

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(**Н И У « Б е л Г У »**)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ
Кафедра финансов, инвестиций и инноваций

ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

Выпускная квалификационная работа студента

очной формы обучения
направления подготовки 38.03.01 Экономика профиль «Финансы и кредит»
4 курса группы 06001302
Заморозова Ольга Артемовна

Научный руководитель
профессор кафедры финансов,
инвестиций и инноваций, к.э.н.
БелГУ
Чорба П.М..

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ И ЕГО РОЛЬ КАК ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ	
1.1. Банковский внутренний контроль как функция управления	7
1.2. Международные принципы формирования системы внутреннего контроля в банке.....	14
1.3. Эволюция экономико-правовых основ организации внутреннего контроля в коммерческих банках в Российской Федерации	21
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ДЕЙСТВУЮЩЕЙ ПРАКТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ БАНКОВСКОГО ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «СБЕРБАНК РОССИИ»)	
2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО Сбербанк	29
2.2. Анализ организации внутреннего контроля в Банке.....	37
2.3. Направления развития процедур внутреннего контроля в коммерческом банке.....	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	50
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	55
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	59

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современные мировые тенденции надзора со стороны регуляторов за банковскими рисками, выражающиеся в смещении акцента с дистанционного внешнего надзора за отчетностью банков на риск-ориентированный надзор за системой внутреннего контроля, требуют развития внутренних банковских методов оценки величины возникающих рисков и систем управления риском в целях выявления того или иного вида риска, локализации, контроля и минимизации его влияние на текущую политику банка.

Это в свою очередь определяет необходимость повышенного внимания к организации системы внутрибанковского контроля как компонента управления банком, и особенно, если банк в условиях конкуренции развивает свою деятельность в сферах, подверженных повышенному риску.

В условиях стремительного развития и смены технологий, растущей диверсификации бизнеса и усложнения бизнес-проектов управление существенно усложняется, что обуславливает усложнение контрольных систем, в силу чего внутренний контроль приобретает характер основы, присутствующей на всех уровнях управления банковской деятельностью.

Этим и обусловлена актуальность выбора темы данной выпускной квалификационной работы.

Степень научной разработанности проблемы. Вопросы организации и осуществления внутреннего контроля в кредитных организациях довольно широко освещены в теории банковского дела, в частности в работах таких отечественных экономистов как Лаврушина О.И., Белоглазовой Г.Н., Кроливецкой Л.П., Бабаевой Р.Ф., Бадалова Л.А., Гаделии К.Д., А.Н, Емелина А.В., Шумковой К.Г., Пашкова Р.В., Попова С.Б., Раджабовой М.Г., Соколинской Н.Э. и др.

В то же время при всей широте исследований в данной сфере и многообразии подходов к пониманию моделей выстраивания систем внутреннего контроля в отечественных банках решение задач структурной перестройки всех элементов системы банковского корпоративного управления предполагает повышение результативности и развития процедур внутреннего контроля.

Актуальность и недостаточная научная разработанность указанных вопросов определили выбор темы, цели и задачи данного исследования.

Целью исследования является определение перспективных направлений формирования эффективной системы организации банковского внутреннего контроля на основе исследования его организации в конкретном коммерческом банке.

Достижение данной цели потребовало решения следующих задач, определивших логику и структуру работы:

- исследовать экономическое содержание внутреннего контроля и понятия системы банковского внутреннего контроля;
- рассмотреть эволюцию экономико-правовых основ организации внутреннего контроля в коммерческих банках в Российской Федерации;
- обозначить направления мониторинга организации внутреннего контроля в коммерческом банке;
- дать оценку действующей практики внутреннего контроля в отечественных банках на примере конкретной кредитной организации;
- предложить пути совершенствования организации внутреннего контроля в коммерческом банке.

Объектом исследования является система организации внутреннего контроля в коммерческом банке.

Предметом исследования выступает система экономических и организационных отношений, возникающих между субъектами внутреннего контроля в процессе его проведения в коммерческом банке.

Работа выполнена на материалах Публичного акционерного общества «Сбербанк России»; исследование охватывает период с 2015 по 2017 год.

Теоретической основой для написания выпускной квалификационной работы послужили федеральное законодательство России и нормативно-правовые акты Центрального банка РФ, монографии, учебные пособия и публикации в научно-периодической печати по исследуемой тематике.

В качестве **информационной базы** использовались статистические материалы Центрального Банка за анализируемый период, материалы официального сайта сайтов Центрального Банка и Публичного акционерного общества «Сбербанк России», внутренние методические и инструктивные материалы исследуемого Банка, данные ежегодно публикуемых ним в открытой печати годовых балансов.

Методологическую основу исследования составили диалектический метод познания и системный подход; применялись методы системного анализа, графической интерпретации рассматриваемых процессов, группировки, сравнения и обобщения.

Практическая значимость выполненного исследования определяется актуальностью поставленных цели и задач и заключается в возможности использования предложенных практических рекомендаций по повышению действенности банковского внутреннего контроля в соответствии с современными мировыми тенденциями надзора и развития финансовых технологий.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, основной части, включающей две главы, заключения и библиографического списка, содержащего 64 наименования.

В первой главе работы предметом теоретического исследования выступает внутренний контроль в коммерческом банке и его роль в современных условиях глобализации мировой экономики, роста масштабов международной деятельности банков, возникновения новых финансовых продуктов и услуг, усиления конкуренции в банковской системе.

Вторая глава является аналитическим разделом магистерской работы, в котором дается оценка отечественной практики организации внутреннего контроля в коммерческих банках на примере Публичного акционерного общества «Сбербанк России» и предложены пути совершенствования организации внутреннего контроля в отечественных коммерческих банках.

Работа изложена на 65 страницах машинописного текста, содержит расчеты, результаты которых оформлены в таблицу, рисунки и диаграммы (8 шт.). В работе делались ссылки на приложения, количество которых составило 2.

ГЛАВА 1. ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ И ЕГО РОЛЬ КАК ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Банковский внутренний контроль как функция управления

В условиях рыночной системы хозяйствования любая кредитная организация осуществляет свою деятельность в жестких условиях конкурентной среды и имеет полную хозяйственную самостоятельность. Все ее бизнес-процессы ориентированы на завоевание и удержание предпочтительной доли рынка, на достижение превосходства над конкурирующими с ней кредитными учреждениями. В соответствии с этим и система внутреннего контроля кредитной организации должна быть ориентирована на обеспечение основных показателей эффективности функционирования в условиях высоко неопределенной и нестабильной внешней среды.

Понятие внутреннего контроля на первых этапах развития банковского бизнеса практически отсутствовало, однако уже в Древней Греции по всем сделкам велись торговые книги, которые явились прообразом современной банковской бухгалтерии и контрольной документации.

Усложнение банковских технологий в конце 19-начале 20 века стало импульсом к развитию теории и практики внутреннего контроля в банковской сфере.

В современной экономической литературе существует множество определений внутреннего контроля, что обусловлено неоднозначностью подходов к рассмотрению внутреннего контроля и разными позициями ученых-экономистов. Основными являются подходы с позиций:

- функции управления и видов управленческой деятельности;

- принятия форм, методов и процессов принятия управленческих решений, технологий процесса управления;
 - общей теории управления;
 - теорий управления государственными и другими структурами.

Вместе с тем при всей их неоднозначности и в отечественной, и в международной практике внутренний контроль направлен на достижение текущих и стратегических целей организации и предполагает его осуществление всеми ее сотрудниками и на непрерывной основе в соответствии с полномочиями, определенными им учредительными и внутренними документами кредитной организации [30, стр. 60].

Наиболее распространенным является подход, при котором понятие внутреннего контроля рассматривается с позиций реализации целей и методов управления - как способ реализации функции управления, направленной на совершенствование бизнес-процессов в банке посредством проведения оценки эффективности выполнения стратегических и оперативных планов, а также мер их корректировки с учетом полученных результатов.

Современное управление банком предусматривает выполнение целого комплекса взаимосвязанных функций – основных (прогнозирование, организацию, планирование, мотивацию, контроль, учет, анализ, подготовку и принятие управленческих решений) и конкретных, рассматриваемых в контексте управления конкретным хозяйствующим субъектом [15, 58].

Банковский контроль - один из главных элементов в системе управления, и необходимость его обусловлена прежде всего неопределенностью деятельности банка. От организации контроля во многом зависит адекватность оценки финансового положения кредитной организации, принятие грамотных решений, реальные возможности в выполнении поставленных задач.

Контроль, являясь сложной и многогранной категорией, как функция

управления заключается в установлении адекватных запланированным

целям норм функционирования банка, создании информационной системы, предусматривающей обратную связь между всеми элементами системы управления, выявлении отклонений от ранее установленных норм и анализе этих отклонений.

Контроль в банковской деятельности подразделяется на внешний и внутренний.

Внешний контроль осуществляется органами государственного надзора за деятельностью коммерческих банков (Центральный банк Российской Федерации, Государственная налоговая инспекция, Государственный таможенный комитет), внешними независимыми аудиторами и др. Однако, у внешнего контроля существует ряд недостатков, в силу которых не обеспечивается возможность своевременного обращения внимания на проблемы внутри кредитной организации, так как он носит нерегулярный характер, и аудиторы не могут обладать всей внутренней информационной базой банка.

В отличие от внешнего контроля внутренний контроль в банковском учреждении проводится перманентно, и все сотрудники его располагают всей необходимой внутренней информацией, осуществляя в соответствии со своими служебными обязанностями контрольные функции, связанные с основной деятельностью банка - кредитованием, проведением расчетных, валютных, кассовых и других операций, предоставлением различного рода услуг – трастовых, лизинговых, факторинговых и других.

Субъектами внутреннего контроля в коммерческом банке являются:

- представительные органы собственников банка (совет директоров или наблюдательный совет, ревизионная комиссия); высшие коллегиальные органы управления (правление, комитеты, в т.ч. кредитный комитет, комитет по управлению активами и пассивами);
- высшие менеджеры банка (председатель правления или президент, его заместители);

- специальные службы банка, осуществляющие контрольные функции (служба внутреннего контроля, внутреннего аудита, безопасности и др.);

- специальные комиссии, создаваемые, как правило, на временной основе, для проведения инвентаризаций, ревизий, тематических проверок, служебных расследований;

- менеджеры и рядовые сотрудники банка (например, управляющие, специалисты, контролеры), осуществляющие контрольные функции в соответствии с их должностными обязанностями и полномочиями.

Объектами внутреннего контроля является вся совокупность элементов системы коммерческого банка, попадающих в зону действия контроля: финансово-хозяйственная деятельность банка, его дочерних структур; деятельность структурных подразделений банка и его филиалов; отдельные банковские продукты, операции и сделки, выполняемые банком; финансовые и информационные потоки; деятельность отдельных менеджеров и других сотрудников банка.

Внутрибанковский контроль осуществляется различными сотрудниками коммерческого банка в соответствии с полномочиями, которые определены учредительными и внутренними документами кредитной организации [14, стр.242].

Иерархия управления его процессами определяется организационной структурой той или иной кредитной организации. В структуре управления банка, как правило, выделяют такие уровни сотрудников, как: рядовые, менеджеры среднего звена, топ-менеджеры. При этом сотрудники низшего звена управления, не осуществляя контроль за деятельностью других сотрудников, могут осуществлять контроль за качеством получаемых документов, других видов информации (иногда и контроль за работой оборудования, которое закреплено за ними). В штате кредитных организаций нередко имеют место должности, которые связаны исключительно с контролем определенных процессов. Это могут быть

экономисты- контролеры, аудиторы, бухгалтеры-контролеры.

В процессе проведения процедур внутреннего банковского контроля в качестве основных источников информации используются документы бухгалтерской отчетности, учетная политика банка, акты проверок постановки на учет, осуществленных службами контроля или отдельными работниками, на которых возложены контрольные функции в банке.

Внутренний контроль в коммерческом банке предполагает его реализацию на трех уровнях. На первом из них функции контроля осуществляются конкретно в том подразделении, сотрудники которого выполняют соответствующую операцию. На втором уровне осуществление контроля производится в целях устранения недостатков в банке, а также контролируются процедуры контроля, осуществляемые работниками конкретного подразделения первого уровня;

На третьем уровне контроль нацелен на получение независимой оценки организации внутреннего контроля на первом и втором уровнях. На данном уровне разрабатываются рекомендации по устранению и недопущению обнаруженных недостатков в перспективе.

Процедуры осуществления контроля на втором уровне предполагают наряду с другими способами контроля возможность применения экспертизы, проводимой в рамках предварительного, текущего и последующего контроля в соответствии с соответствующими инструкциями, положениями и иными документами регламентирующего характера.

Продуктивность организации внутреннего контроля во многом зависит от наличия адекватной соответствующей методической базы; квалифицированных сотрудников, способных на должном уровне и оперативно оценить сложившуюся в банке ситуацию и должным образом отреагировать на нее, приняв соответствующие меры.

В качестве основных методов осуществления контроля используют такие, как: наблюдение, обследование, экономический анализ, инвентаризацию, экспертизу, сверку (сопоставление), контрольный

пересчет,

измерение и тестирование, представление и проверку отчетности и прочие методы контроля [19, стр.55].

При этом все методы, применяемые при осуществлении контрольных операций можно классифицировать следующим образом:

- дистанционный контроль (контроль внешней отчетности, контроль внутренней отчетности, мониторинг, анализ);
- проверки на местах (функциональные, инспекционные).

Функциональные проверки в рамках внутреннего контроля при этом представлены совокупностью процедур, проводимых службами банка или отдельными лицами, которые непосредственно не относятся к органам внутреннего контроля или внутреннего аудита, и выполняемой в рамках их функциональных и должностных обязанностей. К функциональным проверкам зачастую относят и процедуры бухгалтерского, финансового и технологического контроля.

Инспекционные проверки осуществляют непосредственно контрольные подразделения кредитной организации - службы внутреннего аудита и внутреннего контроля.

Внутренний контроль представляет собой сложное и многогранное явление, которое в современном его понимании основывается на принципах Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредуэя (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, далее – COSO), опубликованных в США в 1992 году в Интегрированной концепции внутреннего контроля (Internal Control – Integrated Framework) [73, с.8]. Это не только и не столько процедура или политика, которая осуществляется в определенный отрезок времени, сколько процесс, который постоянно идет на всех уровнях внутри банка.

Внутренний контроль в современном его понимании основывается на принципах Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредуэя (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, далее –

COSO), опубликованных в США в 1992 году в Интегрированной концепции

внутреннего контроля (Internal Control – Integrated Framework) [18, стр.22]. Значимость данной концепции заключается в изложении основных понятий и ключевых элементов внутреннего контроля, а также в акцентировании на ответственности руководства организации за состояние системы организации внутреннего контроля.

Согласно модели COSO внутренний контроль – это процесс, встроенный в текущую деятельность любой организации, осуществляемый ее руководителями и всеми сотрудниками для достижения операционных, информационных целей и целей комплаенс.

Концепция конкретизирует пять элементов внутреннего контроля:

- контрольная среда;
- оценка рисков;
- контрольные процедуры;
- обмен информацией;
- мониторинг.

При этом внутренний аудит включается и в первый, и в пятый элементы внутреннего контроля.

Модель определяет и роль специального структурного подразделения

– службы внутреннего аудита - как органа, осуществляющего мониторинг реализации контрольных процедур и производящего независимую оценку всей системы внутреннего контроля, а также выработку соответствующих рекомендаций.

Таким образом, внутренний контроль концепцией рассматривается, как процесс, который не просто осуществляется, но по сути предназначен для обеспечения «разумной уверенности» в достижении целей по направлениям эффективности и продуктивности операций; надежности финансовой отчетности; соблюдения законов и правил [31, стр. 80].

Одним из наиболее последовательных институтов в применении концепции COSO стал Базельский комитет по

банковскому надзору.

Эволюцию принципов организации эффективной системы банковского внутреннего контроля предопределило само развитие банковского бизнеса.

1.2. Международные принципы формирования системы внутреннего контроля в банке

Наличие систем внутреннего контроля в современной экономике и, в частности, в финансовой сфере, в современных условиях является необходимым атрибутом принадлежности к цивилизованному сообществу.

Наличие системы внутреннего контроля в банке – это обязательное условие его успешного функционирования, поскольку она обеспечивает соблюдение действующего законодательства и нормативных актов, разработанной банком политики, внутренних правил и процедур, а также способствует снижению риска непредвиденных потерь или нанесения ущерба репутации банка.

В конце 19-начале 20 века развивающаяся теория банковского управления способствовала выделению внутреннего контроля в самостоятельный вид деятельности, а также формализации и развитию принципов, позволяющих сделать его более результативным. Началось постепенное развитие и углубления понятия внутреннего контроля - от контроля как надзора со стороны руководства банка до понятия системы внутреннего контроля.

Современная система внутреннего контроля в банке представляет собой организованный комплекс, в который входят субъекты внутреннего контроля; направления внутреннего контроля в части организации деятельности подразделений банка, распределения полномочий и соблюдение ограничений; мониторинг внутреннего контроля; процедуры внутреннего контроля, осуществляемые субъектами внутреннего контроля

в соответствии с их компетенцией и в порядке, установленном законодательством Российской Федерации и нормативными документами коммерческого банка [30, стр.62].

Необходимость системы внутреннего контроля в коммерческих банках обусловлена прежде всего:

- необходимостью устойчивости банков, что предопределено законодательством как их возможность принимать денежные средства клиентов и обеспечивать их возврат;

- неразрывной связью банковской сферы по своей природе с рисками и при этом неизбежностью принятия новых и все более сложных рисков в процессе предложения новых продуктов и услуг;

- активным участием государства в сфере банковского бизнеса (оно является непосредственным активным участником взаимоотношений между собственниками, менеджерами и клиентами, обозначая в законодательно- нормативных документах необходимость прозрачности, адекватности процедур внутреннего контроля банковским рискам) ;

- значимостью лояльности участников корпоративных отношений в деятельности банка и т.д.

Система внутреннего контроля по определению Банка России представляет собой совокупность системы органов и направлений внутреннего контроля, обеспечивающую соблюдение порядка осуществления и достижения целей, установленных законодательством Российской Федерации, учредительными и внутренними документами кредитной организации [7].

Контроль в системе внутреннего контроля коммерческого банка осуществляется по следующим направлениям:

- за организацией деятельности банка (со стороны органов управления);

- за функционированием системы управления банковскими рисками и их оценку;

- за распределением полномочий при совершении банковских операций и других сделок;

- за управлением информационными потоками (и обеспечением информационной безопасности;

- мониторинг системы внутреннего контроля банка.

Это определяет основные блоки системы внутреннего контроля банка (рис.)



Рис. Система внутреннего контроля в коммерческом банке

При этом под культурной средой системы подразумеваются этика, компетентность сотрудников; философия; стиль менеджмента.

Основные принципы организации системы внутреннего контроля в современном банке представлены в документе «Система внутреннего контроля в банках: основы организации» [15,51], который был издан Базельским комитетом по банковскому надзору в 1998 году в рамках проводимой им работы по совершенствованию банковского надзора посредством разработки рекомендаций по стимулированию эффективного управления рисками.

Часть «Управление и культура контроля» включает первые три принципа, а именно:

1. Совет директоров должен нести ответственность за утверждение и периодический пересмотр общей банковской стратегии и документов по различным аспектам политики банка; понимать основные риски, принимаемые на себя банком, устанавливать приемлемые уровни этих рисков и обеспечивать принятие высшим руководством банка мер,

необходимых для выявления, измерения, отслеживания и контролирования таких рисков; утверждать организационную структуру банка; обеспечивать, чтобы высшее руководство банка контролировало эффективность системы внутреннего контроля. Совет директоров несет ответственность за создание и функционирование адекватной и действенной системы внутреннего контроля.

2. Исполнительное руководство банка должно нести ответственность за реализацию стратегии и политики банка, утвержденной советом директоров; развивать процессы, призванные выявлять, измерять, отслеживать и контролировать банковские риски; поддерживать такую организационную структуру, которая четко разграничивает сферы ответственности, полномочий и отчетности; обеспечивать эффективное осуществление делегированных полномочий; разрабатывать соответствующие правила внутреннего контроля; отслеживать адекватность и действенность системы внутреннего контроля.

3. Совет директоров и менеджмент банка несут ответственность за строгое соблюдение этических норм и стандартов профессиональной деятельности, за создание корпоративной культуры, подчеркивающей и демонстрирующей персоналу на всех уровнях важность внутреннего контроля. Все сотрудники банка должны осознавать, понимать свою роль в процессе внутреннего контроля и принимать полноценное участие в этом процессе.

Следующие три принципа (4-6) определяет часть «Признание и оценка риска».

4. Эффективная система внутреннего контроля требует, чтобы существенные риски, которые могут оказать отрицательное влияние на достижение целей банка, выявлялись и оценивались на постоянной основе. Данная оценка должна охватывать все риски, принимаемые на себя банками на индивидуальной и консолидированной основе (кредитный риск, страновой риск и риск введения валютных ограничений, рыночный

риск, процентный риск, риск ликвидности, операционный риск, правовой риск и риск подрыва деловой репутации).

5. Деятельность по осуществлению контроля должна быть составной частью повседневной деятельности банка. Эффективная система внутреннего контроля требует создания надлежащей структуры контроля, при которой контрольные функции определяются для каждого уровня деятельности банка. Она должна включать проверки, осуществляемые менеджментом; систему согласований и делегирования прав; надлежащий контроль за различными подразделениями; проверку соблюдения лимитов на риски и последующий контроль устранения выявленных нарушений; систему сверки счетов и перекрестной проверки; инвентаризацию имущества.

6. Эффективная система внутреннего контроля предполагает четкое разделение обязанностей сотрудников и исключение ситуаций, когда сфера ответственности сотрудника допускает конфликт интересов. Сферы потенциальных конфликтов интересов должны быть выявлены, минимизированы и поставлены под строгий и независимый контроль.

При проведении анализа крупных убытков банков, происшедших вследствие плохого внутреннего контроля, надзорные органы обычно приходят к выводу, что одной из главных причин таких убытков является отсутствие надлежащего разделения полномочий.

Организация внутреннего контроля в сфере «Информация и система ее передачи» должна реализовываться на следующих трех принципах (7-9).

7. Эффективная система внутреннего контроля требует наличия адекватной и всеобъемлющей информации финансового, операционного характера и сведений о соблюдении установленных нормативных требований, а также поступающей извне рыночной информации о событиях и условиях, имеющих отношение к принятию решений. Информация должна быть надежной, своевременной, доступной и правильно оформленной.

8. Эффективная система внутреннего контроля требует наличия надежных информационных систем, охватывающих все основные виды деятельности банка. Такие системы, включая электронные, должны находиться под независимым контролем, и в отношении них должны быть разработаны соответствующие мероприятия по поддержке при чрезвычайных обстоятельствах.

9. Эффективная система внутреннего контроля предполагает наличие эффективных информационных систем, позволяющих обеспечить полное понимание и соблюдение сотрудниками в практической деятельности политики и процедур, регулирующих обязанности, а также доведение необходимой информации до соответствующих сотрудников.

«Мониторинг деятельности и исправление недостатков» определяет следующие принципы (10-12).

10. Общая эффективность внутреннего контроля банка должна отслеживаться на постоянной основе. Мониторинг ключевых рисков и их периодическая оценка, проводимые подразделениями банка и внутренними аудиторами, должны быть частью повседневной деятельности банка.

11. Необходимо наличие эффективного и всеобъемлющего внутреннего аудита системы внутреннего контроля, проводимого независимыми в операционном отношении, адекватно подготовленными и компетентными сотрудниками. Служба внутреннего аудита как часть мониторинга системы внутреннего контроля должна быть подотчетна совету директоров (или его комитету по аудиту) и менеджменту банка.

12. Недостатки внутреннего контроля, выявленные сотрудниками подразделений банка, службой внутреннего аудита или другими контрольными службами, должны своевременно доводиться до сведения руководителей соответствующего уровня и оперативно устраняться. О существенных недостатках внутреннего контроля необходимо сообщать менеджменту и совету директоров.

Часть «Оценка систем внутреннего контроля надзорными органами» определяет (принцип 13), что органы банковского надзора должны требовать от всех банков независимо от размера наличия эффективной системы внутреннего контроля, которая должна соответствовать характеру и сложности деятельности банка, рискам, принимаемым им в процессе осуществления балансовых и внебалансовых операций.

В июле 2000 года и августе 2001 года Базельским комитетом были изданы рекомендации «Внутренний аудит в кредитных организациях и отношения регулирующих органов с внутренними и внешними аудиторами» и «Внутренний аудит в банках и взаимоотношения регулирующих органов и аудиторов», которые предполагают дополнение внутреннего контроля службой внутреннего аудита.

Концепция риск-ориентированного внутреннего контроля получила дальнейшее развитие в документах Базельского комитета, посвященных управлению операционным риском. В них частично нашли отражение и многие новые идеи, изложенные в последней разработке COSO –

«Концепции управления рисками предприятия» (Enterprise Risk Management Framework) [18,47,48] .

Таким образом, международными принципами функционирования системы внутреннего контроля являются:

- общая вовлеченность, что предполагает ответственность каждого работника за осуществление внутреннего контроля;
- опережающее построение, что означает адаптирование организационной структуры банка к изменениям, которые планируются в системе внутреннего контроля до начала осуществления изменений или к их моменту;
- открытость, то есть должна быть предоставлена возможность оказывать контрольное воздействие заинтересованным сторонам;
- законность, то есть базирование системы на нормах международного законодательства;

- комплексный подход, то есть система внутреннего контроля должна охватывать полностью деятельность банка;

- ориентировка на риск, то есть система внутреннего контроля должна быть основана на результатах выявления, прогнозирования и оценки рисков;

- объективность и независимость - действие и эффективность системы внутреннего контроля должны объективно оценивать специализированные органы;

- распределение функций контроля между всеми субъектами, осуществляющими контроль [18,31,47,48].

Рассмотренные принципы положены в основу организации внутреннего контроля и в отечественных коммерческих банках

1.3. Эволюция экономико-правовых основ организации внутреннего контроля в коммерческих банках в Российской Федерации

Контрольные функции, выполняемые Госбанком СССР и в 1960-е, и даже в 1980-е годы регламентировались Уставом, предусматривающим в его структуре ревизионный аппарат, и Правилами ведения бухгалтерского учета и отчетности в учреждениях банков СССР от 30 сентября 1987 г. № 7 [43, стр. 59]. Ревизионный аппарат формировался самим Госбанком СССР; возглавлял его главный ревизор Госбанка СССР. Организация внутрибанковского контроля была нацелена на контроль законности выполнения банковских операций и сохранности государственных средств и ценностей.

В августе 1990 года в условиях, когда начали функционировать первые частные коммерческие банки, появилась новая редакция Правил ведения бухгалтерского учета и отчетности в учреждениях банков СССР, которая включала в себя более полные указания по оформлению конкретных банковских операций и мерам контроля за их исполнением. По

мере развития банковского сектора и появления новых угроз необходимость

защиты от ошибочных или умышленно преступных действий банковского персонала потребовала улучшения управления в кредитных организациях путем формирования автономной системы внутреннего контроля. В августе 1997 было издано Положение ЦБ РФ № 509 «Об организации внутреннего контроля в банках», направленное на защиту интересов вкладчиков, инвесторов и клиентов. В этом документе было впервые указано на создание системы внутреннего контроля банка, соответствующей характеру и масштабам проводимых банком операций, и стали значительно шире, стоящие перед системой внутреннего контроля в банке задачи.

Изначально в Положении № 509 обязанность по организации системы внутреннего контроля банка возлагалась на службу внутреннего контроля (СВК), которая сама определяла методы и периодичность контроля рисков банковской деятельности. Для выполнения своих обязанностей служба была наделена значительными полномочиями (вплоть до приостановки операций, влекущих нарушение законодательства).

Однако многие задачи, стоящие перед службами внутреннего контроля банков, остались нерешенными, свидетельством чего стали проблемы, вызванные финансовым кризисом 1998 года.

Службы контроля не смогли справиться с регуляторным риском, что было обусловлено тем, что в большинстве случаев на практике высший менеджмент банков подошел к формально организации системы внутреннего контроля.

Указание ЦБ РФ от 07.07.1999 № 603-У «О порядке осуществления внутреннего контроля за соответствием деятельности на финансовых рынках законодательству о финансовых рынках в кредитных организациях». определяло порядок, связанный с организацией и введением процедур внутреннего контроля в банке за операциями на финансовых

рынках, и предусматривало существование в каждой банковской организации комплаенс-контролера.

Вместе с тем вплоть до процедуры принятия банков в систему страхования вкладов, службы внутреннего контроля отсутствовали более, чем в 10% кредитных организаций, в 65% кредитных организаций, не был организован внутренний контроль за деятельностью филиалов, а службы внутреннего контроля в филиалах имели лишь 6% кредитных организаций [45, стр. 270].

С начала 2004 года начало действовать Положение 242-П [7], и понятия «комплаенс-контроль» и соответственно «комплаенс-контролер», как таковые, ушли. При этом конкретизировались субъекты – организаторы системы внутреннего контроля - служба внутреннего контроля во главе с руководителем трансформировалась в высший менеджмент банка, включая органы управления кредитной организации; ревизионную комиссию (ревизор); главного бухгалтера (его заместителей) кредитной организации; руководителя (его заместителей) и главного бухгалтера (его заместителей) филиала кредитной организации; подразделения и служащих, осуществляющих внутренний контроль в соответствии с полномочиями, определяемыми внутренними документами кредитной организации.

Появление Положения 242-П позволило существенно приблизить отечественную практику организации внутрибанковского контроля к международным нормам и современным реалиям в развитии банковской деятельности.

В настоящее время системы внутреннего контроля в банковской сфере базируются на законодательно-нормативной базе, включающей основные документы, регулирующие кредитно-финансовую сферу [1,2,3,7,9].

Вступление в силу изменений, внесенных в Положение Банка России от 16.12.2003 № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» (Указанием Банка России № 3241-У),

вступивших в силу с 1 сентября 2014 года, стало переломным моментом для формирования в кредитных организациях РФ концепции внутреннего контроля. Это было обусловлено отсутствием четких ориентиров при

формировании систем внутреннего контроля в кредитных организациях и нормативно закреплённых критериев оценки эффективности внутреннего контроля.

Если ранее функции службы внутреннего контроля в основном заключались в разработке и согласовании внутренних документов; взаимодействии кредитных организаций с надзорными органами, ассоциациями саморегулируемыми организациями; выявлении конфликтов интересов и регуляторного риска; проведении оценки эффективности СВК и проверок и эффективности процедур управления и системы оценки рисков, то в соответствии с изменениями СВК должна выявлять риски убытков из-за нарушения законов или внутренних документов, оценивать регуляторные риски, выявлять случаи конфликта интересов, а также обнаруживать и анализировать операции, которые «носят запутанный и необычный характер», т. е., выполнять функции комплаенс.

При этом полномочия бывшей СВК, определяемые предыдущей редакцией Положения № 242-П, передаются службе внутреннего аудита, которая проверяет банк в целом и его структурные подразделения на предмет того, каким образом выполняются установленные внутренние процедуры [51, стр.13].

Тем самым, акцент в деятельности службы контроля сместился на управление регуляторным риском, приравниваемому к комплаенс-рisku. Понятие регуляторного риска новое для российской банковской практики – в п. 4.1.1 новой редакции Положения Банка России № 242-П он определяется через понятие комплаенс-риска - риска возникновения убытков из-за несоблюдения законодательства Российской Федерации, внутренних документов кредитной организации, а также в результате применения санкций и (или) иных мер воздействия со стороны надзорных

органов [7].

Отслеживать регуляторный риск наиболее удобно путем проведения тестов, которые представляют собой тематические контрольные проверки, основная цель которых заключается в выявлении «узких» мест – зоны

возможного возникновения регуляторного риска. СВК должна самостоятельно определять и направления таких проверок, и их систематичность. Проверки должны:

- быть нечастыми - их периодичность должна определяться на риск-ориентированной основе;
- быть продолжительными по времени;
- носить максимально наглядный формат отчета;
- содержать понятную оценку регуляторного риска.

По результатам проведенных проверок СВК должна давать рекомендации действиях, которые необходимо предпринять, чтобы осуществлять управление регуляторным риском эффективно и качественно.

Важной составляющей системы внутреннего контроля банка является организация системы внутреннего контроля в целях ПОД/ФТ. Она основывается на действующих законодательных актах и нормативных документах Российской Федерации в области ПОД/ФТ; нормативных актах Банка России, Федеральной

службы по финансовому мониторингу и Федеральной службы по финансовым рынкам; внутренних нормативных документах кредитной организации, отражающих характер и специфику ее деятельности, параметры и стратегические направления развития [24, стр.54]. Эффективная система внутреннего контроля является

критически важным компонентом управления банком и основой для обеспечения безопасности и устойчивости банковских операций. Поэтому в целях совершенствования системы внутреннего контроля необходимо регулярное

проведение оценки ее функционирования разными субъектами.

Документы, выпущенные вслед за Положением №242-П Банком России, рассматривающие различные аспекты управления нефинансовыми рисками - операционными, правовыми, репутационными рисками – формируют по сути для банковского сообщества единый стандарт, или ориентир, для совершенствования оценки внутрибанковской системы контроля.

Для оценки состояния внутреннего контроля в банке Банком России банк должен представлять в составе годового отчета в территориальное учреждение Банка России Справку о внутреннем контроле по определенной форме в порядке и в сроки, установленные нормативными актами Банка России.

В целях оценки состояния внутреннего контроля в кредитной организации территориальные учреждения Банка России в случае необходимости вправе запрашивать у кредитной организации дополнительную информацию по вопросам организации системы внутреннего контроля. Банк в течение трех рабочих дней должен уведомлять территориальное учреждение ЦБ РФ о существенных изменениях в системе внутреннего контроля, в том числе о внесении изменений в положение о службе внутреннего контроля.

При проведении проверок банка может осуществляться проверка как системы внутреннего контроля в целом, так и отдельных операций (процедур) на предмет получения подтверждения — соблюдения внутренних методик, программ, правил, порядков и процедур, а также установленных лимитов; достоверности, полноты и объективности систем учета и отчетности, сбора, обработки и хранения иных сведений в соответствии с законодательством Российской Федерации; надежности установленных и применяемых кредитной организацией отдельных способов (методов) контроля.

В плане внутренней оценки системы внутреннего контроля в документе самого банка, представляющем собой положение об организации

внутреннего контроля необходимо предусмотреть порядок мониторинга со стороны менеджеров банка, внутреннего аудита и отчетности о состоянии внутреннего контроля.

В обязанности менеджеров включается мониторинг, который является частью повседневной деятельности исполнительных органов, руководителей подразделений банка.

Периодичность и формы мониторинга различных видов операций банка определяются исходя из связанных с ними рисков, периодичности и характера изменений, происходящих в условиях деятельности банка.

Координация всех действий по мониторингу, оценке состояния внутреннего контроля возлагается на финансового директора (главного бухгалтера, другого служащего с аналогичной функцией осуществления текущего контроля на высшем уровне управления) и службу внутреннего контроля (СВК) в соответствии с нормативными документами по вопросам последующего контроля, с порядком проведения профильными подразделениями банка проверок и с порядком взаимодействия с внешними проверяющими органами.

Для менеджеров предусматривается обязанность доводить до сведения вышестоящего руководства информацию о недостатках в СВК и о неэффективно контролируемых рисках незамедлительно по мере выявления недостатков, причем о серьезных вопросах необходимо доложить правлению и совету.

После получения информации соответствующие руководители должны исправить выявленные недостатки. Для того чтобы обеспечить своевременное реагирование, в задачи менеджмента входит систематическое отслеживание исполнения мер, принятых для устранения недостатков контроля. Формы и регулярность отчетности детализируется банком.

Таким образом, внутренний контроль представляет инструмент банковского саморегулирования, который можно рассматривать прежде всего с позиции функции управления и видов управленческой деятельности, а также с позиции принятия форм, методов и процессов принятия управленческих решений, технологий процесса управления, общей теории управления и теорий управления государственными и другими структурами.

Система внутреннего контроля в коммерческом банке – это

совокупность определенных организационных подразделений, процедур и направлений внутреннего контроля, обеспечивающих эффективность и продуктивность операций банка, надежность его финансовой отчетности и соблюдение законов, норм и правил.

В международной практике современный этап унификации требований к системе внутреннего контроля начался с предприятий и в дальнейшем был адаптирован к банковской деятельности.

Модели внутреннего контроля в банковской сфере в России прошли определенную эволюцию и в настоящее время базируются на общепризнанных в мировой практике принципах организации внутреннего контроля и законодательно-нормативной базе, включающей основные документы, регулирующие кредитно-финансовую сферу.

В основе эффективной модели внутреннего контроля положены направленность на оптимизацию и повышение эффективности бизнес-процессов банка и снижение затрат, выделение центров затрат и прибыли банка.

Индикативная модель ориентируется на анализ зависимости деятельности банка от факторов внутренней и внешней среды, максимальное использование параметров среды как конкурентного преимущества банка, выстраивание моделей взаимодействия в условиях влияния индикаторов.

Риск-ориентированная модель предполагает направленность на предупреждение возникновения рисков через настройку программного обеспечения в банке, позволяющую автоматически оповещать СВК о нарушении лимитов и процедур бизнес-процессов, и минимизацию рисков через анализ бизнес-процессов.

Реформирование системы управления коммерческого банка требует новых подходов к разработке внутрибанковских регламентов организации системы контроля.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ДЕЙСТВУЮЩЕЙ ПРАКТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ БАНКОВСКОГО ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «СБЕРБАНК РОССИИ»))

2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО

Публичное акционерное общество «Сбербанк России» (ПАО Сбербанк) в ежегодном списке Forbes' Global 2000, включающем две тысячи крупнейших компаний мира и в том числе 27 российских компаний, по итогам 2016 года занимает соответственно 56-ю позицию и вторую позицию. По сравнению с 2015 годом Банку удалось в данном списке подняться на 46 позиций в общем списке и переместиться с третьего места на второе в перечне российских компаний. Банк находится на четвертом месте в категории «Региональные банки». Среди всех компаний списка Сбербанк занял 47-е место по размерам прибыли и 76-е место по размерам активов [63].

Сбербанк возглавил рейтинг самых ценных брендов России, опубликованный исследовательской компанией Brand Finance и построенный на основе оценки связанных с брендом будущих доходов и расчёта ставки роялти – стоимость бренда ПАО Сбербанк составляет на начало 2017 года около 570 млрд. руб. (на начало 2016 года порядка 460 млрд. руб.).

ПАО Сбербанк является шестым по стоимости банковским брендом в Европе и 24-м в мире. Такие позиции Банку обеспечивают, в первую очередь, амбициозный и инновационный подходы к ведению бизнеса, а также высокий уровень управления рисками и качество кредитного портфеля.

В Банке сформирована прочная база для дальнейшего инновационного его развития, что подтверждается созданием промышленной системы управления рисками, наличием консолидированной операционной функции, существенным упорядочением ИТ-процессов и систем. Сбербанк постоянно повышает надежность своих систем:

- организована структура георезервирования сервисов контактного центра Сбербанка;
- создано ядро новой высоконадежной локальной вычислительной сети;
- осуществляется работа клиентских сервисов при совершении операций в интернет-магазинах, переводах, выдаче кредитов, обслуживании через удаленные каналы в режиме Stand-In 24 × 7 в период инцидентов и технологических пауз.

Перевод высококритичных сервисов транспортирования данных между автоматизированными системами Сбербанка в режим функционирования составляет 99,999 %, что означает продолжительность простоя системы не более 5 минут в целом за год. Это позволяет обеспечить непрерывность предоставления услуг клиентам Банка.

Внедрены сквозной производственный процесс и ресурсное планирование, что способствует усилению контроля за запуском и реализацией проектов, сокращению средней длительности проектов с двух с половиной до полутора года, или в 1,7 раза.

В Банке внедрена единая система мониторинга проведения клиентских платежей, обрабатывающая ежедневно до 20 млн. платежей и позволяющая в режиме реального времени отслеживать статус их проведения платежа.

В марте 2017 года аналитическое кредитное рейтинговое агентство присвоило Сбербанку кредитный рейтинг AAA (RU), прогноз «Стабильный», что обусловлено очень высокой системной значимостью его для российской экономики, высоким уровнем собственной кредитоспособности в сравнении с другими банками в Российской Федерации.

ПАО Сбербанк входит в Группу Сбербанк, являющуюся крупнейшим финансовым институтом Центральной и Восточной Европы, основным направлением деятельности которого является предоставление финансовых услуг и сервисов всем типам клиентов во всех регионах присутствия в 22 странах, включая Российскую Федерацию. Клиентская база Группы на конец 2016 года насчитывала 145,6 млн. человек, из них 14,8 млн. территориально находились за рубежом

Начавший свою работу со сберегательной кассы в Петербурге 1 марта 1842 года, Сбербанк на сегодня является доминирующим кредитором населения и бизнеса при занимаемой доле рынка 34%. Он - держатель около 47% вкладов населения, при этом он является не просто лидером, а лидером со значительным отрывом – доля банка на второй позиции (ВТБ 24(ПАО) немногим более 8% [63].

Банк является флагманом национального банковского сектора, обладая системной значимостью для российской экономики, крупнейшей филиальной сетью и занимая монопольное положение во всех сегментах рынка банковских услуг (рис. 2.1):

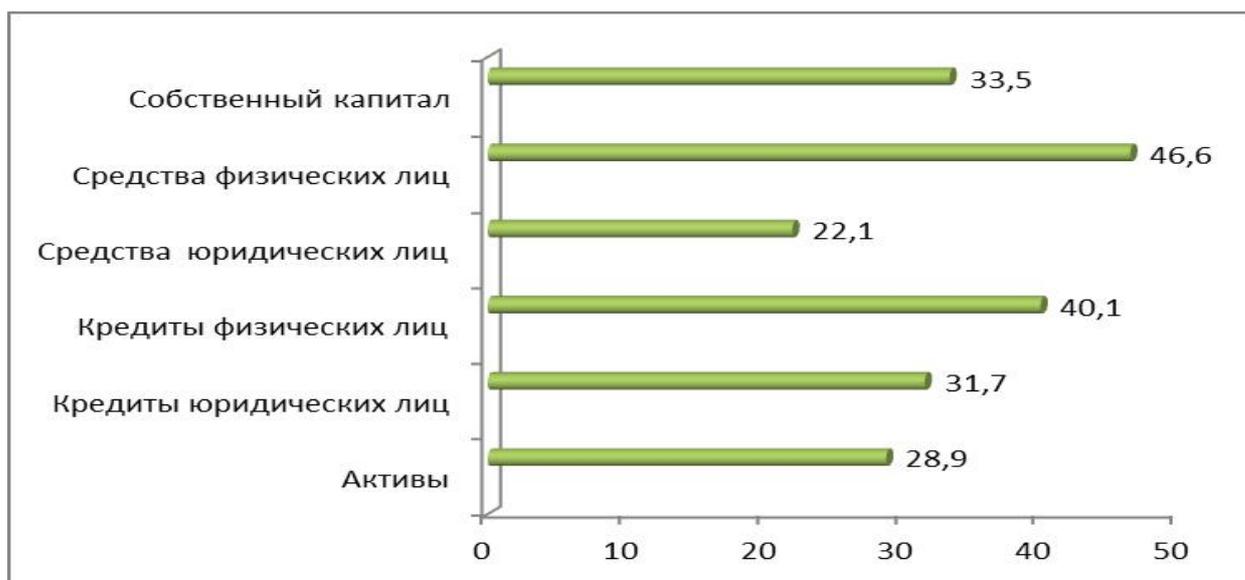


Рис. 2.1. Доля Сбербанка в различных сегментах национального финансового рынка на начало 2017 года, %

По состоянию на 21 мая 2017 года в филиальной сети Банка насчитывалось 14921 структурное подразделение, из которых 14826 ед. являются офисами банковского обслуживания. При этом, занимая лидирующие позиции по большинству направлений банковского бизнеса в России, ПАО Сбербанк обладает и развитой зарубежной сетью, которую образуют дочерние организации, филиалы и представительства в СНГ, Центральной и Восточной Европе, Турции.

Его дочерние банки функционируют в Республике Казахстан, Республике Беларусь (с представительством ОАО «БПС-Сбербанк» в Польше), Швейцарии, Австрии (с сетью банков в Чехии, Венгрии, Хорватии, Сербии, Словении, Боснии и Герцеговине, Бане-Луке на территории Боснии и Герцеговины, на Украине и филиалом в Германии), Турции (с дочерним банком в Австрии), Украине, предоставляя клиентам в регионах своего присутствия широкую линейку банковских услуг частным и корпоративным клиентам, осуществляя операции на финансовых рынках в соответствии с лицензиями, предоставленными национальными регуляторами.

В Индии Сбербанк представлен филиалом ПАО Сбербанк в г. Нью-Дели, в Бахрейне – филиалом дочернего банка DenizBank A.Ş. Зарубежных представительства Сбербанка, расположенные в Германии и Китае способствуют продвижению бизнеса как самого Сбербанка, так и его клиентов в регионах присутствия.

Банк, обладая устойчивой франшизой и имея крупнейшие рыночные доли в большинстве сегментов банковского бизнеса, формирует почти треть всех активов национального банковского сектора и выстраивает партнерские отношения с более, чем 83 млн. жителей и 1,8 млн. предприятий России, Великобритании, США.

Уставный капитал сформирован в сумме 67,8 млрд. рублей 21 586 948 000 обыкновенными и 1 000 000 000 привилегированными акциями номинальной стоимостью три рубля каждая. С начала акционирования Сбербанка - в июне 1991 года – между инвесторами, являющимися

российскими и иностранными физическими и юридическими лицами, размещено 13 выпусков акций Банка.

Основным акционером Сбербанка является Центральный банк Российской Федерации, владея пятьюдесятью процентами уставного капитала плюс одна голосующая акция.

ПАО Сбербанк является открытой рыночной компанией, акции которой обращаются на Московской бирже (свободно) и в виде депозитарных расписок на его акции (АДР) на Лондонской, Франкфуртской биржах, а также внебиржевом рынке США.

В 2016 году клиенты Сбербанка совершили платежей более чем на 3,7 трлн. рублей, что на 24% больше показателя предыдущего года, в том числе 80% в безналичной форме и более половины платежей без посещения отделений. Каждый пятый платёж осуществляется автоматически - в 2016 году количество платежей, проводимых при помощи услуги «Автоплатеж», возросло на 28 % и увеличилось до 59 млн. шт.

Сбербанк – стратегический партнер НСПК и один из системообразующих банков-эмитентов в России. К обслуживанию карт «МИР» подключены все банкоматы, а также более 920 тысяч торговых POS-терминалов Сбербанка. В первом полугодии 2017 года планируется обеспечение приема карт «МИР» во всех активных торговых POS-терминалах Сбербанка.

По состоянию на 1 мая 2017 года активы Банка составили 21,5 трлн. руб., в том числе кредиты, предоставленные корпоративным клиентам – более 11 трлн. руб. и клиентам розничным - 4,4 трлн. руб. Ситуация со структурой привлечения денежных средств в разрезе основных групп клиентов противоположна по сравнению с вложениями – от физических лиц привлечено 11,4 трлн. руб., тогда ресурсы, сформированные за счет средств корпоративных клиентов, составили 5,1 трлн. руб. [63].

Показатели деятельности Банка в динамике за 2014-2016 отражает таблица 2.1., информационной базой для которой стали годовые отчеты Сбербанка (Приложения 1,2).

Таблица 2.1

Показатели финансово-хозяйственной деятельности ПАО Сбербанк в динамике за 2014-2016 годы

Показатель	На начало года			Изменение 2016/2015	
	2015	2016	2017	темп прироста, %	откл., п.,п.
Абсолютные показатели, млрд. руб.					
1. Чистые активы-нетто, всего	21746,8	22706,9	21721,1	-4,4	x
1.1. Чистая ссудная задолженность	15889,4	16869,8	16221,6	-3,8	x
2. Обязательства, всего	19764,4	20378,8	18892,2	-7,4	x
2.1. Обязательства перед корпоративными и частными клиентами	14026,7	17722,4	16882,0	-4,7	x
3. Собственные источники	1982,3	2328,2	2828,9	21,5	x
3.1. Средства акционеров	67,8	67,8	67,8	-	x
3.2. Неиспользованная прибыль отчетного периода	311,2	218,4	498,3	128,2	x
4. Собственный капитал	2311,5	2658,1	3124,4	17,5	x
5. Прибыль до налогообложения	429,2	306,9	647,9	111,1	x
6. Офисы обслуживания, тыс. ед.	17	16,4	15	-8,6	x
7. Численность персонала, тыс. чел.	257	266	260	-2,3	x
Относительные показатели, %					
1. Чистая прибыль на собственный капитал	15,7	10,1	19,4	x	9,3
2. Чистая прибыль к активам	1,7	1,0	2,2	x	1,2
3. Отношение операционных доходов к расходам	37,1	41,0	35,7	x	-5,3
4. Нормативы достаточности капитала					
- общего Н1.0	11,6	11,9	13,6	x	1,7 п.п.
- основного Н1.1.	8,2	7,9	9,9	x	2,0
- базового Н1.2.	8,2	7,9	9,9	X	2,0

Данные показатели позволяют оценить деятельность Банка как

устойчивую и стабильную. По итогам 2016 года Банком обеспечено

повышение эффективности своей деятельности, что проявилось в улучшении показателя отношения расходов к доходам - до 35,7% и увеличении покрытия операционных издержек чистым комиссионным доходом - до 62%, что существенно снизило чувствительность ПА Сбербанк к прогнозируемому сокращению уровня маржинальности бизнеса отечественных банков.

Отмечается рост чистого процентного дохода за счет увеличения работающих активов на фоне снижения процентных расходов, обеспеченного оптимизацией структуры привлеченных средств клиентов за счет более дешевых источников, а также вследствие общего снижения процентных ставок по сравнению с 2015 годом. Более, чем на 20% произошло увеличение чистого комиссионного дохода – в основном за счет операций с банковскими картами.

Положительно на финансовый результат повлияло снижение расходов на совокупные резервы - на 36% по сравнению с показателем предыдущего года. Показатели рентабельности увеличились в основном за счет роста чистой прибыли: рентабельность активов увеличилась с 1,0% до 2,2%, рентабельность капитала с 10,1% до 19,4%.

На уменьшение валюты баланса Банка за 2016 год – более, чем на 4% - повлияла отрицательная переоценка валютной составляющей в результате укрепления рубля. Этот фактор, а также досрочные погашения ссудной задолженности крупными заемщиками Банка в декабре 2016 года во многом обусловили снижение объемов кредитного портфеля по итогам года. Сокращение в декабре 2016 года объема вложений в ценные бумаги по причине погашения краткосрочных коммерческих бумаг иностранных банков и вследствие переоценки обусловили снижение портфеля на 1 января 2017 года до 2,05 трлн. руб.

Банк с запасом соблюдает предельные значения обязательных нормативов ликвидности, установленные Банком России. Так норматив мгновенной ликвидности Банка (Н2), регулирующий риск потери

ликвидности в течение операционного дня по итогам 2016 года увеличился на 100,6 п. п., составив 216,97% при минимальном нормативном значении 15%. Норматив текущей ликвидности Банка (Н3), отражающий риск потери платежеспособности в течение 30 дней при минимуме 50% увеличился на 147,2 п. п., составив на 1 января 2017 года 301,65% при нормативном минимуме 50%. Норматив долгосрочной ликвидности (Н4), отражающий риск потери ликвидности в результате размещения средств в долгосрочные активы уменьшился до 55,36% при нормативном максимуме 200%.

Отмеченные изменения обусловлены увеличением минимального совокупного остатка средств по клиентским счетам до востребования и со сроком исполнения обязательств в ближайшие 30 календарных дней.

В 2017 году тенденция к улучшению показателей ликвидности продолжает отмечаться – на 1 апреля 2017 года норматив Н2 составил 237,76%, увеличившись по сравнению с началом года на 20,79 п. п.; норматив Н3 составил 331,49% , увеличившись на 29,84 п. п.; норматив Н4 - 53,67%, снизившись на 1,69 п. п.

Начиная с января 2016 года, Банком России установлен в качестве пруденциального норматив краткосрочной ликвидности Н26 - «Базель 3» (НКЛ), минимально допустимое значение которого на 2017 год составляло 80% (с января 2019 года 100%). Фактическое значение данного норматива по Сбербанку составило на конец 2016 года 101,66%, то есть значительно выше нормативно установленного ЦБ РФ.

Таким образом, анализ показателей Банка позволяет сделать вывод о результативности его действий по выполнению целевых показателей Стратегии развития.

2.2. Анализ организации внутреннего контроля в Банке

Система внутреннего контроля в ПАО Сбербанк организована в соответствии с требованиями федерального законодательства и Центрального банка Российской Федерации [1,2,3,5,7], а также в соответствии с положениями внутренних нормативных документов Банка.

Функции контроля за финансово-хозяйственной деятельностью ПАО Сбербанк осуществляют Ревизионная комиссия; внешний аудитор; органы управления Банка (Общее собрание акционеров, Наблюдательный совет Правление, Президент, Председатель Правления) в соответствии с теми полномочиями, которые определены в Уставе Банка и конкретизированы его внутренними документами. Помимо них данные функции осуществляют и внутренние структурные подразделения и должностные лица, на которых возложены полномочия по осуществлению внутреннего контроля (рис.2.2.):

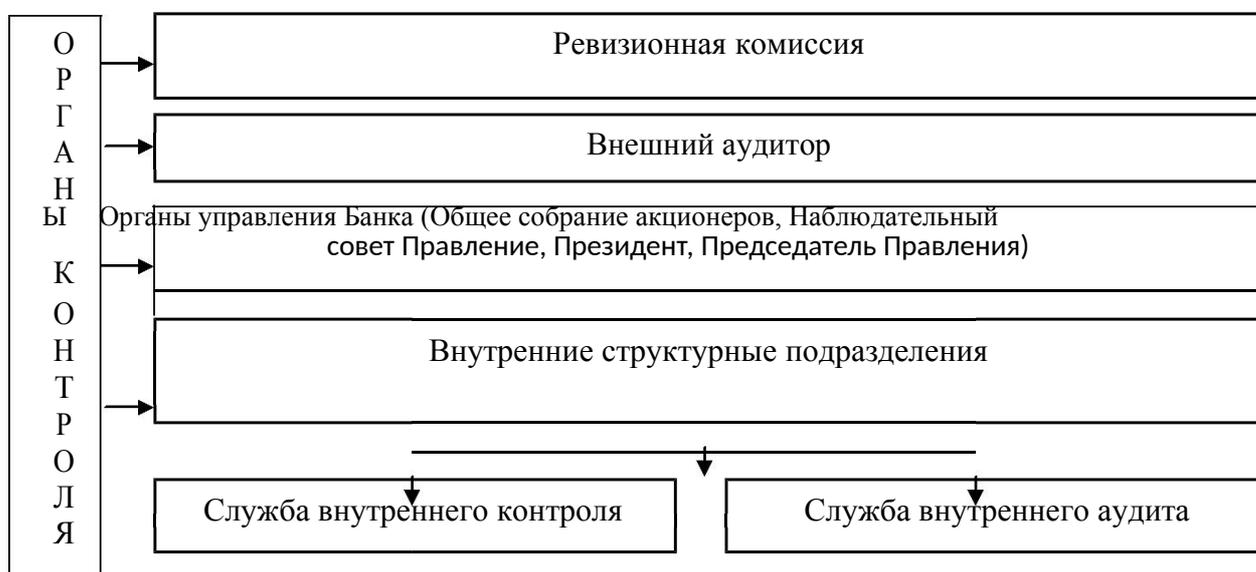


Рис. 2.2. Структура органов контроля за финансово-хозяйственной деятельностью ПАО Сбербанк

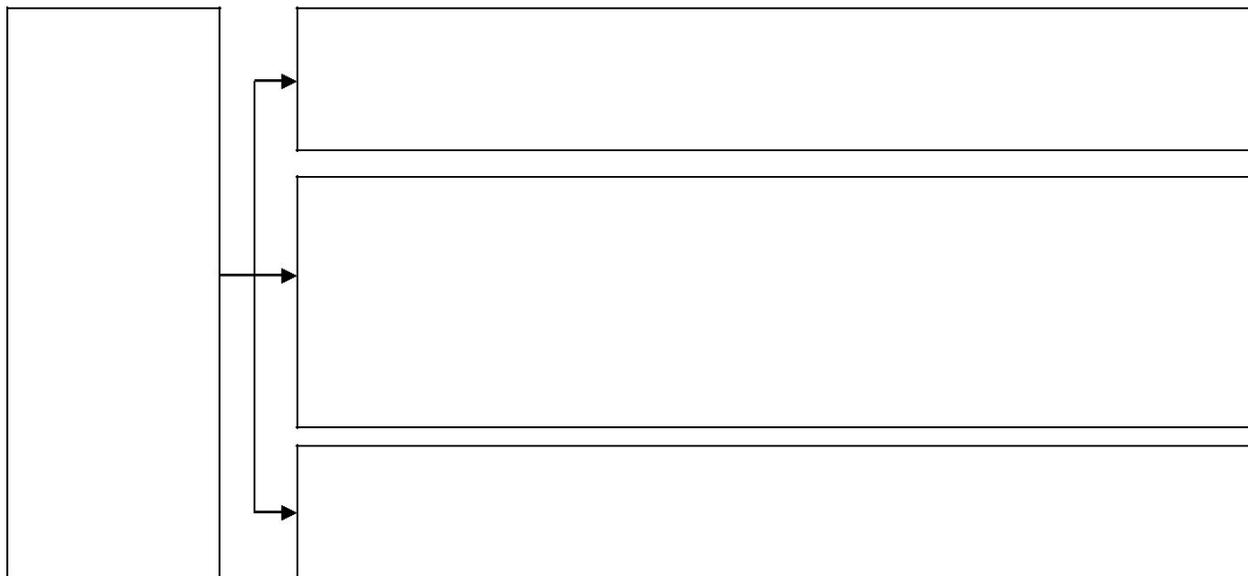
Согласно документам Сбербанка Служба внутреннего контроля представляет собой совокупность структурных подразделений и работников Банка, осуществляющих функции Службы внутреннего контроля в соответствии с требованиями законодательства и внутренних документов Банка, а Служба внутреннего аудита представлена совокупностью структурных подразделений, на которые возложены функции проверки и оценки эффективности системы внутреннего контроля, систем управления рисками, систем информационной безопасности, достоверности бухгалтерского учета и отчетности, и другие контрольные функции, «включающие функции контроля за соблюдением процедур внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью» [63].

Целью проведения процедур внутреннего контроля в Банке является обеспечение:

- эффективности и результативности бизнеса Банка, управления активами и пассивами (в том числе сохранности активов), управления рисками;
- достоверности, полноты, объективности и своевременности составления и представления финансовой, бухгалтерской, статистической и иной отчетности (для внешних и внутренних пользователей), а также информационной безопасности Банка в информационной сфере как совокупности информации, информационной инфраструктуры, субъектов, осуществляющих сбор, формирование, распространение и использование информации, а также системы регулирования возникающих при этом отношений;
- соблюдения нормативно-правовых актов, стандартов саморегулируемых организаций, Устава и внутренних документов Банка;
- исключения вовлечения Банка и его работников в осуществление противоправной деятельности, в том числе легализации доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма;

- своевременного представления в соответствии с законодательством Российской Федерации сведений в органы государственной власти и Банк России.

Построение системы внутреннего контроля Сбербанк осуществляет, применяя модель «трех линий защиты» (рис.2.3.):



Подразделения, ответственные за ежедневное эффективное осуществление внутреннего контроля, принимающие текущие меры по управлению рисками, связанными с их деятельностью

Модель
«трех
линий
защиты»

Подразделения, отвечающие за разработку и введение в действие правил и процедур внутреннего контроля, определяют стандарты управления рисками, принципы, лимиты и ограничения, проводят мониторинг уровня рисков, формируют отчетность, проверяют соответствие уровня рисков аппетиту к риску, консультируют, моделируют и агрегируют общий профиль рисков

Внутренний аудит, осуществляющий независимую оценку эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками

Рис. 2.3. Модель «трех линий защиты», на которой строится система внутреннего контроля в ПАО Сбербанк

В Наблюдательном совете функционирует Комитет по аудиту, включающий пять членов. Работа Комитета осуществляется по следующим четырем основным направлениям (сферам):

- бухгалтерская (финансовая) отчетность;
- управление рисками, внутренний контроль и корпоративное управление;
- проведение внутреннего и внешнего аудита;
- противодействие недобросовестным действиям работников Банка и третьих лиц и др.

Так, например, в сфере управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления Комитет по аудиту осуществляет контроль:

- за надежностью и эффективностью функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля, включая оценку полноты контроля за порядком составления и представления бухгалтерской (финансовой) отчетности, выполнением требований действующего российского законодательства, нормативных актов регулятора, внутренних документов Банка, эффективностью совершаемых операций и других сделок, сохранностью активов; оценку эффективности процедур управления рисками и внутреннего контроля Банка, их соответствия характеру и масштабу осуществляемых операций, уровню и сочетанию принимаемых рисков, подготовку предложений по их совершенствованию;

- за надежностью и эффективностью системы корпоративного управления, включая оценку практики корпоративного управления и подготовку предложений по ее совершенствованию;

- процедур, обеспечивающих соблюдение требований законодательства, а также этических норм, правил и процедур Банка, требований бирж.

Кроме обозначенных четырех направлений в работе Комитета по аудиту, он рассматривает заключения Ревизионной комиссии Банка о результатах проверки финансово-хозяйственной деятельности Банка и иную информацию и документы, представленные Ревизионной комиссией, не относящиеся к результатам годовой проверки финансово-хозяйственной деятельности Банка и информацию о случаях, когда руководство Банка приняло на себя повышенные риски; вырабатывает рекомендации по внесению изменений и дополнений во внутренние документы Банка, регламентирующие деятельность Ревизионной комиссии, взаимодействуя с Ревизионной комиссией, организациями, оказывающими Сбербанку аудиторские услуги, Службой внутреннего аудита Банка в целях формирования совместных рекомендаций по существенным вопросам финансово-хозяйственной деятельности Банка

Система внутреннего контроля в Сбербанке обеспечивает формализацию всех основных банковских процессов, назначение владельцев процессов, определение ключевых показателей, создание механизма контроля и постоянного совершенствования. При этом каждый работник участвует в процессе внутреннего контроля со степенью вовлеченности, зависящей от характера выполняемой работы и должностных обязанностей. При этом предусматривается, что все сотрудники генерируют информацию, используемую в системе внутреннего контроля, либо совершают необходимые для осуществления контроля действия.

Положение о Службе внутреннего аудита ПАО Сбербанк № 26 от 9 июня 2016 года в качестве задач своей деятельности определяет «предоставление органам управления Банка оценки эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления и формирование рекомендаций по повышению их эффективности» [63].

Служба включает Управление внутреннего аудита центрального аппарата и подразделения Службы по территориальным банкам.

В целях выполнения возложенных функций сотрудникам Службы обеспечивается:

- доступ к необходимой информации, которой располагает Банк и его подразделения; в любые помещения проверяемого подразделения в присутствии руководителей или сотрудников данного подразделения;

- право получать документы и копии с документов и иной информации, а также любые сведения, имеющиеся в информационных системах Банка, необходимые для осуществления контроля; проверять содержимое хранилищ, сейфов и рабочих мест сотрудников Банка, печатывать хранилища, складские и другие помещения;

- право требовать от работников Банка устных и письменных объяснений по вопросам, возникающим в ходе проведения проверок;

- право требовать от руководителей проверяемых подразделений отстранения в установленном порядке от исполнения служебных

обязанностей сотрудников Банка в случаях, когда непринятие такой меры может повлечь утрату денег, ценностей и документов или способствовать злоупотреблениям;

- право на привлечение для осуществления проверок сотрудников других структурных подразделений и др.

В Банке начала формироваться система комплаенс-контроля, для внедрения процедур которой разработаны Политика управления комплаенс-риском, Положение о комитете Банка по комплаенс и Положение о комитете территориального банка по комплаенс.

Основные области комплаенс-контроля в Сбербанке в соответствии с названными документами отражает рис.2.4.:

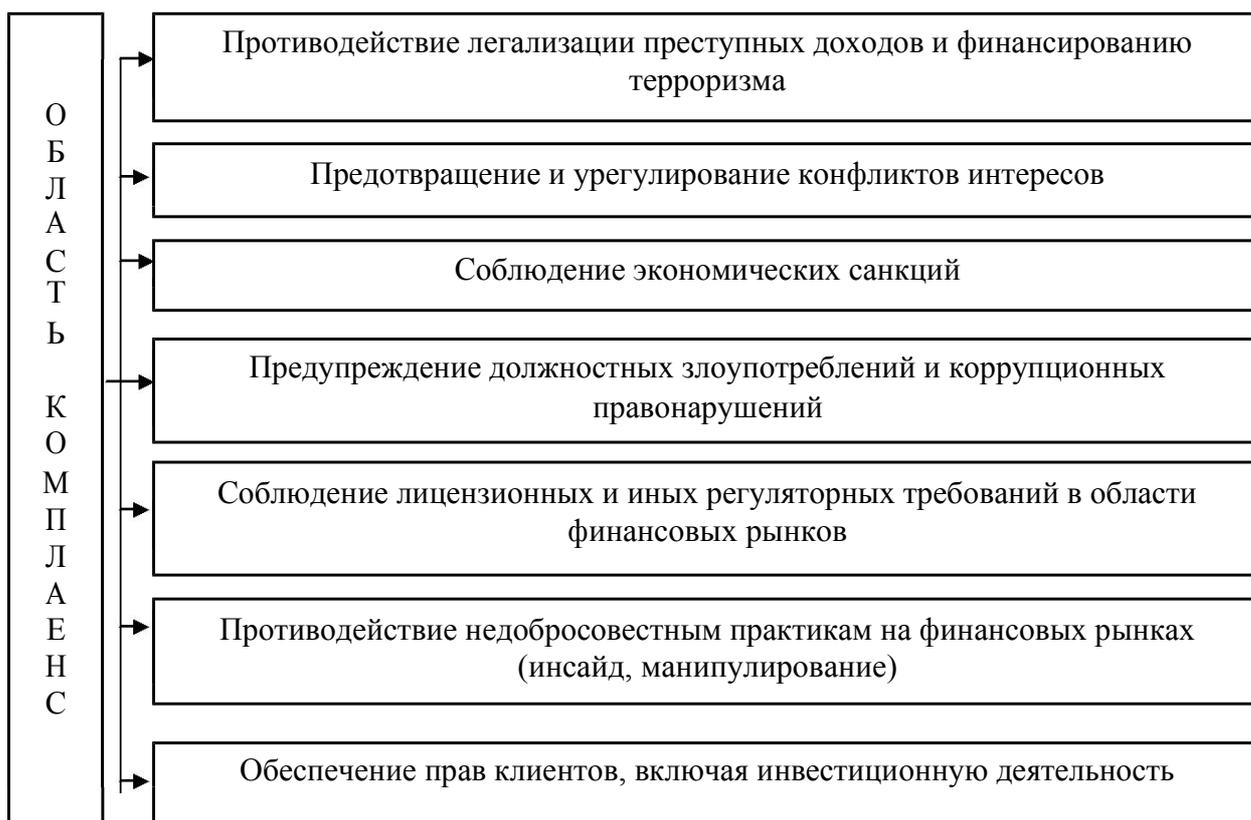


Рис. 2.4. Основные зоны комплаенс-контроля в Сбербанке согласно его Политике управления комплаенс-риском

Сформированы коллегиальные органы управления для принятия решений в области комплаенс (Комитет Банка по комплаенс и Комитет территориального банка по комплаенс – подотчетны Правлению).

Комплаенс-функция реализуется через процедуры комплаенс–комплекс мероприятий, представляющий собой самостоятельный процесс или встроенный в различные этапы других процессов. При этом персонал комплаенс в территориальных подразделениях Банка функционально подчинен Управлению комплаенс ПАО Сбербанк сформирован Центр комплаенс для централизованного выполнения ряда функций.

Сбербанк стал обладателем сертификата ICA по стандарту ISO 19600:2014 — «Управление функцией комплаенс», который подтверждает соответствие систем комплаенс-менеджмента банка международным стандартам.

Частью системы управления комплаенс-риском в Сбербанке является его Политика по противодействию коррупции, устанавливающая управленческие и организационные основы предупреждения коррупционных действий, а также минимизации либо ликвидации их последствий. В реализацию мер в рамках данной политики вовлечены все подразделения и сотрудники Банка.

В частности:

- Наблюдательный совет Банка осуществляет общий контроль за противодействием коррупции; Правление Банка утверждает Политику, несет ответственность за соответствие деятельности Банка требованиям законодательства в области противодействия коррупции, участвует в формировании и поддержании этического стандарта непримиримого отношения к любым формам и проявлениям коррупции, осуществляет контроль за соблюдением Политики;

- Комитет Банка по комплаенс рассматривает вопросы в области

конфликта интересов и других этических вопросов в рамках своих

полномочий, принимает решения по значимым вопросам и проводимым мероприятиям в рамках построения системы противодействия коррупции;

- Комитет территориального Банка по комплаенс принимает решения по утверждению и реализации отдельных программ территориального Банка в области противодействия коррупции;

- Управление комплаенс Банка и сотрудники комплаенс в территориальных Банках принимают участие в разработке общей методологии в области противодействия коррупции, поддерживая единообразие подходов, идентифицируют зоны и виды деятельности и бизнес-процессы в Банке с высоким уровнем коррупционных рисков, проводят антикоррупционную экспертизу внутренних документов, договоров и соглашений (в том числе на стадии их разработки и согласования), участвуют в разработке Кодекса корпоративной этики, внедряют и поддерживают «горячую линию»;

- подразделения внутрибанковской безопасности принимают участие в разработке общей методологии в области противодействия коррупции, готовят и проводят направленные на выявление и пресечение коррупционных действий сотрудников Банка мероприятия, взаимодействуют с Управлением комплаенс по выявлению информации о намерениях или о фактах совершения коррупционных действий сотрудниками Банка и т.д.

Одним из основных индикаторов результативности внутреннего контроля являются индикаторы принимаемых Банком рисков, в том числе кредитных. В Банке действует многомерная система полномочий, позволяющая определить уровень принятия решений по каждой кредитной заявке; оценка залога производится на основании внутренней экспертной оценки и оценки независимых оценщиков; реализована процедура мониторинга крупных кредитных рисков; разрабатываются и периодически пересматриваются кредитные отраслевые стратегии.

Тем не менее относительно высокими остаются показатели просроченной и проблемной задолженности в кредитном портфеле

Сбербанка. В целом по кредитам просроченная задолженность на начало 2017 года составила 3,6% и продемонстрировала устойчивую тенденцию к снижению. Показатели просроченных розничных кредитов значительно выше аналогичного показателя по корпоративным ссудам.

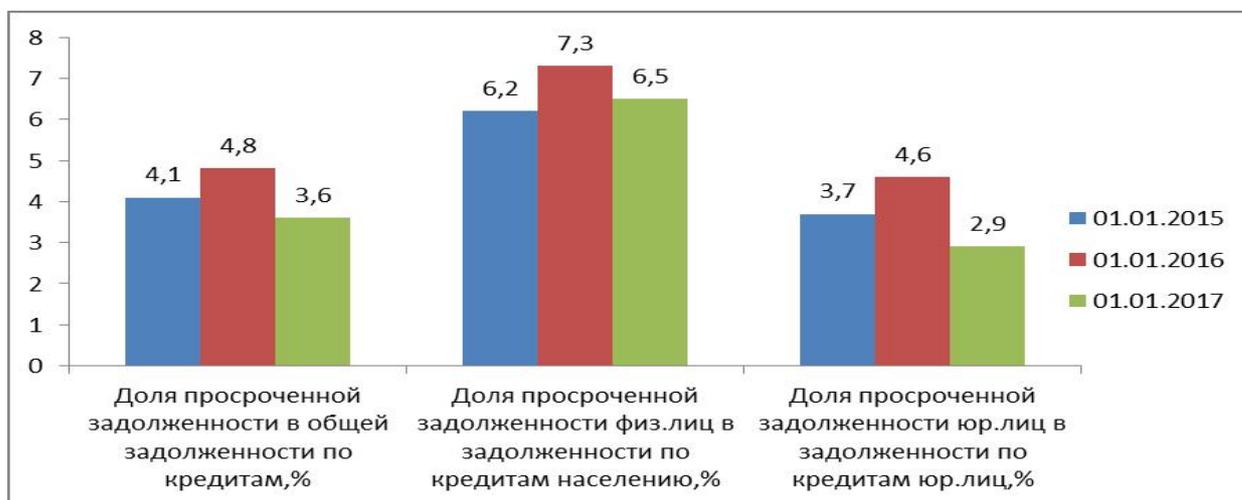


Рис. 2.5. Динамика доли просроченной задолженности по кредитам в 2014-2016 годах

Остается высоким показатель уровня концентрации крупных рисков – доля 20 крупнейших заемщиков в портфеле Сбербанка на начало 2017 года составила 28,7% и выросла по сравнению с началом периода весьма значительно - на 4,2 п. п. (рис.2.6.)

По результатам проверок кредитующих подразделений имеют место факты ослабления контроля за исполнением заемщиками обязательств по кредитным договорам; случаи неправильного отражения/не отражения средств по статьям бухгалтерского баланса заемщика, что повлекло недооценку кредитного риска; нарушения в части наименования лицевых счетов, на которых произведен учет поручительства, порядка формирования кредитного досье и т.д.

Косвенным подтверждением определенных негативных моментов в функционировании системы внутреннего контроля в Сбербанке являются обвинения некоторых клиентов в его недобросовестности, в частности иск

компании «Транснефть» о том, что Сбербанк не довел до сведения компании информацию о возможных рисках, тем самым фактически навязав ей сделку по приобретению сложных финансовых деривативов (иск удовлетворен в суде первой инстанции [64]).

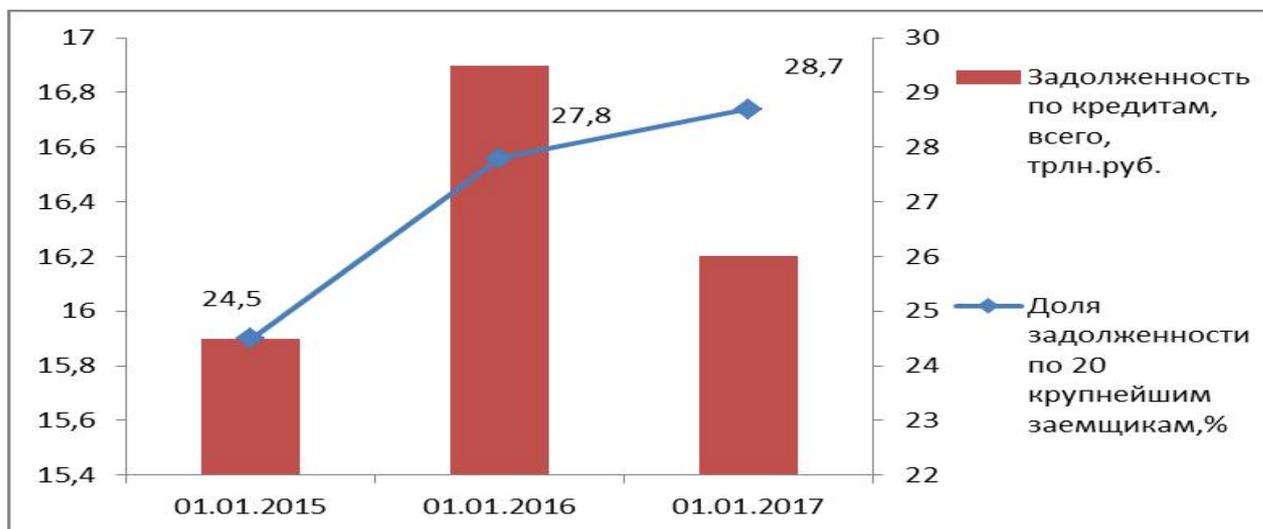


Рис. 2.6. Уровень концентрации крупных кредитных рисков по ПАО Сбербанк в 2014-2016 годах

Банк неоднократно в исследуемом периоде подвергался наложению штрафов за нарушения по ПОД/ФТ (чаще всего за непредставление или несвоевременное представление необходимых данных в уполномоченные органы), о чем периодически появлялась информация на сайте Банка России без конкретизации самого нарушения.

В 2015 году Антимонопольная служба России оштрафовала ПАО Сбербанк за распространение незаконной смс-рекламы финансовых услуг.

Целесообразно произвести оценку системы внутреннего контроля Банка в соответствии с критериями указания ЦБ РФ от 30 апреля 2008 года № 2005–У на основе средневзвешенных оценок на предложенные вопросы, то [5], но это не представляется возможным в силу неполноты данных.

Выявляемые в ходе проверок нарушения свидетельствуют о

необходимости повышения качества внутреннего контроля за организацией

процесса кредитования и мониторингом кредитного портфеля со стороны руководителей подразделений, заместителей руководителей, начальников отделов, в том числе за внутренними структурными подразделениями, находящимися в оперативном управлении.

2.3. Направления развития процедур внутреннего контроля в коммерческом банке

Результативная система внутреннего контроля является критически важным компонентом управления любым банком и основой для обеспечения безопасности и устойчивости его операций.

Развитие процедур внутреннего контроля в ПАО Сбербанк является одной из основных задач в построении и функционировании его бизнес-моделей.

При этом акцент должен быть сделан на процедурах комплаенс, которые следует рассматривать не только с юридической, но и этической точки зрения, а именно как процедуры по управлению рисками применения юридических санкций или санкций регулирующих органов, существенного финансового убытка или потери репутации Банком в результате несоблюдения ими законов, инструкций и правил, стандартов саморегулируемых организаций или кодексов поведения и этических норм ведения бизнеса.

Таким образом, внедрение системы комплаенс-менеджмента для ПАО Сбербанк должно стать не просто показателем высокого уровня культуры ответственности и профессионализма, но и залогом соблюдения норм законов и требований, ведения честного бизнеса, а значит не только основой долгосрочного успеха Банка, но и инструментом его достижения.

В условиях функционирования банковской отрасли в сложных условиях нестабильной экономики, нарастания процентных и кредитных рисков, сжатия банковского рынка Банк должен быть нацелен на

формирование адекватной политики развития, позволяющей минимизировать его стратегические и другие риски.

Реализация Стратегии развития и достижения ПАО Сбербанк ее целевых показателей должны осуществляться не только путем оптимизации бизнес-процессов, консолидации операционных функций, развития технологических платформ, а также модернизации системы управления рисками и Службы внутреннего аудита.

В современных условиях глобальной автоматизации Служба внутреннего аудита должна быть нацелена на:

- оценку бизнес-процессов и выявление слабых мест ;
- повышение эффективности бизнес-процессов и деятельности Банка в целом. их оптимизацию, особенно по направлениям кредитного администрирования, валютной деятельности, взаимодействия с госорганами и т. д.;
- оптимизацию системы управления рисками, в том числе стратегическими.

Такие тенденции в и задачи в деятельности Службы внутреннего контроля, как расширение круга задач (по выявлению зон риска, оценке системы риск-менеджмента Банка, переходу от контрольной функции к партнерской и т. д.; развитию новых видов внутреннего аудита (аудит эффективности, аудит корпоративного управления; предпроектный аудит, дистанционный аудит и т. д.); повышению уровня риск-ориентированного и стратегического подходов; повышению ответственности самих внутренних аудиторов) несомненно предполагают повышение значимости для сотрудников службы специализированных знаний.

В связи с этим целесообразно усилить роль данной структуры в реализации Стратегии Банка, что предполагает ее тесное взаимодействие с другими его подразделениями как их партнера, что требует разработки стратегического плана развития внутреннего аудита в ПАО Сбербанк и соответствующих дорожных карт по его выполнению.

При совершенствовании организации работы Службы внутреннего аудита целесообразно взять за основу Стандарт качества организации внутреннего аудита в кредитных организациях, одобренный Советом Ассоциации российских банков в декабре 2015 года.

В основу Стандарта положена структурная модель, разработанная Ассоциацией российских банков на основе модели зрелости процессов, определенной стандартом СОВИТ и методологии стандартов качества АРБ и рассматривающая процесс внутреннего контроля как основной трехуровневый бизнес-процесс. При этом каждый из последующих уровней зрелости включает в себя составляющие предыдущих уровней [60, стр.46].

Базовый уровень соответствует требованиям Положения Банка России «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» с учетом дополнений практико ориентированных составляющих, не в полной мере отраженных в указанном Положении.

Развивающийся уровень учитывает положения Международных профессиональных стандартов ВА Института внутренних аудиторов.

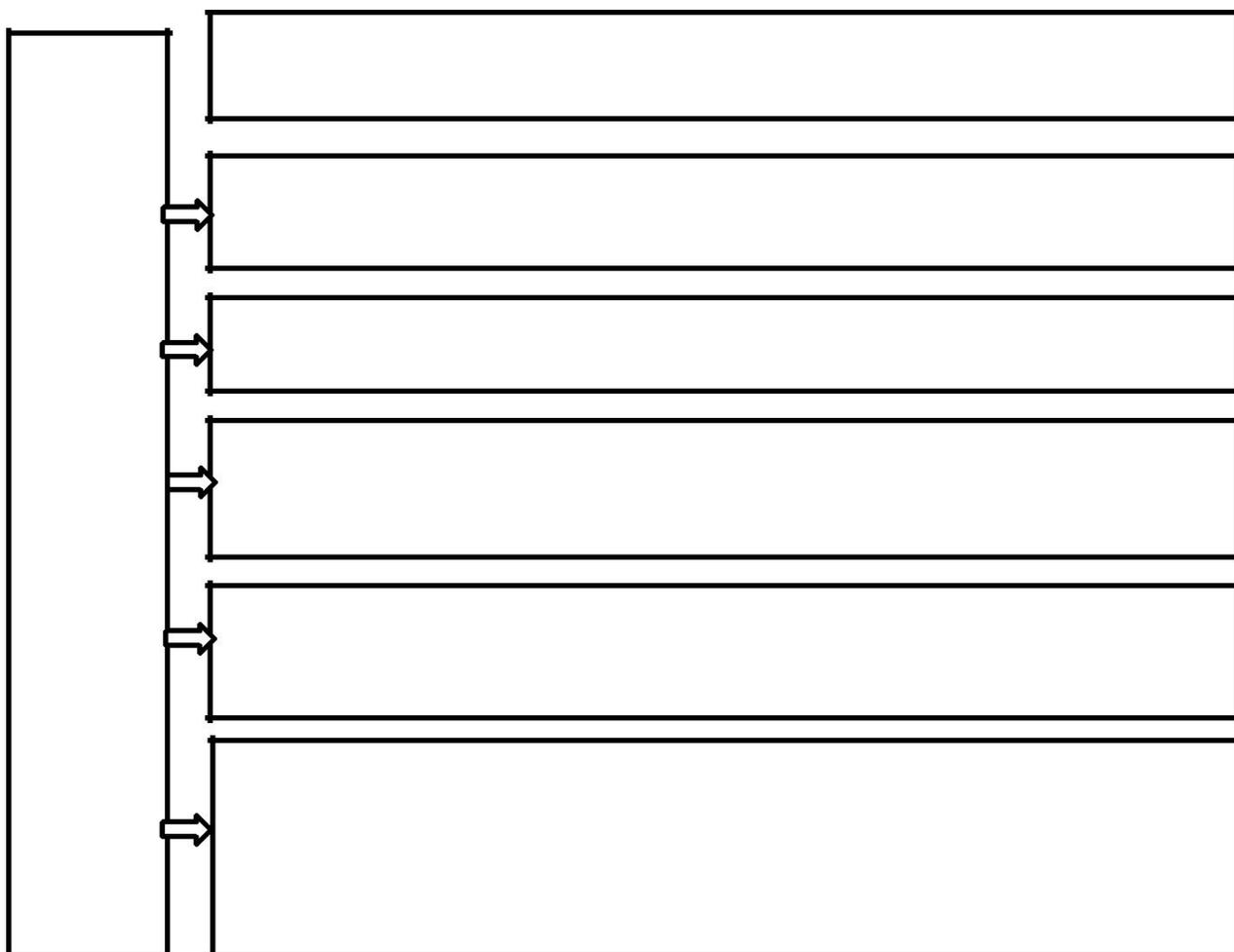
Передовой уровень учитывает действующую передовую практику в части внутреннего аудита, в т. ч. и принципы Базельского комитета, включая при этом в себя составляющие базового и развивающегося уровней.

Требования законодательства Российской Федерации должны соблюдаться на всех трех уровнях зрелости процессов.

Эффективность организации внутреннего аудита банкам рекомендуется измерять с помощью интегрального показателя, учитывая при этом индивидуальные характеристики процесса на каждом уровне зрелости, тем самым реализуя комплексный подход к выбору характеристик данного процесса.

Поскольку в ПАО Сбербанк имеют место существенные недостатки по результатам анализа проведенных операций в целях реализации внутреннего

контроля по ПОД/ФТ, необходимо повысить результативность внутреннего контроля по ПОД/ФТ, сделав акцент на следующих мероприятиях (рис.3.1.) :



Усиление внимания к процессу идентификации бенефициарных владельцев и выгодоприобретателей ↗

Производить более полный анализ договоров юридических лиц, при исполнении которых имеются выгодоприобретатели

Своевременно вносить изменения в анкеты юридических лиц

Объективно оценивать риск в анкетах клиентов, снимающих крупные суммы наличных денежных средств на хозяйственные нужды, избегая его недооценки

Проводить постоянный контроль операций по расчетным счетам по крупным организациям, имеющим наибольшие дебетовые и кредитовые обороты

Недопущение фактов проведения операций с назначением платежа: «пополнение счета в другом банке/оборотных средств/перевод собственных денежных средств и так далее», без анализа и запроса у клиентов информации/документов, подтверждающих экономический смысл проводимой операции

Рис.3.1. Направления усиления внутреннего контроля ПАО Сбербанк
в части ПОД/ФТ

Учитывая сложность процедур внутреннего контроля в направлении ПОД/ФТ, «размытость» законодательства и нормативных документов в данной сфере, быстро меняющуюся среду контроля, банки должны обеспечивать получение их работниками знаний и формирование навыков, необходимых для исполнения ими законодательных, нормативных требований, а также внутренних банковских документов в сфере ПОД/ФТ.

Для обеспечения данного процесса необходима разработка и реализация конкретизированных планов обучения персонала в части

процедур внутреннего контроля, необходимых при исполнении работником должностных обязанностей, мер ответственности, которые могут быть применены к банку и его должностным лицам за неисполнение требований нормативных правовых актов Российской Федерации в области ПОД/ФТ и иных организационно-распорядительных документов Банка, принятых в целях организации и осуществления внутреннего контроля; ознакомления с типологиями, характерными схемами и способами отмывания преступных доходов и финансирования терроризма, изучения критериев выявления и признаков необычных сделок.

Одним из действенных направлений в повышении качества бизнес-процессов Банка может стать дальнейшее внедрение процедур стресс-тестирования в систему внутреннего контроля и корпоративного управления, поскольку стресс-тестирование является важным инструментом внутреннего контроля в сфере управления рисками, представляя собой аналитический инструмент бизнес-планирования. Оно не дает прогноза банковских потерь, но, тем не менее, побуждает банк корректировать собственные программы развития, чем подтверждает свою роль как элемента внутреннего контроля.

Осуществление банком стресс-тестирования его собственной деятельности в рамках реализации процедур внутреннего контроля системы риск-менеджмента может способствовать предотвращению шоковых последствий реализации стресс-факторов, а значит и превентивному формированию альтернативных стратегий развития бизнеса в условиях нестабильной внешней среды [52, стр.1356].

Таким образом, система внутреннего контроля должна занять свое место в системе управления банком и использовать не только исторически сложившиеся формы контроля за правильностью совершения операции, но и контроль за влиянием совокупности проведенных операций на реализацию стратегии банка, обеспечивая своевременное представление информации менеджменту банка, в том числе и реализации задач, определяющих

банковские целевые ориентиры в целях своевременного внесения корректив в деятельность кредитной организации.

Если внутренний контроль становится элементом процесса, ограничивающим вероятность неблагоприятного развития процесса или операции, то это поможет предупредить риски неточного исполнения операции, своевременно обратить внимание на возникший дефект, оценить его влияние на качество, дает возможность менеджменту банка своевременно и адекватно принимать решения.

Это и придает производительный характер системе внутреннего контроля банка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Банковский контроль - один из главных элементов в системе управления, и необходимость его обусловлена прежде всего неопределенностью деятельности банка. От организации контроля во многом зависит адекватность оценки финансового положения кредитной организации, принятие грамотных решений, реальные возможности в выполнении поставленных задач.

Внутренний контроль – это процесс, встроенный в текущую деятельность банка, осуществляемый ее руководителями и всеми сотрудниками для достижения операционных, информационных целей и целей комплаенс.

Система внутреннего контроля по определению Банка России представляет собой совокупность системы органов и направлений внутреннего контроля, обеспечивающую соблюдение порядка осуществления и достижения целей, установленных законодательством Российской Федерации, учредительными и внутренними документами кредитной организации.

Наличие системы внутреннего контроля в банке – это обязательное условие его успешного функционирования, поскольку она обеспечивает соблюдение действующего законодательства и нормативных актов, разработанной банком политики, внутренних правил и процедур, а также способствует снижению риска непредвиденных потерь или нанесения ущерба репутации банка

Модели внутреннего контроля в банковской сфере в России прошли определенную эволюцию и в настоящее время базируются на общепризнанных в мировой практике принципах организации внутреннего контроля и законодательно-нормативной базе, включающей основные документы, регулирующие кредитно-финансовую сферу.

В основе эффективной модели внутреннего контроля положены направленность на оптимизацию и повышение эффективности бизнес-процессов банка; индикативная модель ориентируется на анализ зависимости деятельности банка от факторов внутренней и внешней среды; риск-ориентированная модель предполагает направленность на предупреждение возникновения рисков через настройку программного обеспечения в банке.

Система внутреннего контроля в ПАО Сбербанк организована в соответствии с требованиями федерального законодательства и Центрального банка Российской Федерации, а также в соответствии с положениями внутренних нормативных документов Банка.

Функции контроля за финансово-хозяйственной деятельностью ПАО Сбербанк осуществляют Ревизионная комиссия; внешний аудитор; органы управления Банка, а также внутренние структурные подразделения и должностные лица, на которых возложены полномочия по осуществлению внутреннего контроля.

Служба внутреннего контроля представляет собой совокупность структурных подразделений и работников Банка, осуществляющих функции Службы внутреннего контроля в соответствии с требованиями законодательства и внутренних документов Банка, а Служба внутреннего аудита представлена совокупностью структурных подразделений, на которые возложены функции проверки и оценки эффективности системы внутреннего контроля, систем управления рисками, систем информационной безопасности, достоверности бухгалтерского учета и отчетности, и другие контрольные функции, включающие функции контроля за соблюдением процедур внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью.

Система внутреннего контроля в Сбербанке обеспечивает формализацию всех основных банковских процессов, назначение владельцев процессов, определение ключевых показателей, создание механизма контроля и постоянного совершенствования.

Построение системы внутреннего контроля Сбербанк осуществляет, применяя модель «трех линий защиты».

В Банке начала формироваться система комплаенс-контроля, для внедрения процедур которой разработаны Политика управления комплаенс-риском, Положение о комитете Банка по комплаенс и Положение о комитете территориального банка по комплаенс. Сформированы коллегиальные органы управления для принятия решений в области комплаенс (Комитет Банка по комплаенс и Комитет территориального банка по комплаенс – подотчетны Правлению).

Частью системы управления комплаенс-риском в Сбербанке является его Политика по противодействию коррупции, устанавливающая управленческие и организационные основы предупреждения коррупционных действий.

Тем не менее, относительно высокими остаются показатели просроченной и проблемной задолженности в кредитном портфеле Сбербанка. Остается высоким показатель уровня концентрации крупных рисков – доля 20 крупнейших заемщиков в портфеле Сбербанка на начало 2017 года составила 28,7% и выросла по сравнению с началом периода весьма значительно - на 4,2 п. п. По результатам проверок кредитующих подразделений имеют место факты ослабления контроля за исполнением заемщиками обязательств по кредитным договорам. Банк неоднократно в исследуемом периоде подвергался наложению штрафов за нарушения по ПОД/ФТ (чаще всего за непредставление или несвоевременное представление необходимых данных в уполномоченные органы), о чем периодически появлялась информация на сайте Банка России без конкретизации самого нарушения.

В 2015 году Антимонопольная служба России оштрафовала ПАО Сбербанк за распространение незаконной смс-рекламы финансовых услуг.

Развитие процедур внутреннего контроля в ПАО Сбербанк должно стать одной из основных задач в построении и функционировании его

бизнес-моделей. При этом акцент должен быть сделан на процедурах комплаенс, которые следует рассматривать не только с юридической, но и этической точки зрения, а именно как процедуры по управлению рисками применения юридических санкций или санкций регулирующих органов, существенного финансового убытка или потери репутации Банком в результате несоблюдения ими законов, инструкций и правил, стандартов саморегулируемых организаций или кодексов поведения и этических норм ведения бизнеса.

Реализация Стратегии развития и достижения ПАО Сбербанк ее целевых показателей должны осуществляться не только путем оптимизации бизнес-процессов, но и модернизации системы управления рисками и Службы внутреннего аудита. В связи с этим целесообразно усилить роль данной структуры в реализации Стратегии Банка, что предполагает ее тесное взаимодействие с другими его подразделениями как их партнера, что требует разработки стратегического плана развития внутреннего аудита в ПАО Сбербанк и соответствующих дорожных карт по его выполнению.

Поскольку в ПАО Сбербанк имеют место существенные недостатки по результатам анализа проведенных операций в целях реализации внутреннего контроля по ПОД/ФТ, необходимо повысить результативность внутреннего контроля по ПОД/ФТ.

Одним из действенных направлений в повышении качества бизнес-процессов Банка может стать дальнейшее внедрение процедур стресс-тестирования в систему внутреннего контроля и корпоративного управления, поскольку стресс-тестирование является важным инструментом внутреннего контроля в сфере управления рисками

При совершенствовании организации работы Службы внутреннего аудита целесообразно взять за основу Стандарт качества организации внутреннего аудита в кредитных организациях, одобренный Советом Ассоциации российских банков в декабре 2015 года.

ПРИЛОЖЕНИЯ