конкретного уровня и звена.

Процессный подход в управленческом контроле может достигаться путем формирования выходящей информации для определенного звена и использования ее как входящей информации для следующего звена. Организационная структура, ориентированная на бизнес-процессы, должна формироваться с учетом возможности и обязательности формирования контрольной информации, поступающей от взаимосвязанных уровней и звеньев для ее переработки, использования и поставки в другие последовательно связанные с ним звенья.

Для формализации бизнес-процесса, позволяющего встраивать в него циклы контроля, необходимо определять: 1) объект контроля и его эталон; 2) совокупность функций, выполняемых в процессе; 3) субъектов, ответственных за выполнение каждой функции, и их принадлежность структурным подразделениям; 4) состав и характеристику входящей и исходящей информации для бизнес-функции; 5) индикаторы, сигнализирующие о возникновении несогласованности функций; 6) взаимосвязь с другими процессами.

Проведена характеристика существенных свойств управленческого контроля по уровням вертикальной составляющей структуры, выделено пять основных качеств, определяющих направления его оптимизации: 1) определенность предмета контроля для каждого уровня структуры; 2) конкретизация требований к генерированию информации по вертикали и горизонтали структуры управления; 3) структура подотчетности; 4) обеспечение обратной связи между субъектами различных уровней; 5) агрегирование информации при переходе на вышестоящий уровень.

Определены основы организации управленческого контроля на горизонтальном уровне с выделением его особенностей по обеспечению контроля в управлении технологиями бизнес-процессов и координирующей роли в структурных единицах одного уровня. Анализ показал, что для эффективной организации управленческого контроля важно использовать комплекс методических мероприятий, включающий пять этапов, в том числе: 1) определение состава участников и границ их компетенции; 2) разработка последовательности и содержания действий в рамках технологического этапа; 3) описание технологической последовательности и показателей результатов для этапа «на выходе»; 4) выделение точек контроля, характерных для этого процесса и составляющих его элементов и объектов; 5) определение «центров ответственности». Предложенная модель позволяет систематизировать контрольную деятельность на горизонтальном уровне организационной структуры, обеспечить ее взаимодействие с уровнями вертикальной составляющей.

В исследовании обосновывается необходимость интеграции контрольного процесса с бизнес-процессом, сопровождающего контроля всех этапов процесса формирования банковской услуги или продукта, независимо от количества участвующих в его создании различных структурных подразделений, поэтапного или поэтапного контроля банковской операции от начала до завершения, с учетом возможных рисков, возникающих при взаимодействии подразделений, и минимизации конфликтов интересов.

Для функционирования любой организационной структуры необходимо взаимодействие звеньев и подразделений всех уровней на основе поставки контрольной информации, обеспечивающей обратную связь функциональных звеньев и предсказуемость ситуации. Основой дифференциации подходов и критериев при организации контроля в зависимости от уровня вертикали являются синергетический эффект информации, разделение полномочий, ответственности и подотчетности.

Предложены принципы формирования информации в контроле: 1) принцип «исключения», состоящий в том, что только значительные отклонения от эталонов и стандартов должны побуждать срабатывать системы контроля и управления; 2) принцип «нейтральности», не допускающий одностороннее удовлетворение интересов определенных групп; 3) принцип соответствия делегирования прав и разделения полномочий и ответственности по уровням структуры адекватно целям и задачам соответствующего уровня.

Разработанные в исследовании методические принципы моделирования интеграции технологического контроля в бизнес-процессы, включающие ряд последовательных мероприятий, структура и описание элементов интеграции в каждом блоке позволяют формировать методики бизнес-процессов, включая встроенный контроль, внедрять в бизнес-процесс методы измерения эффективности и результативности конкретных видов действий, формирующих услугу и продукт в определенном процессе.

Для организации контрольных процессов рекомендовано придерживаться сформулированных в работе правил организации технологического контроля, интегрированного в бизнес-процесс. При технологическом контроле следует охватывать конкретный процесс формирования банковской услуги или продукта, в создании которых участвуют несколько подразделений банка, а не отдельное подразделение. Установлено, что контрольные процессы должны быть адекватны бизнес-процессам; каждый цикл процесса контроля должен встраиваться в технологические процессы банка так, чтобы обеспечивать автоматизм контроля, т.е. включать различные приемы и методы контроля с учетом особенностей контролируемого объекта; последовательность встраиваемых процессов контроля должна обеспечить предупреждение, выявление и устранение рисков, нежелательных и неблагоприятных событий.

Анализ показал, что объект выходит из-под контроля при возникновении таких отклонений, в отношении которых нет методов воздействия для их устранения или изменения. При этом системный характер контрольного процесса должен исключать тотальность и быть эффективным, что достигается на основе транзитивности видов контроля и целесообразности формируемой информации, отвечающей ряду параметров, таких как: непрерывность контрольного процесса; своевременность доведения сведений об отклонениях субъектам контроля; встроенность методов контроля, адекватно критических точек объекта.

В общем виде логическое описание компонентов и функций, отображающих существенные свойства бизнес-процесса и обеспечивающих его

интеграцию с контрольным процессом, можно представить на основе рекомендаций по организации этапов и операций бизнес-процесса и обоснования процедур технологического контроля.

Разработана *Методика формирования процессов технологического контроля встраиваемых в бизнес-процесс*. Моделирование контрольных процессов включает ряд последовательных мероприятий, сгруппированных нами в три блока: 1) идентификация и формализация процессов; 2) идентификация и оценка рисков в процессах; 3) разработка и включение в бизнес-процесс контрольных процедур. Каждый из блоков включает комплексы конкретных мероприятий.

На основе исследования концептуальных и методических принципов интеграции контроля в бизнес-процессы и его моделирования в приложении к диссертации приведена методика организации технологического контроля для бизнес-процесса операций с ценными бумагами.

Анализ тенденций и перспектив в развитии методов контрольной деятельности в современных условиях позволил выявить общие требования и сформулировать подходы к формированию механизма контроля. Уточнены определения понятий «способ» и «метод» контроля. Исследованы действующие способы и методы контроля. Изменение методов контроля определяется развитием электронных услуг и компьютерных технологий, обуславливающих новые риски, а также перераспределение контрольной нагрузки с внутреннего оценивающего аудита на встроенный в бизнес-процессы технологический контроль. Установлено, что методы являются контрольными только в том случае, когда они позволяют воздействовать на контролируемый объект.

Предложенная модель, включающая *алгоритм последовательных действий при выборе средств и методов контроля*, включает: 1) определение контрольных объектов и точек; 2) прогнозирование потенциальных рисков и нежелательных ситуаций; 3) выявление факторов риска; 4) установление функций, реализуемых в процессе контроля; 5) выбор средств и методов контроля, адекватных контролируемому объекту и допустимому уровню риска, исходя из разработанной классификации; 6) оптимизацию технологии применения методов; 7) обеспечение обратной связи на основе поставки контрольной информации субъекту контроля для регулирующего воздействия.

В диссертации изучена специфика контроля, осуществляемого банками по обеспечению соответствия операций, в том числе клиентских, действующему законодательству. Данный вид контрольной деятельности определен нами как «агентский контроль».

При исследовании роли и функций агентского контроля, направленного на выявление и обеспечение соответствия деятельности банка законодательству, нормативам и стандартам, отмечена противоречивая ситуация при которой в международных рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору в качестве контроля соответствия операций законодательству определен «комплаенс». Выявлена нечеткая трактовка его сущности при необоснованно широкой смысловой нагрузке, предполагающей общее соответствие нормативным требованиям, в том числе внешним и внутренним, что размывает границы между понятиями «внутренний контроль» и «комплаенс». Это создает предпосылки правовой коллизии и препятствий в формировании научно-обоснованных методических рекомендаций по проведению контроля соответствия в российских банках, что обуславливает нецелесообразность применения этих терминов. Вместо термина «комплаенс» и «комплаенс - функция» целесообразно использовать понятие «функция контроля стандартов и нормативного соответствия», что включает контроль обеспечения соответствия действующему законодательству всей деятельности, в том числе операций, действий, технологий, внутренних нормативных документов банка, и проводимых по поручению клиентов операций.

Отличительная особенность агентского контроля в системе контроля состоит в направленности формировать эталоны, правила и процедуры, адаптирующие нормативные документы регулятора, и обеспечивать контроль за их соблюдением.

Разработанный автором «Примерный перечень функций контроля стандартов и нормативного соответствия» для каждого вида контрольной деятельности позволяет обеспечить системный подход к проведению контроля соответствия, выделенного в работе как *агентский*.

При исследовании особенностей вмененных банкам обязанностей по агентскому контролю, выявлена противоречивая ситуация, состоящая в том, что коммерческий банк должен участвовать в реализации мер, которые выходят за пределы целей его собственно банковской деятельности. При этом в законах и нормативных документах выявлены нечеткие формулировки определений валютного, налогового контроля, контроля противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, не позволяющие конкретизировать направления организации контроля, его эффективность и результативность.

Вмененность кредитным организациям небанковских функций и обязанностей контроля связана с экономическими издержками формирования соответствующих служб, предполагает соответствующее техническое

оснащение и ответственность за сохранение банковской тайны, потребность разработки методик, основанных на критериях и индикаторах нарушения законов, необходимость методологических подходов к организации агентского контроля в системе контроля банка.

На наш взгляд, выполнение агентского контроля должно стать банковским продуктом для клиентов. При этом: 1) необходимо обеспечить контроль соблюдения законодательства при совершении операций клиентами; 2) минимизировать возникновение конфликта интересов различных субъектов контроля. Важно установить диапазон контрольных полномочий банка по каждому направлению агентского контроля, четкие требования для идентификации отклонений по контролируемым операциям и объектам, определить подробный перечень сомнительных операций, сведения по которым должны направляться надзорному органу. Предусмотреть ответственность за невыполнение контрольных процедур для всех участников операции; разработать технологию контрольного процесса, включающую выделение контрольных точек и обеспечение принципа сопоставления и единства, использования унифицированных методов получения контрольной информации, порядка ее документирования, формата, периодичности сбора и представления органам надзора.

**4. Для решения четвертой группы проблем, связанных с проведением оценки системы контроля в кредитной организации, разработаны методологические подходы и методические принципы проведения оценивающего контроля и внутреннего аудита.**

Необходимость оценивающего контроля определяется принципом, согласно которому каждая важная система должна иметь дублирующий контроль. Однако анализ действующих методик оценки системы контроля показал, что для внешних субъектов контроля, надзора и аудита характерна специфика оценки, определяемая узкими ведомственными интересами. Вместе с тем банк должен учитывать применяемые внешними контролерами методические подходы и требования в своей внутренней контрольной оценке для получения положительных оценок внешнего аудита и надзора.

В работе обоснованы концептуальные подходы, основанные на определении оценочных показателей и применении индикаторов нарушений, выявляющих системные ошибки. Автор исходит из того, что *оценивающий контроль должен быть направлен не на выявление ошибок в деятельности, а на оценку возможностей системы контроля препятствовать возникновению нарушений, рисков, способствуя достижению целей деятельности, при*

*обеспечении его экономичности.* Оценивающий контроль должен рассматривать не детализированное соответствие конкретного объекта контроля эталону, характеризующему его состояние, а выявлять факт того, как такое соответствие обеспечивается соблюдением определенных контрольных принципов и методов.

Авторская идея обоснования логической структуры, содержания элементов методологии и показателей оценивающего контроля в системе контроля кредитной организации базируется на признании специфики объекта контроля, представляющего собой совокупность процессов управленческого, технологического и агентского контролей, направленных на объект как элемент деятельности банка. Это определяет необходимость интегрированного подхода к контрольной оценке объекта и методов контроля, направленных на этот объект.

В исследовании определено понятие «индикатор контроля» как критическая величина определенного показателя, указывающая на отклонения, способные привести к необратимым последствиям.

Оценивающий контроль характеризуется многообразием субъектов осуществляющих оценку, спецификой объектов и методов контроля. При этом принципиальными отличиями оценивающего контроля являются: 1) прямая направленностью контроля на объекты и 2) оценка применения средств контроля по отношению к ним.

Рекомендовано использовать методы контроля, носящие характер диагностики.

На основе анализа специфики и задач оценивающего контроля в исследовании обоснована целесообразность квалификации его как *«внутреннего оценивающего аудита»*, уточнена сущность и специфика проведения, задачи и место в системе контроля банка, разработаны принципы, требования и условия, обеспечивающие с помощью соответствующих индикаторов эффективное проведение оценки функционирования различных видов контрольной деятельности. Эталоны и индикаторы оценивающего контроля основаны на расчете оптимального соотношения пары противоположностей или «противовесов». Например, «риски/прибыль», «затраты/результаты» и т.д. Подход определен в исследовании как *«метод паритета противоположных направленностей»*.

Предложенные в исследовании Алгоритм проведения оценивающего контроля и этапы разработанной модели формирования основных оценочных критериев в интегрированном подходе контрольной оценки концентрируют акценты оценивающего контроля, направленного не на объекты и субъекты

контроля, а на выявление соответствия их деятельности целям, оценку применяемых для этого средств контроля и их эффективности.

Разработаны методические основы оценки системы контроля в банке, отражающие параметры, сгруппированные соответственно аспектам системного подхода, с учетом специфики оценки функционирования контроля по видам: управленческий, технологический, агентский, с учетом применения отдельных показателей, предложенных в работе, для каждого вида. Оценка системы контроля в кредитной организации по видам контрольной деятельности (управленческая, технологическая, агентская и оценивающая) базируется на совокупности рекомендуемых показателей для каждого из них.

В качестве методических рекомендаций для разработки оценивающих показателей предлагается *модель этапов формирования основных оценочных критериев в интегрированном подходе контрольной оценки объекта и методов контроля*, направленных на этот объект.

При определении экономической эффективности контролирования целесообразно, по мнению автора, воспользоваться формулой оценки существенности отклонений, рассчитываемых как «присущий риск – контроль = остаточный риск». В этом случае уровень остаточного риска сравнивается с оптимальным уровнем. Установлено, что система контроля должна срабатывать только при наличии существенных отклонений от эталонов. Критерии существенности отклонения следует установить одновременно с описанием эталона контроля.

Результаты реализации авторской концепции создают необходимую теоретико-методологическую и методическую базу для формирования и модернизации систем контроля, отвечающих современным потребностям управления кредитными организациями, так как обеспечивают объективную оценку достижения целей и назначения их функционирования.

## Основные публикации по теме диссертации

### *Монографии*

1. Система контроля в кредитной организации: проблемы и направления ее модернизации [текст]/ О.В. Курныкина // М.: Финакадемия, 2008. 144 с.– 9,1 п.л.
2. Система контроля в кредитной организации и ее модернизация [текст]/ О.В. Курныкина // - Оренбург: ИПК ГОУ ОГУ, 2010. 159 с.- 10 п.л.

### ***Статьи в журналах и изданиях, определенных ВАК***

1. Совершенствование контроля – важный фактор эффективной деятельности банка и устойчивости банковской системы [текст]/ О.В.Курныкина // «Банковское дело» - М., 2004.-№ 9, с. 16-20. (0,6 п.л.)
2. Интеграционный процесс в системе банковского контроля и надзора [текст]/ О.В.Курныкина // Научный альманах фундаментальных и прикладных исследований. Финансово – налоговые, банковские и валютные аспекты интеграции России в мировую экономику. - М.: Финансы и статистика 2009.- 19,6 п.л., с. 208-216. (0,6 п.л.)
3. Проблемы организации и контроля электронного документооборота [текст]/ О.В.Курныкина // Банковское дело. - М., 2009 - № 12 (192), с.67-71. (0,6 п.л.)
4. Особенности организации и роль контроля в обеспечении качества банковских продуктов и услуг [текст]/ О.В.Курныкина // Банковские услуги, -М., 2010.- № 5, с. 20-24. (0,42)
5. Роль внутреннего аудита в оценке качества банковской деятельности [текст]/ О.В.Курныкина // Банковские услуги, -М., 2010.- № 7, с. 41-45. (0,5)
6. О стандартизации процессов управления и контроля в банках [текст]/ О.В.Курныкина // Банковское дело, - М., 2010.- № 8 (200), С.62-65. (0,4)
7. Методические подходы и совершенствование оценки системы внутреннего контроля кредитной организации [текст]/ О.В.Курныкина // ГОУВПО «Государственный университет управления». Вестник Университета, М., 2010.- №12, с.191-198. (1,0)
8. Особенности внутреннего аудита в кредитной организации в кризисных условиях [текст]/ О.В.Курныкина // Известия Оренбургского государственного аграрного университета, 2010.- № 4 (28), с.144-147. (0,5)
9. Современная роль внутреннего аудита в банковской деятельности [текст]/ О.В.Курныкина // Аудитор, -М., 2011.- № 1, с.22-27. (0,6 п.л.)
10. Особенности контроля в системе менеджмента качества в кредитных организациях [текст]/ О.В.Курныкина // Деньги и кредит, -М., 2011.- № 3, с.48-54. (0,8 п.л.)

### ***Международные издания, определенные ВАК***

1. Интеграционный процесс в системе банковского контроля, надзора и аудита [текст]/ О.В.Курныкина // Журнал «Міжнародний науково-практичний журнал. Економіка та держава», № 11, 2009. (0,6 п.л.)

### ***Публикации в прочих научных изданиях***

В других научных изданиях опубликовано по теме диссертации 33 работы общим объемом 44,6 п.л., в том числе авторский объем 44,6 п.л.



**Подписано в печать: 14.09.2011**

**Заказ № 6006 Тираж - 150 экз.  
Печать трафаретная. Объем: 2,5 усл.п.л.  
Типография «11-й ФОРМАТ»  
ИНН 7726330900  
115230, Москва, Варшавское ш., 36  
(499) 788-78-56  
[www.autoreferat.ru](http://www.autoreferat.ru)**

10 ~