

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ЗАТРАТНО-ЦЕЛЕВОГО ПОДХОДА

При создании того или иного подразделения в рамках кредитной организации, будь то «зарабатывающее» или не доходное, конечной целью остается повышение эффективности банковской деятельности и рост прибыли. При создании структурных подразделений, выполняющих один или несколько видов банковских операций, закладываются плановые показатели доходов и расходов, а также показатель срока окупаемости данного объекта. В дальнейшем путем сопоставления плановых показателей с достигнутыми проводится оценка эффективности. Что касается подразделений, которые не приносят банку доход, например, служба внутреннего контроля, ревизионная комиссия и тому подобное, зачастую очень сложно оценить эффективность их деятельности. Создание не доходных служб и отделов во многих случаях является обязательным, поэтому избежать расходов на их функционирование кредитная организация не может. Между тем, выгоды от их деятельности большей частью невозможно оценить в материальном эквиваленте. В связи с этим актуальным вопросом остается выбор критериев для оценки эффективности СВК в кредитной организации. Особо заинтересованными лицами здесь являются собственники, поскольку на них ложатся затраты по обеспечению функционирования не приносящей доход службы, и менеджмент, который несет ответственность за стабильность деятельности кредитной организации. На наш взгляд, заинтересованность в данном процессе регулирующих органов, в том числе Банка России, несколько ниже. Связано это с тем, что банковская система с позиции системного подхода в состоянии обеспечить взаимозаменяемость входящих в неё элементов. Это означает, что, даже если неэффективность системы внутреннего контроля в какой-либо кредитной организации приведет к её банкротству, то её место на банковском рынке будет занято иной кредитной организацией, и система понесет минимальные потери.

Таким образом, выработка критериев и создание методики оценки эффективности системы внутреннего контроля нацелено на достижение интересов собственников и руководства кредитной организации, что определяет субъектов оценки эффективности – исполнительное руководство. На практике проведение оценки может быть поручено аналитическому подразделению кредитной организации или вынесено за пределы организации, то есть передано на аутсорсинг.

Большинство предлагаемых подходов к оценке системы внутреннего контроля в кредитной организации базируется на выделении формальных критериев наличия положений, процедур, органов и других элементов контроля. Далее экспертным путем оценивается уровень развития системы контроля путем количественной оценки контрольных процедур и их адекватности масштабам банковских операций. Существенным недостатком изложенных подходов является их ограниченность оценкой одной из сторон внутреннего контроля, а именно организационных моментов, и низкая объективность, следуемая из использования экспертного метода оценки. Такая методика оценки системы внутреннего контроля предложена и реализуется Банком России [2].

Изложенные требования к организации системы внутреннего контроля несомненно должны выполняться во избежание нареканий со стороны регулирующих органов, однако для собственников банка оценка эффективности системы должна проводиться с двух основных позиций:

А. Достижение целевых ориентиров, поставленных перед системой внутреннего контроля (качественная эффективность).

Б. Оценка затратности и доходности системы (количественная эффективность).

Исходя из этого, нами предлагается *методика оценки эффективности системы внутреннего контроля кредитной организации на основе затратно-целевого подхода*.

Указанная методика должна в соответствии с заявленными подходами разбиваться на два больших блока, причем, последовательность использования блоков для оценки не имеет принципиального значения.

Отметим, что в литературе встречаются аналогичные разрозненные подходы к оценке эффективности контроля. В частности, выделяется понятие институциональной эффективности, т.е. способности формальных и неформальных институтов системы экономить транзакционные издержки [3; С.36]. В нашем понимании такой подход будет реализован в блоке оценки затратной эффективности. Однако, оценивать только эту сторону контроля недостаточно, поскольку, по мнению некоторых экономистов, дисфункциональным может быть и институт с положительной эффективностью [5; С.7]. Именно поэтому мы выделяем вторую сторону оценки эффективности – степень достижения целей, стоящих перед системой внутреннего контроля.

А. Достижение целевых ориентиров, поставленных перед системой внутреннего контроля (качественная эффективность системы внутреннего контроля). Данный блок оценочных показателей можно охарактеризовать как качественный, предполагающий выявление характеристик в соответствии с целями и принципами деятельности кредитной организации, отражающих достижение либо недостижение целевых ориентиров. В данном блоке не будет иметь значения степень достижения, то есть не будет вводиться градация показателей, достаточным для оценки будет выставление положительной или отрицательной оценки.

Необходимо уточнить также, что в качестве периода оценки должен быть выбран финансовый год с тем, чтобы была возможность сопоставлять достижение финансовых целей с работой системы внутреннего контроля. Рекомендуется оценку эффективности системы внутреннего контроля включать в годовой отчет о деятельности кредитной организации.

Установим следующую взаимосвязь между целями системы внутреннего контроля и характеризующими их целевыми ориентирами (Таблица 1).

Таблица 1

Показатели оценки достижения целей внутреннего контроля

Цели системы внутреннего контроля	Показатели достижения цели	Характеристика показателей
1. Обеспечение эффективности деятельности кредитной организации	1. Прибыль после налогообложения за отчетный период (стр. 22 ф. 0409806)	Наличие прибыли будет характеризовать эффективность системы управления кредитной организации в целом
	2. Рентабельность активов банка	Рентабельность на нулевом уровне и выше оценивается как положительное значение показателя, рост рентабельности в динамике должен добавлять баллов к положительной оценке системы внутреннего контроля
	3. Отсутствие нарушений выполнения обязательных экономических нормативов согласно Инструкции 110-И [1] за последний отчетный период	Факты нарушения нормативов будут свидетельствовать о неадекватном управлении рисками в банке. Показатель может быть также рассмотрен в рамках достижения третьей цели
2. Надежность, полнота и своевременность финансовой и управленческой информации	1. Своевременность предоставления разных видов отчетности	Даже разовое нарушение сроков предоставления отчетности характеризует систему управления как неэффективную
	2. Отсутствие фактов нарушения целостности баз данных и утечки информации	Должны оцениваться факты утечки информации как получившие огласку среди широких кругов, так и известные ограниченному кругу лиц внутри кредитной организации
	3. Полнота информации в отчетности, отсутствие существенных ошибок	Кредитная организация вправе самостоятельно определять критерий существенности ошибок, повлекших искажение отчетности (как правило, в процентах от валюты баланса). Рекомендуется оценивать существенность ошибок на совокупной основе
3. Соблюдение действующих законодательных и нормативных актов	1. отсутствие штрафов за несоблюдение	Наличие штрафов будет свидетельствовать о неадекватном управлении рисками в банке.
	2. отсутствие предписаний о выявленных нарушениях	Наличие предписаний будет свидетельствовать о недостаточно эффективном управлении рисками в банке.
4. Исключение вовлечения кредитной организации и участия ее служащих в осуществлении противоправной деятельности	1. Отсутствие претензий со стороны Росфинмониторинга (в т.ч. отсутствие в Перечне подозрительных организаций)	Наличие таких претензий о недостижении целей внутреннего контроля
	2. Отсутствие хищений активов или мошенничества сотрудниками	Отсутствие хищений и мошенничества сотрудниками положительно характеризует систему внутреннего контроля
5. Обеспечение выполнения целей	1. Обеспечение защиты кредитной организации от	Действия в выполнение указанной цели оцениваются положительно

ПОД/ФТ	проникновения в нее преступных доходов	
	2. Управление риском легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма в целях его минимизации	Действия в выполнение указанной цели оцениваются положительно
	3. Обеспечение независимости специального должностного лица, ответственного за соблюдение ПВК по ПОД/ФТ	Действия в выполнение указанной цели оцениваются положительно
	4. Участие в выявлении операций, подлежащих обязательному контролю, и операций, в отношении которых возникают подозрения	Действия в выполнение указанной цели оцениваются положительно

Оценку достижения поставленных целей рекомендуется проводить следующим образом: если два или более показателей достижения цели оцениваются отрицательно, считается, что цель не достигнута, и по данному направлению дается негативная оценка функционирования системы внутреннего контроля. Итоговая оценка качественной составляющей эффективности функционирования системы внутреннего контроля дается на основе сопоставления достигнутых и не достигнутых целей:

1) Если все цели достигнуты – система внутреннего контроля оценивается как эффективная.

2) Если большинство целей на основе ключевых показателей оценивается как достигнутые, дается условно-положительная оценка деятельности системы. При этом дополнительно следует оценить достижение в разрезе показателей, то есть, положительно ли оценены большинство из выделенных характеристик. В таком случае система внутреннего контроля оценивается как достаточно эффективная.

3) Если большинство целей оценивается как недостигнутые даже при достижении отдельных целевых показателей, то система внутреннего контроля должна оцениваться как неэффективная. При этом должен быть проведен пересмотр политики внутреннего контроля и даны конкретные рекомендации по исправлению ситуации.

В качестве дополнения к оценке достижения целей СВК можно аналогично оценить степень выполнения вышеуказанных принципов организации системы внутреннего контроля.

Б. Оценка затратности и доходности системы (количественная эффективность системы внутреннего контроля).

В литературе встречается точка зрения, согласно которой количественная оценка системы внутреннего контроля помимо показателей прибыли, достаточности капитала и вероятности невыполнения экономических нормативов (отнесенных нами к оценке достижения целей, то есть к группе качественных характеристик), проводится также путем определения и оценки показателя активности службы внутреннего контроля.

Этот показатель предлагается определять как соотношение роста активов (брутто) и роста внутренних проверок за последний год:

$$\text{Аслвк} = ((\text{П1} / \text{ПО}) / (\text{А1} / \text{А0}) - 1) / 0,2$$

где Аслвк – активность службы внутреннего контроля;

П1, ПО – количество внутренних проверок на конец и начало года;

А1, А0 – активы брутто на конец и начало года

0,2 – уровень существенности, снижения (прироста) показателя [4].

По нашему мнению, количество проверок как показатель лишь отдаленно отражает эффективность системы внутреннего контроля. Рост количества проверок может носить формальный характер, не повышая эффективности внутреннего контроля. В связи с этим данный показатель не будет приниматься нами при оценке эффективности системы внутреннего контроля.

Остановимся на особенностях затрат и доходов, которые генерирует система внутреннего контроля. Все затраты системы внутреннего контроля можно разделить на несколько больших групп:

- затраты на персонал (заработная плата, затраты на обучение и тому подобное);
- оплата ошибок, допущенных в процессе проведения внутреннего контроля (штрафы со стороны регулирующих органов, пени, неустойки, судебные иски при утечке данных и тому подобное);
- прочие затраты (материальное обеспечение СВК и другие затраты).

При этом доходы, источником которых является эффективная система внутреннего контроля, могут состоять из неуплаченных штрафов и прочих санкций по нарушениям, которые были своевременно выявлены системой внутреннего контроля. Фактически для кредитной организации эти средства будут сэкономлены. Для оценки данного показателя рекомендуется при проведении проверок службой внутреннего контроля каждое фиксируемое нарушение оценивать с точки зрения возможных убытков, если бы оно было обнаружено проверяющими органами. Сумма этих неуплаченных санкций в дальнейшем будет учитываться при расчете обобщающего показателя эффективности работы службы внутреннего контроля.

В результате эффективность системы внутреннего контроля кредитной организации может быть вычислена следующим образом:

$$\mathcal{E}_{\text{СВК}} = (\text{ДНС} - \text{ЗСВК}) / \text{ЗСВК},$$

где  $\mathcal{E}_{\text{СВК}}$  – показатель эффективности системы внутреннего контроля;

ДНС – доходы из неуплаченных санкций по своевременно выявленным нарушениям;

ЗСВК – затраты системы внутреннего контроля.

Положительное значение показателя будет свидетельствовать об эффективно организованной службе внутреннего контроля, справляющейся с выполнением своих функций.

При обобщенной оценке двух блоков показателей для формулирования окончательного вывода можно пользоваться следующей таблицей:

Таблица 2.

Расчет итогового показателя эффективности работы службы внутреннего контроля

Значения показателей	Оценка СВК	Рекомендации
1. Блоки показателей А и Б имеют положительную оценку	Эффективная	Поддерживать работу службы на таком же уровне
2. Блок А оценивается положительно, эффективность по блоку Б отрицательная	Эффективная с оговоркой	Необходимо оптимизировать затраты на СВК
3. Блок А оценивается отрицательно (цели не достигнуты), эффективность по блоку Б положительная	Недостаточно эффективная	Требуется корректировка процедур внутреннего контроля, анализ состояния контрольной среды и факторов, препятствующих достижению целей внутреннего контроля
4. Блоки А и Б имеют отрицательную оценку	Неэффективная	Требуется кардинальный пересмотр организации системы внутреннего контроля

По данной формуле можно проводить анализ не только в рамках одной кредитной организации, но проводить сравнение систем внутреннего контроля разных кредитных организаций, агрегирование результатов и расчет эффективности системы внутреннего контроля всей страны (либо конкретной территории).

В качестве недостатка методики можно выделить использование данных прошлого периода, оценку «постфактум», что приводит к невозможности оперативного реагирования на изменение эффективности системы внутреннего контроля. Также методика не предполагает проведения какой-либо промежуточной оценки, вся система оценивается сразу комплексом показателей.