

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**КЫРГЫЗСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. М. РЫСКУЛБЕКОВА**

**АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ
ПРЕЗИДЕНТЕ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

Диссертационный совет Д 08.17.543

На правах рукописи

УДК 658.336.71(575.2)

Калмамбетова Айнура Эсенбердиевна

**Особенности применения контроллинга в корпоративном управлении
Кыргызской Республики (на примере банковской системы)**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, управление организациями, предприятиями, отраслями,
комплексам)

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Бишкек – 2018

Диссертационная работа выполнена на кафедре «Экономика»
Кыргызского Национального Университета им. Жусупа Баласагына

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Токсобаева Бактыгуль Асановна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, доцент
Асизбаев Рустам Эмилжанович

кандидат экономических наук
Сасыкулов Болот Бейшеневич

Ведущая организация: кафедра «Экономики и менеджмента»
Международного Университета Кыргызстана,
адрес: 7230001 г. Бишкек, пр. Чуй 255.

Защита диссертации состоится 27 февраля 2018 года в 16.00 часов на заседании диссертационного совета Д 08.17.543 по защите диссертаций на соискание ученой степени доктора (кандидата) экономических наук при Кыргызском экономическом университете им. М. Рыскулбекова и Академии государственного управления при Президенте Кыргызской Республики. Защита состоится по адресу: 720033, г. Бишкек, ул. Тоголок Молдо, 58.

С диссертацией можно ознакомиться в научном зале библиотеки Кыргызского экономического университета им. М. Рыскулбекова по адресу: 720033, г. Бишкек ул. Тоголок Молдо, 58.

Автореферат разослан 24 января 2018 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 08.17.543,
кандидат экономических наук, доцент



Байтерекова Г.С.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В настоящее время в корпоративном управлении многих банков применяемые методы контроля в корпоративном управлении в банковской сфере, опирающиеся на планирование, учет и текущий контроль деятельности, вполне действенны сегодня, но в ближайшей перспективе станут не вполне состоятельными. Контроллинг как новая концепция эффективного управления на постсоветском пространстве позволяет решить многие проблемы банковского менеджмента. Недостаточная научная разработанность концепции контроллинга в банковской деятельности в отечественной практике, отсутствие термина контроллинг в банковском обороте, методик построения системы контроллинга в коммерческих банках, адаптированных к реалиям развития национальной экономики, отсутствие специалистов в этой области, а также практическая значимость комплексного использования инструментария контроллинга в банках подтверждают актуальность темы диссертационного исследования.

Во многих успешно развивающихся западных банках топ-менеджмент зачастую прибегают к услугам специальных служб контроллинга, которые помогают эффективно руководить банком в соответствии с намеченными оперативными и стратегическими целями. Работа служб контроллинга помогает принять правильные решения в складывающихся условиях, повысить эффективность работы и если необходимо обеспечить выживание банка в условиях возрастающей сложности и динамичности финансовых рынков.

Несмотря на значительное число теоретических и практических исследований, посвященных концепции контроллинга применительно к управлению предприятиями, методологические и методические разработки для банковской сферы в отечественной науке и практике не разработаны. Таким образом, недостаточная изученность теоретических и практических вопросов контроллинга в банковской сфере определили выбор темы, цели и задачи диссертационной работы и ее актуальность.

Связь темы диссертации с крупными научными и государственными программами. Диссертационная работа выполнена в рамках «Национальной стратегии устойчивого развития Кыргызской Республики на период 2013-2017 гг.», Основных направлений развития банковской системы Кыргызской Республики на период 2015-2018гг., Основных направлений развития денежно-кредитной политики на 2015-2018гг., «Стратегии инновационной модернизации экономического развития КР на период до 2020 года», «Концепции инновационной модернизации экономического развития КР на период до 2035 года».

Цели и задачи исследования. Цель диссертационной работы заключается в том, чтобы на основании исследований теоретической и методической базы и обобщения научных взглядов, дать теоретико-

методическое обоснование формирования и развития системы контроллинга в корпоративном управлении, выработать практические рекомендации по применению и совершенствованию системы контроллинга в банках для повышения эффективности его деятельности в целом.

Реализация указанной цели потребовала решения следующих задач:

- на базе анализа многочисленных концепций систематизировать основные теоретико – методические и научные подходы к понятию контроллинга;
- уточнить сущность и понятие банковского контроллинга, его институциональные позиции как инструмента корпоративного управления в банковской системе Кыргызстана;
- изучить особенности построения системы контроллинга в коммерческом банке и его влияние на показатели банковской устойчивости;
- провести анализ управления банковскими рисками с позиции корпоративного управления коммерческого банка;
- разработать оптимальную модель для стратегического и тактического планирования деятельности коммерческого банка;
- предложить методические и практические рекомендации к правилам НБКР по формированию системы внутреннего контроля коммерческого банка;

Научная новизна диссертационного исследования состоит в теоретической постановке проблемы, обосновании и решении методических и практических вопросов, связанных с процессом внедрения системы контроллинга в коммерческих банках Кыргызстана. Изучение теоретических и методологических основ концепции контроллинга, а также организационных отношений и финансового состояния банковской сферы позволило получить автором следующие теоретические и практические результаты, имеющие элементы научной новизны:

- уточнено понятие контроллинга, применительно к банковской сфере как инструмента корпоративного управления;
- предложена методика поэтапного внедрения системы контроллинга коммерческого банка, увязанная с требованиями НБКР к коммерческим банкам;
- проведен комплексный обзор состояния коммерческих банков КР;
- предложена оптимальная экономико-математическая модель контроллинга для осуществления оперативного контроля и прогнозирования последствий принятия стратегических решений относительно финансового положения банка в краткосрочном и долгосрочном периоде;
- предложены методические и практические рекомендации по внедрению контроллинга посредством введения функционально-целевых процессов контроллинга в систему корпоративного управления, а так же пути совершенствования механизма в корпоративном управлении банка через введение трехуровневой системы контроллинга.

Практическая значимость диссертации. Практическая значимость диссертации заключается в том, что предложенные автором теоретические и

практические выводы, прежде всего, методические подходы к организации системы контроллинга в коммерческом банке позволяют обеспечить информационную и методическую поддержку в вопросах постановки системы контроллинга в банке, а так же обеспечить практическими рекомендациями по созданию службы контроллинга. Построение предложенной модели системы контроллинга в коммерческом банке позволят осуществлять более обоснованные управленческие и, тем самым, обеспечит устойчивое развитие коммерческих банков.

Основные выводы и рекомендации диссертации также могут быть использованы в процессе обучения, переподготовки и консультирования специалистов банков по банковскому менеджменту. Их целесообразно применять и при разработке методических материалов к учебным процессам, учебников, учебных пособий для системы обучения банковскому менеджменту студентов средних и высших учебных заведений по соответствующему профилю. Материалы диссертации полезны также при проведении научных исследований в рамках затрагиваемых проблем.

Экономическая значимость диссертации. Предложенные и научно обоснованные рекомендации, выводы, результаты анализа могут быть использованы по совершенствованию отдельных элементов контроллинга, используемых банками в КР.

Кроме того, содержащиеся в диссертации теоретические положения и практические рекомендации по совершенствованию системы контроллинга могут быть использованы в качестве методических предписаний при разработке стратегических программ управления банком.

Предложения и результаты проведенного исследования применяются в практической деятельности ОАО «Оптима Банк».

Основные положения диссертации, выносимые на защиту:

- Теоретически обобщены и систематизированы особенности применения контроллинга как системы в корпоративном управлении банка, выделены базисные основы для внедрения контроллинга в банковскую деятельность.
- Определение авторской формулировки контроллинга - как инструмента системы корпоративного управления с определенным набором методов, механизмов и моделей, создающих информационную и контрольную среду для принятия стратегических и оперативных решений в управлении банком.
- Предлагаемая экономико – математическая модель позволяет получить долгосрочный прогноз с целью планирования стратегических и тактических управленческих решений, на основании финансовых результатов.
- Разработанная модель поэтапного внедрения системы контроллинга в банковскую практику основана на единой политике контроллинга для коммерческого банка, отражающая общие принципы построения системы контроллинга, которая является частью процесса корпоративного управления банка.

- На основании обоснованных предложенных рекомендаций по более широкому использованию в работе банков предложена методика проведения оценки системы внутреннего контроля по основным показателям.

Апробация результатов исследования. Основные положения работы докладывались на научно-практических конференциях, проводимых в Кыргызской Республике, Чешской Республике и Российской Федерации, «Социально-экономическое развитие Кыргызской Республики: достижения, проблемы и перспективы» - 2011г., «Развитие интегрированной непрерывной системы образования: проблемы и вектор развития»- 2012г., II Израиловских чтениях-2012г., «Национальная экономика Кыргызской Республики: проблемы и перспективы развития» Мусакожоевские чтения- 2014г., «Наука и образование в жизни современного общества» - 2016г.

Результаты исследования применялись в деятельности коммерческого банка ОАО «Оптима Банк» при оптимизации процесса внутреннего контроля банка его подразделений, работу с персоналом банка. Были даны рекомендации при оптимизации организационной структуры банка, при изучении студентами в учебном процессе для повышения уровня и качества навыков и умений в области банковского дела, при изучении дисциплин: «Управленческий контроллинг», «Финансовый менеджмент», «Управленческий учет», «Инвестиционная деятельность предприятия».

Полнота отражения результатов диссертации в публикациях. Основные положения диссертационного исследования отражены в 9 публикациях по избранной тематике в различных научных и периодических изданиях Кыргызской Республики, Российской Федерации, Чехии. Научные публикации включают 9 научных статей, из которых 3 опубликованы в журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Кыргызской Республики и 4 публикаций в изданиях, включенных в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ).

Структура и объем диссертации определяются общей концепцией, целью, задачами, логикой исследования. Работа состоит из введения, трех глав, выводов по главам, заключения и списка использованных источников. Объем работы составляет 161 страниц текста, включая 16 таблиц, 9 рисунков и 1 приложение.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность темы, цель и задачи исследования, раскрывается научная новизна полученных результатов, а также практическая и экономическая значимость диссертации и основные положения, выносимые на защиту.

В первой главе «Теоретико – методические основы формирования и развития контроллинга в системе корпоративного управления» рассматриваются экономические предпосылки развития корпоративного

управления, раскрываются сущность и понятие контроллинга, а также опыт развития системы контроллинга в банковской сфере республики.

Система корпоративного управления в каждой стране, в том числе и в Кыргызстане, формируется под воздействием культурных, исторических традиций, экономических и юридических обстоятельств и факторов, которые оказывают влияние на то, как компания понимает свои интересы, равно как и на то, каким образом они стремятся к их реализации. Формирование основ корпоративного управления в Кыргызстане прошло в кратчайшие временные сроки, регулируемое государством опосредовано финансовыми донорами. Этот путь характеризовался первоначально несогласованностью правовых норм и противоречиями, которые приводили к возникновению коллизий по применению правовых норм, но дошел до современного уровня развития корпоративного управления в банковской сфере. Банковский сектор Кыргызстана является наиболее организованной сферой экономики. Повышение уровня корпоративного управления важно как для самих банков, так и для усиления влияния банков на своих клиентов. Корпоративное управление в рамках банковской системы предлагается рассматривать - как систему взаимоотношений органов управления, которая отражает интересы акционеров, Совета директоров и Правления, и направлена на достижение целей банка и обеспечение надежности его функционирования.

С другой стороны, коммерческие банки в силу жестких предупредительных мер регулятора НБКР стали воспринимать корпоративное управление как некий штамп в силу действия норм корпоративной этики и требований законодательства. Тем самым корпоративное управление некоторым образом стало восприниматься формально, тем самым потерялось осознание того, насколько это необходимо или важно для банков. В этой связи значение понятия контроллинга как основного инструмента корпоративного управления было размыто.

Термин «контроллинг» активно и широко используется в научных и деловых кругах, но до сих пор не стихают споры о теории и практике контроллинга, его задачах, функциях, методах и т.д. Имеются существенные разночтения в самом определении контроллинга, существует множество его трактовок, при этом различные точки зрения исследователей на понятие контроллинг могут быть диаметрально противоположными. Такое разнообразие взглядов и точек зрения на содержание термина контроллинг свидетельствует о том, что это явление в управленческой науке и практике является актуальным, интересным и дискуссионным. В этой связи нами была предпринята попытка систематизировать и структурировать различные взгляды на понимание этого явления в теории и практике современного корпоративного управления.

Контроллинг – это управленческая концепция, которая охватывает все сферы деятельности организации: финансы и учёт, менеджмент и маркетинг,

интегрируя и координируя деятельность различных служб для достижения оперативных и стратегических целей.

Современный менеджмент представляет контроллинг высокофункциональным обособленным направлением корпоративного управления. Его считают особенно важным инструментом для финансовых организаций, зачастую придавая ему особое значение в целях принятия аргументированных стратегических и оперативных управленческих решений. Попытка фетишизировать роль контроллинга в исследовательской практике зародило различные мнения относительно роли и практики внедрения контроллинга в деятельность коммерческих банков. Одна из близких к нашему пониманию интерпретаций сущности контроллинга представлена в (табл. 1).

Таблица 1 – Различия между «старым» и «новым» взглядами на контроллинг

Параметры	«Старый» взгляд на контроллинг	«Новый» взгляд на контроллинг
1	2	3
Задачи	Сторонний управляющий контроля; Проблемы подразделения контроллинга.	Поддержка самоуправления; Ориентация на рынок; Интеграция стратегической и оперативной ориентации.
Организация	Жесткая функционально-тейлористкая ориентация; Начало на этапе проектной ориентации на цепочке исполнения; Штаб, центр затрат дохода изнутри.	Целостная и процессно-ориентированная организация; Начинается на ранних фазах и привязана к цепочке стоимости; Центр сервиса (центр прибыли), взгляд со стороны.
Инструменты	Ориентация на результат; Фокусирование на сбор информации; Реагирование на ИТ - потенциал.	Интегрирование всех измерений информации; Ориентация на стоимость компании; Активное использование ИТ - потенциала.
Понимание контроллера	«Сторожевая собака» управления; Эксперты в области использования инструментов.	Инноватор, консультант, эксперт клиентов и процессов.
Источник: Хорват П. Реализация стратегии на основе Balanced Scorecard // Материалы Второй Международной конференции «Внедрение системы управленческого учета и контроллинга», 16-17 апреля 2004г., с.93		

Мы согласны с большинством авторов, рассматривающих сущностное наполнение понятия «система контроллинга» и отмечающих ее зависимость от принадлежности к отрасли или к организации. К ним относятся специфика организации, организационная структура, бизнес-процессы, развитость структуры и эффективность оперативного и стратегического управления, сильная зависимость результатов от личностных и профессиональных качеств менеджмента. Поэтому полагаем, что при разработке и внедрении

системы контроллинга непосредственно для конкретной организации необходимо учитывать особенности ее внешней и внутренней среды. Проанализировав имеющиеся подходы к выделению структурных элементов системы контроллинга были сделаны выводы о том, что исследователями - Лаптев П.В., Потапов И.И., Нечеухина Н.С., Полозова Н.А., Боровкова В.А. и Бойкова Ю.М. Ермакова Ж.А., Швейкерт М.И., Пономарева В.В., Токсобаева Б.А. и Токсобаев Б.Т. для организации эффективной системы контроллинга выделяют три основных аспекта функциональный (цели, функции, задачи контроллинга); организационно-управленческий (институциональный, формирование организационных структур контроллинга); методический (совокупность методов, моделей, инструментов и процедур). Обобщив подходы к структуре системы контроллинга, авторское видение формирования и внедрения системы контроллинга в организациях представляется как совокупность следующих элементов: методологии, структуры, системы обеспечения и процесса контроллинга. Методология контроллинга в авторской интерпретации представляется единством политики контроллинга (методы, инструменты, методики, практика и концепция) и собственно механизма реализации данного процесса (цель, задачи и нормативно-правовые акты). Структура контроллинга посредством информации, полученной от соответствующих функций управления, сводить воедино и интегрирует эти информационные потоки и на основе их координации, определяет направления воздействия на внешнюю и внутреннюю среду для достижения поставленных целей, а так же своевременно доводит информации до лиц, принимающих и координирующих управленческие решения.

Проведенное нами исследование позволило выделить алгоритм из трех этапов внедрения системы контроллинга в коммерческих банках. Первый этап предполагает выделение существующих элементов и объектов системы контроллинга, построение формализованной системы, способной обеспечить руководящее звено необходимой управленческой информацией. Второй этап потребует операционализации системы управленческой отчетности, планирования, определение функций контроллинга в процессе его осуществления. Третий этап - разработка и внедрение методик, процедур контроллинга и соответствующего его инструментария, анализ и проверка эффективности системы контроллинга на предмет соответствия цели и функциям системы контроллинга. Таким образом выстроенная система контроллинга будет отвечать потребностям, целям и задачам конкретной организации и сможет быть адаптированной к ее внутренней и внешней среде. По нашему мнению, система контроллинга должна быть гибкой с тем, что бы отвечать вызовам внешних факторов влияния и, следовательно, внедрения новых разработок в теорию и практику контроллинга. Нами делается вывод, что внедрение системы контроллинга для организации упреждающим фактором адаптации ведет к изменениям внешней и

внутренней среды, сократить издержки управленческих решений, гарантировать организации на достижение поставленных целей.

Во второй главе «Состояние использования системы контроллинга в корпоративном управлении коммерческих банков Кыргызской Республики» проведен комплексный обзор деятельности коммерческих банков, а также особенности функционирования банковского контроллинга и управление рисками в системе контроллинга банка.

Формирование банковской системы Кыргызстана состоялось в исторически короткие сроки, происходило это в достаточно сложных экономических условиях, связанных с распадом союзного государства и далее с политическими кризисами в республике. В этих условиях регулятивная функция НБКР в этом процессе была сильна и действенна особенно в период банковских кризисов. В целях обеспечения устойчивости банковской системы республики, упреждения возможных негативных воздействий как внешних, так и внутренних факторов, регулятором в лице НБКР ужесточены требования по соблюдению экономических нормативов и в целом осуществления банковской деятельности. Следует отметить, что на деятельность банковской системы положительно повлиял процесс интеграции Кыргызстана в мировую экономику через участие в различных интеграционных союзах.

Банковская система сегодня состоит из 25 коммерческих банков, включая Бишкекский филиал Национального банка Пакистана, и 319 филиалов банков, в том числе имеется 17 банков с иностранным участием в уставном капитале, из которых 14 банков с более чем 50% участия иностранного капитала. Все банковские учреждения республики по виду деятельности являются универсальными банками. Тенденции развития банковского сектора за последние пять лет можно представить в следующей (табл. 2), рассчитанной по данным открытых источников НБКР.

Таблица 2 - Тенденции развития банковского сектора Кыргызской Республики

	2012	2013	2014	2015	2016
Коммерческие банки, всего	23	24	24	24	25
в т.ч. филиалы	279	287	293	314	324
Комбанки с иностранным капиталом	14	16	16	16	17
в т.ч. комбанки с иностранным капиталом $\geq 50\%$	9	10	10	11	12

Источник: составлено автором на основе годовых отчетов НБКР за 2012-2016гг.

В целом развитие банковской системы Кыргызстана характеризовалось динамикой постепенного расширения банковского сектора. В период с 2012 по 2016 годы продолжился процесс наращивания объемов кредитования на фоне устойчивой диверсификации кредитного портфеля. Наблюдался рост

основных показателей банковского сектора: активов, кредитного портфеля, ресурсной базы и сохранился рост уровня финансового посредничества банков при опережении темпов роста основных показателей банковского сектора над темпами экономического роста. К настоящему моменту суммарные активы банковского сектора повысились с начала 2017 года на 3,2 процента и составили 183,8 млрд. сомов. Общая депозитная база банковского сектора составила 113,3 млрд. сомов, и увеличившись с начала года на 5,8 процента.

В кредитном портфеле банковской системы в целом доля классифицированных кредитов по состоянию на 30 июня 2017 года составила 8,4 процента или 8,6 млрд. сомов (на конец 2016 года – 8,8 процента или 8,2 млрд. сомов). Показатель чистого суммарного капитала банковского сектора, применяемый для расчета установленных Национальным банком экономических нормативов, в первом полугодии 2017 года составил 30,8 млрд. сомов, увеличившись с начала года на 3,8 процента (на конец 2016 года – 29,7 млрд. сомов). Общий показатель достаточности чистого суммарного капитала по банковскому сектору составил 24,0 процента (на конец 2016 года – 24,8 процента) при нормативе 12,0 процента. Доля иностранного участия в капитале банковского сектора по состоянию в первом полугодии 2017 года составила 45,1 процента или 9,1 млрд. сомов от оплаченного уставного капитала банковского сектора.

Активы банковского сектора увеличились к 2016 году до 178,2 млрд. сом или на 0,1% по сравнению с предыдущим годом, а по итогам первого полугодия 2017 года составили 183,8 млрд. сом. При сравнении данных аналогичного периода 2016 года прирост составил 5,2%, что можно проиллюстрировать на (рис.1).

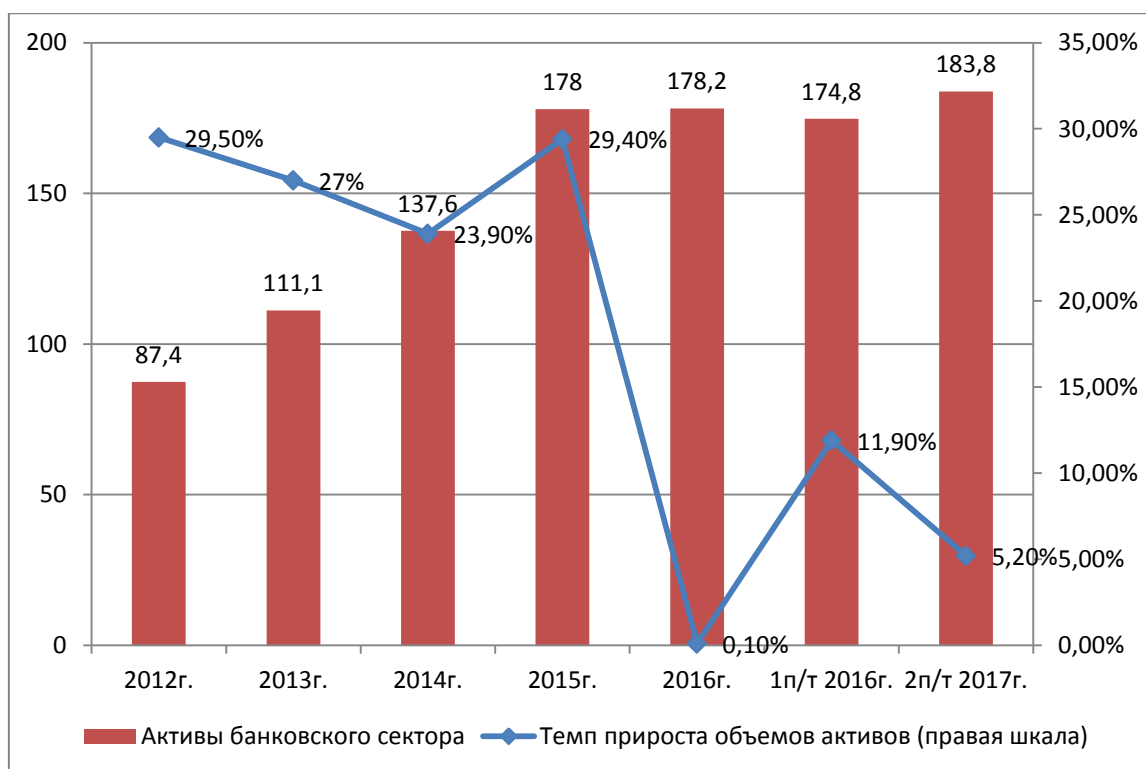


Рис.1. Динамика активов банковского сектора
 Источник: составлено автором на основе данных НБКР

Основные усилия банковского надзора были направлены на оценку банковских рисков, проведение анализа деятельности коммерческих банков и стресс - тестирование, в том числе по выявлению подверженности коммерческих банков кредитному риску через воздействие прямого и косвенного валютного риска. Учитывая темпы развития банковского сектора республики с сопровождающимся усложнением банковских операций, Национальный банк на постоянной основе проводит работу по совершенствованию методов надзора за деятельностью коммерческих банков. В этих целях в 2016 году в рамках проекта Всемирного банка Национальный банк продолжил разработку системы надзора, основанной на рисках, и провел его апробацию при инспектировании коммерческих банков. При инспектировании в 2016 году Национальным банком проводились комплексные и целевые проверки коммерческих банков. Комплексные проверки осуществлялись в соответствии с методологией рейтинговой системы CAMELS (рис.2).

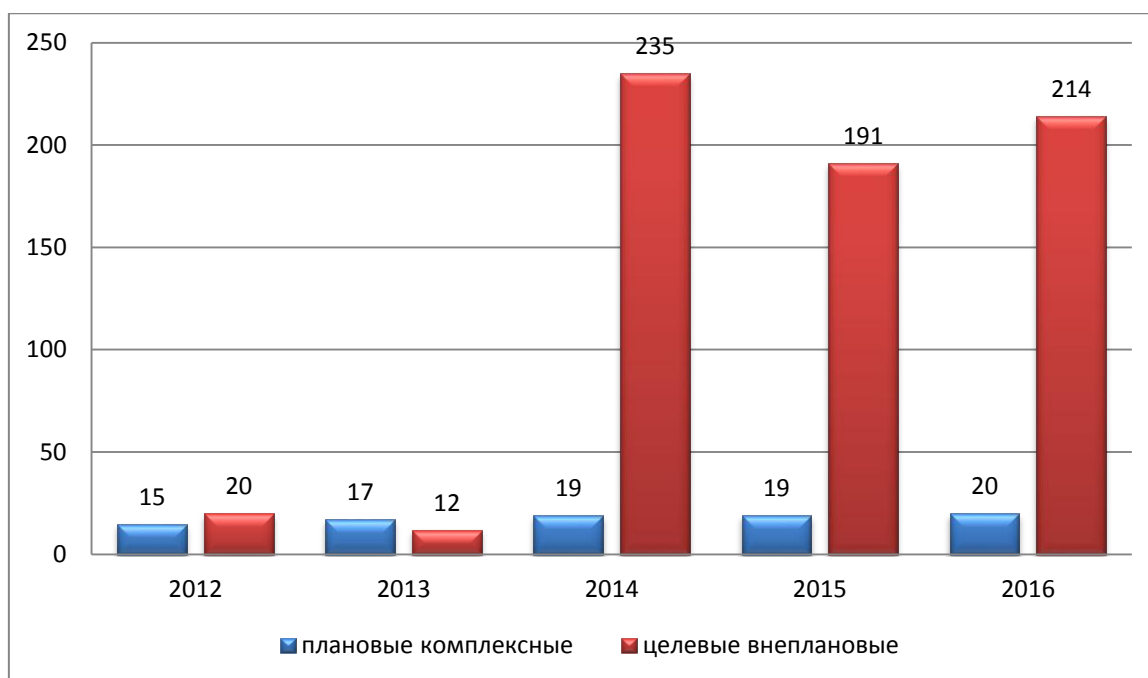


Рис. 2. Комплексные и целевые проверки коммерческих банков
Источник: составлено автором на основе данных НБКР

Комплексные проверки осуществлялись с целью выявления рисков в деятельности банков и соблюдения банками установленных требований законодательства. Целевые проверки проводились для детального изучения отдельных направлений деятельности или видов банковских операций коммерческих банков, а также по обращениям граждан. В рамках целевых проверок осуществлялось изучение и оценка соблюдения требований банковского законодательства при осуществлении отдельных банковских операций: валютных и кассовых операций, классификации активов, отдельных кредитов с точки зрения защиты прав потребителей финансовых услуг, корректности расчетов экономических нормативов, установленных Национальным банком, отдельных операций в части установленных требований по противодействию финансированию терроризма и легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и другие. Ряд целевых проверок коммерческих банков был проведен в целях изучения системы управления кредитными и операционными рисками, а также оценки соблюдения коммерческими банками требований законодательства при проведении операций с иностранной валютой и целевого назначения денежных средств, проданных Национальным банком КР на межбанковском валютном рынке.

Последнее десятилетие в развитии банковской системы Кыргызстана стало временем усиления функции контроля, как со стороны надзорного органа, так и усиления роли внутреннего контроля в банках. Нами отмечен парадокс, когда принципы и механизмы корпоративного управления в банковской деятельности институционализированы, а его основной инструмент контроллинг не обладает таким статусом, не применим в

банковском деловом обороте и не представлен в глоссариях банковского законодательства. Понимание контроля как защиты от потенциальных ошибок, потерь и нарушений в деятельности банка, как обеспечение надежности, безопасности, эффективности и законности банковских операций в банковских нормативных документах регулятором обозначено как внутренний контроль. Согласно требований НБКР, внутренний контроль есть непрерывный процесс, проводимый банком в целях обеспечения упорядоченного и эффективного осуществления деятельности в соответствии с требованиями законодательства Кыргызской Республики и внутренних документов банка. Система внутреннего контроля банка представляет собой комплекс (систему) взаимоувязанных контрольных мер на всех уровнях корпоративного управления и сферах деятельности банка для обеспечения достижения целей и организации безопасной деятельности коммерческого банка. Тем самым, система внутреннего контроля обеспечивает лишь одну из подсистем банковского контроллинга, его оперативный контроль. В то время как банковский контроллинг направлен на постоянную координацию и контроль всех видов деятельности банка с целью успешного достижения стратегических целей, т.е. контроллинг есть реализация руководящей концепции эффективного регулирования деятельности банка, единства планирования, контроля, управленческого учета и аналитической работы.

Особенности функционирования системы банковского контроллинга нами была представлена на примере разработки системы контроллинга в ОАО «Оптим Банк». Его нынешнее финансовое состояние как одного из лидеров банковского сектора экономики Кыргызстана, является показателем лидерства в применении системы менеджмента качества банковских услуг, которому способствовала отлаженная система внутреннего контроля банка и реализация проекта внедрения политики контроллинга, как необходимости в системной интеграции различных аспектов корпоративного управления банка. Нами отмечено, что применение инструментов контроллинга в управлении банком имеет специфические черты и ограничения, ибо обеспечение надежности и устойчивости банковской деятельности обеспечивается службой внутреннего контроля банка и регулируется действующим законодательством. Поэтому процесс внедрения системы контроллинга связываем с последовательным и поэтапным выполнением ряда этапов анализа, планирования и контроля, которые бы гарантировали замкнутость цикла контроллинга. Таким образом, контроллинг не обладает полномочиями принятия решений, а лишь информационно и координационно поддерживает банковский менеджмент. В этом плане ОАО «Оптим Банк» предпринял ряд процедур и регламентов, соответствующих требованиям НБКР и консолидировал три банковские службы в единое целое, а именно службы внутреннего аудита, риск-менеджмента и комплаенс-контроля, подотчетных высшему наблюдательному органу, посредством политики контроллинга в

коммерческом банке. Нами была предложена методика единой политики контроллинга банка. Ее основу составляют требования законодательства Кыргызской Республики «О Национальном Банке Кыргызской Республики», устав коммерческого банка, внутренние регламенты банка, где определены общие принципы построения системы контроллинга в коммерческом банке. Методика формирования единой политики контроля предполагает, что контрольная деятельность достигается путем разработки процедур по основным операциям, конкретных должностных инструкций, положений и периодическими проверками адекватности системы контроллинга поставленным целям и задачам.

Такая методика позволяет осуществить мониторинг деятельности и корректировку издержек контроллинга путем оценки качества контроля в процессе операций, оценки отдельных операций. Постоянный мониторинг ключевых рисков как часть ежедневной деятельности банка должна производиться на постоянной основе. Выявленные недостатки своевременно должны сообщаться соответствующему уровню управления банка. Эффективность функционирования элемента мониторинга деятельности должно обеспечиваться в банке путем включения во все инструктивно-нормативные документы, четкой организационной структурой банка, с распределением полномочий и ответственностей. Несмотря на высокую степень зарегулированности банковской деятельности, проблема банковских рисков остается актуальной для банков. Нами отмечено, что планирование организационной структуры не может быть вторичным по отношению к направлениям деятельности банка. Организационная структура есть своеобразное продолжение стратегии банка и индикатор его состояния. Она должна соответствовать характеру и масштабам проводимых операций. Структура банка определяет, каким образом должны быть распределены задачи, какой должна быть субординация, каковы формальные координирующие механизмы и модель взаимодействия.

В третьей главе «Пути совершенствования корпоративного управления и внедрения модели контроллинга в банковской системе» определены направления совершенствования путем разработки оптимальной модели контроллинга в корпоративном управлении коммерческих банков и разработана методика оценки действующей системы внутреннего контроля.

Основной задачей эффективного управления банковской деятельностью является объединение имеющихся ресурсов и интересов для работы на единую цель. В основе стратегического управления банком закладываются основы моделирования его деятельности и использование моделей в алгоритме, как в стратегическом, так и в оперативном планах. Нет сомнений, что моделирование есть необходимый элемент управления и для того чтобы управлять, необходимо детально представлять образ объекта управления. Анализируемый в данной работе коммерческий банк ОАО «Оптим Банк» находится в числе первой пятерки банков республики по основным показателям, и является наиболее крупным из них, а это значит,

что банк играет немаловажную роль в банковской системе республики. Данный факт позволил автору рассмотреть это суждение как косвенное подтверждение финансовой устойчивости и стабильности указанного банка.

В предлагаемой нами модели значительная часть статей баланса и отчета о прибылях и убытках прямо или косвенно зависят от процентных доходов. Математические методы анализа моделей включают решение систем линейных уравнений для прогноза статей баланса и доходов на будущие годы. В анализе предположений и допущений мы исходили из следующего. Если текущий объем процентных доходов банка в 2016 году составлял 2 277 067 млн. сомов, то ожидаемые процентные доходы банка должны были возрасти в среднем на 14% в год. При этом наиболее важной переменной, отвечающей в моделировании доходности банка за принятие финансовых решений, является переменная-замыкатель. Ее назначают, выбирая одну из статей баланса так, чтобы она «замыкала» модель, приводя баланс в равенство активов и пассивов.

В балансе банка предполагается, что переменной - замыкателем будет выступать денежные средства и их эквиваленты. Такое предположение придает замыкателю сразу два смысла.

1. Технический смысл: формальное замыкание баланса. Принимается следующее определение:

$$f(x)=x_1-x_2-x_3-x_4-u$$

Благодаря введению такого определения активная и пассивная части баланса всегда будут равны.

2. Финансовый смысл: принимая в качестве замыкателя общую сумму денежных средств и их эквивалентов, мы делаем предположение о характере самофинансирования банка.

Данное определение подразумевает, что все дополнительное финансирование будет осуществляться банком за счет ее денежных средств.

Уравнения отчета о прибылях и убытках:

$$y=k(1+x)$$

Уравнение отчета об убытках:

$$z = \frac{k_1}{k_2} * y$$

Уравнение отчета об убытках через y

$$z = \frac{k_1}{k_2} * [k(1 + x)]$$

Здесь предполагается, что процентные расходы связаны с процентными доходами.

Подобным образом вычисляем остальные статьи баланса и отчета о прибылях и убытках (табл.3).

Таблица 3 - Прогнозные значения результативности финансовых показателей ОАО «Оптима банк» на 2014 – 2022гг. (тыс.сом)

Статьи	Факт				Прогноз				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Процентные доходы	2 032 175	2 046 581	2 277 067	2 590 814	2 947 790	3 353 952	3 816 078	4 341 878	4 940 125
Процентные расходы	-558 253	-764 242	-834 192	-876 106	-996 821	-1 134 168	-1 290 440	-1 468 243	-1 670 546
Чистый процентный доход	1 473 922	1 282 339	1 442 875	1 714 708	1 950 969	2 219 784	2 525 638	2 873 634	3 269 579
Комиссии полученные	283 629	321 405	281 665	362 982	412 996	469 900	534 646	608 312	692 129
Комиссии уплаченные	-91 317	-95 527	-78 943	-109 057	-124 083	-141 180	-160 632	-182 765	-207 947
Чистый комиссионный доход	192 312	225 878	202 722	253 925	288 913	328 721	374 013	425 547	484 181
Чистый доход от финансовых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости	-66 976	32 911	66 610	58 725	66 817	76 023	86 498	98 416	111 977
Чистая прибыль от операций с иностранной валютой	360 029	288 666	294 312	386 431	439 675	500 256	569 184	647 610	736 841
Прочие доходы	3 293	13 541	6 768	9 680	11 014	12 532	14 258	16 223	18 458
Операционный доход	1 962 580	1 843 335	2 013 287	2 423 469	2 757 388	3 137 316	3 569 592	4 061 430	4 621 035
Резерв по обесценению	-157 929	-284 118	-196 851	-261 663	-297 716	-338 737	-385 410	-438 514	-498 935
Операционные расходы	-797 625	-1 059 124	-965 394	-1 152 023	-1 310 755	-1 491 358	-1 696 846	-1 930 646	-2 196 661
Прибыль до налогообложения	1 007 026	500 093	851 042	1 009 783	1 148 916	1 307 220	1 487 336	1 692 269	1 925 439
Расход по налогу на прибыль	-103 605	-42 715	-93 723	-100 448	-114 288	-130 035	-147 952	-168 338	-191 532
Чистая прибыль	903 421	457 378	757 319	909 335	1 034 629	1 177 185	1 339 384	1 523 932	1 733 907

Источник: рассчитано автором на основе финансовой отчетности ОАО «Оптима банк»

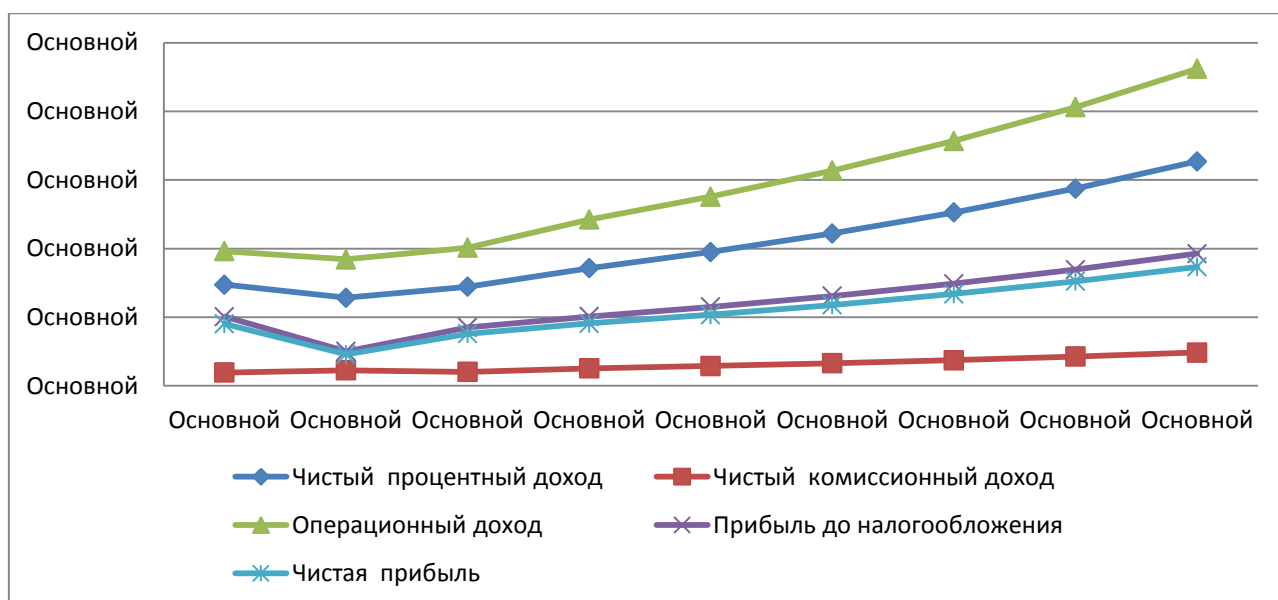


Рис. 3. Прогнозная динамика основных финансовых показателей ОАО «Оптима банк»

Источник: разработано автором по данным ОАО «Оптима Банк»

Таблица 4 - Прогнозные значения результативности баланса ОАО «Оптима банк» на 2014-2022гг. (тыс. сом)

Статьи	Факт				Прогноз				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
АКТИВЫ									
Денежные средства и их эквиваленты	4 870 749	6 260 028	10 235 902	8 401 682	9 462 862	10 670 256	12 044 011	13 607 051	15 385 453
Кредиты и авансы, выданные банкам и прочим финансовым институтам	47 933	29 389	15 802	38 764	44 106	50 183	57 097	64 964	73 915
Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи находящиеся в собственности Банка	249 513	1 565 435	398 582	385 802	438 960	499 442	568 258	646 556	735 642
Кредиты, выданные клиентам, за вычетом резервов на потери по кредитам	13 520 063	11 447 578	13 506 045	16 301 833	18 547 988	21 103 629	24 011 401	27 319 821	31 084 093
Основные средства и нематериальные активы	497 469	421 612	464 188	565 365	643 265	731 897	832 742	947 481	1 078 030
Прочие активы	130 406	183 127	159 087	193 029	219 625	249 886	284 317	323 492	368 064
Итого активов	19 316 133	19 907 169	24 779 606	25 886 476	29 356 804	33 305 293	37 797 826	42 909 365	48 725 198
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА									
Финансовые инструменты, оцениваемые по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка за период	87 756	33 900	0	51 598	58 708	66 797	76 000	86 472	98 387
Счета и депозиты банков и других финансовых институтов	129 962	119 338	220 272	189 128	215 187	244 836	278 571	316 954	360 626
Текущие счета и депозиты клиентов	15 049 260	15 197 654	20 380 323	20 537 915	23 367 740	26 587 473	30 250 838	34 418 961	39 161 391

Прочие привлеченные средства	658 875	838 387	360 410	770 467	876 626	997 412	1 134 841	1 291 205	1 469 114
Прочие обязательства	505 208	92 371	617 911	673 569	766 377	871 973	992 118	1 128 817	1 284 352
Обязательства по налогу на прибыль	24 331	2 766	34 846	24 723	28 129	32 005	36 415	41 432	47 141
Обязательства по отложенному налогу	8 265	7 082	7 908	9 500	10 809	12 298	13 993	15 921	18 114
Итого обязательств	16 463 657	16 291 498	21 621 670	22 256 899	25 323 575	28 812 794	32 782 775	37 299 763	42 439 125
Акционерный капитал	700 000	1 050 000	700 000	700 000	700 000	700 000	700 000	700 000	700 000
Резерв по переоценке активов, имеющихся в наличии для продажи	-50	228	-129	26	30	34	38	44	50
Нераспределенная прибыль	2 152 526	2 565 443	2 458 065	2 929 551	3 333 200	3 792 466	4 315 013	4 909 558	5 586 024
Итого капитала	2 852 476	3 615 671	3 157 936	3 629 577	4 033 230	4 492 500	5 015 051	5 609 602	6 286 073
Итого обязательств и капитала	19 316 133	19 907 169	24 779 606	25 886 476	29 356 804	33 305 293	37 797 826	42 909 365	48 725 198

Источник: рассчитано автором на основе финансовой отчетности ОАО «Оптима банк»

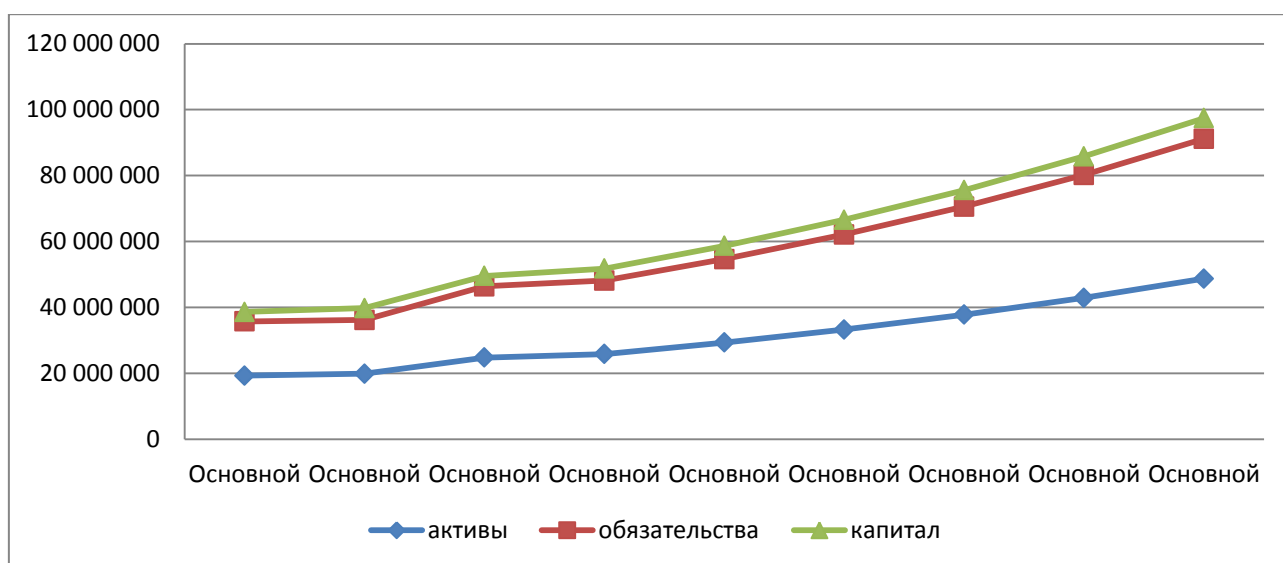


Рис. 4. Прогнозная динамика основных показателей баланса ОАО «Оптима банк»

Источник: разработано автором по данным ОАО «Оптима Банк»

Таким образом, изучение данных в таблицах показывает, что финансовая модель может быть, в частности, применена для решения следующих задач контроллинга в корпоративном управлении:

- 1) Осуществлять контроль баланса банка. Это оперативный анализ деятельности банка за рассматриваемый период, необходимый как для отчетной деятельности, так и для текущего стратегического планирования. Сбор информации организуется в рамках многоаспектной модели, компонентами которой могут быть многие финансовые показатели.
- 2) Осуществлять анализ, планирование и прогнозирование текущего и будущего состояния деятельности банка.
- 3) Позволяет составить сценарный анализ движения денежных потоков. В результате решения данной задачи моделируются последствия различных принимаемых решений по финансовой политике банка, а также внештатные ситуации в случае

возникновения незапланированных платежей или директивно-командных решений по расходам. Используя данную модель, можно смоделировать ситуацию с целью выхода из создавшейся ситуации с наименьшими потерями.

Оценка системы контроллинга в корпоративном управлении банка неизбежно связана с вынесением мотивированных суждений, т.е. экспертных оценок в отношении ее составляющих, а значит, возрастает вероятность необъективности выводов или их не правильной (неточной) оценки. Как следствие возникает потребность применения стандартных подходов к оценке системы контроллинга и количественных критериев существенности влияния, выявленных недостатков на эффективность механизма внутреннего контроля в целом.

Сегодня в Кыргызстане критерии оценки корпоративного управления и его внутреннего контроля заложены во все нормативно-правовые акты, регулирующие банковскую деятельность НБКР. Исполнение в полном объеме определяют прозрачность деятельности и капитала, показателей организации системы управления рисками, показателей организации службы внутреннего контроля.

Организация системы управления рисками признается НБКР удовлетворительной, при наличии внутренней нормативной базы по управлению рисками, наличии службы и внутренней управленческой отчетности о рисках, разделении обязанностей по осуществлению операций и оценке их риска, способности системы управления рисками обеспечить финансовую устойчивость.

Решение выше указанных вопросов мы постарались предусмотреть в предлагаемой нами методике оценки системы внутреннего контроля. Оценка проводится на основании контент-анализа внутренних регламентов банка и практики организации внутреннего контроля в банке, в том числе реализации результатов внутренних проверок.

Таковую оценку предлагается произвести на основе количественной оценки следующих взаимосвязанных показателей организации внутреннего контроля в банке (П1-П5):

- административный надзор и традиции контроля (П1);
- выявление и оценка риска (П2);
- контрольная деятельность и разделение обязанностей (П3);
- информация и связь (П4);
- деятельность по осуществлению мониторинга и устранение недостатков (П5).

Перечень элементов определен нами, исходя из структуры системы внутреннего контроля, принятой Базельским комитетом.

В результате анализа внутренних нормативных документов банка количественно оценивается каждый элемент системы и организации внутреннего контроля в банке. Значения весовых коэффициентов определяются эмпирически, исходя из данных предшествующих проверок

банков. Для проведения количественной оценки организации внутреннего контроля в банке используются подходы, представленные в (табл. 5)

Таблица 5 - Подходы к количественной оценке элементов системы и организации внутреннего контроля банка

Регламент / Практика		Практика полностью соответствует установленным требованиям регламента	Практика в основном соответствует требованиям регламента	Практика существенно не соответствует требованиям регламента	Практика не соответствует требованиям регламента
1	2	3	5	6	7
1.	Наличие регламента, полностью соответствующего установленным требованиям	1	0,75	0,5	0,25
3.	Наличие регламента, частично несоответствующего установленным требованиям	0,75	0,5	0,25	0,25
4.	Наличие формального регламента либо регламента, несоответствующего установленным требованиям	0,5	0,25	0,25	0
5.	Отсутствие регламента	0	0	0	0

* Регламент соответствует масштабам деятельности коммерческих банков и обеспечивает соблюдение законодательства Кыргызской Республики и нормативных и иных актов Национального Банка КР

Каждый из показателей количественной оценки организации внутреннего контроля в банке (П1-П5) определяется как средне взвешенное значение оценок соответствующих элементов системы и организации внутреннего контроля в банке с учетом весовых оценок:

$$П_i = \sum_{i=1}^n (\text{балл}_i * \text{вес}_i) : \sum_{i=1}^n \text{вес}_i, \text{ где}$$

В данной расчетной формуле балл означает мотивированную количественную оценку от 0 до 1 соответствующего элемента системы и организации системы контроля в банке. Признаком веса есть весовая оценка по шкале относительной значимости от 1 до 2 соответствующего элемента системы. Значение i есть количество элементов системы и организации

внутреннего контроля в банке входящих в группу соответствующего показателя (П1 - П5).

Итоговый показатель количественной оценки системы контроля в банке определяется как среднее взвешенное значение показателей количественной оценки ее элементов с учетом коэффициента оценка качества системы контроля в связи с отклонениями от нормативов и регламентов, установленными в ходе проверки: 5 5

$$P_{CBK} = (\sum_{i=1}^5 P_i) / 5 \times O_k, \text{ где}$$

P_i - количественная оценка показателя организации контроля в банке;

i - количество показателей организации контроля в банке;

O_k - оценка качества внутреннего контроля банка в связи с недостатками/нарушениями, установленными в ходе проверки. Численное значение величины O_k определяется на основании подходов, представленных в (табл. 6).

Таблица 6 - Оценка качества внутреннего контроля банка в связи с недостатками/ нарушениями, установленными в ходе проверки

№п/п	Вероятность наступления негативных последствий	Степень влияния недостатков/ нарушений на финансовое состояние банка		
		3	4	5
2		Критическое	Существенное	Незначительное
3	Высокая	0	0-0,25	0,5
4	Средняя	0-0,25	0,25-0,5	0,75-1,0
5	Низкая	0-0,25	0,75-1,0	1,0

Вероятность наступления негативных последствий определяется исходя из объемов и характера проводимых банковских операций.

Высокая - степень характеризует систему контроля как деятельность служб данной системы, не способной упреждать возникновение негативных последствий, т.е. показывает, что выявлено значительное количество нарушений.

Средняя - степень свидетельствует, что созданы предпосылки, т.е. имеются внутренние документы, процедуры и т.д., для контроля за наступлением негативных последствий, однако практика применения указанных документов и процедур не соответствуют требованиям регламента, т.е. выявлены ряд нарушений регламентирующих документов.

Низкая - степень показывает, что службы контроля в практике своей деятельности эффективно препятствует возникновению негативных последствий, т.е. возможны единичные случаи нарушений, опосредованные человеческим фактором.

Ранжирование степеней влияния в свою очередь оказывают свое воздействие на финансовое состояние банка. Это может быть:

Критическое, когда финансовое состояние банка может рассматриваться как неудовлетворительное при надлежащем учете или несвоевременном устранении выявленных недостатков или нарушений.

Существенное, т.е. финансовое состояние банка может ухудшиться при несвоевременном устранении выявленных недостатков или нарушений.

Незначительное, когда выявленные недостатки не оказывают существенного влияния на финансовое состояние банка.

Определение итоговой количественной оценки организации внутреннего контроля в банке на основании количественной оценки и мотивированного суждения по каждому из элементов контроля (П1-П5) с учетом величины O_k , полагаем производить следующим образом:

- 1) если средневзвешенное значение итогового показателя $< 0,5$, то в деятельности банка имеются отклонения от стандартов регламентов, которые могут оказывать негативное влияние на финансовое состояние банка;
- 2) если средневзвешенное значение итогового показателя $\geq 0,5$ или $\leq 0,75$, то организация контроля в банке классифицируется как удовлетворительная, имеющая отдельные несовершенства, которые могут быть исправлены самим банком;
- 3) если средневзвешенное значение итогового показателя организации внутреннего контроля в банке равно или больше $\geq 0,75$, то систему контроля в банке можно классифицировать как адекватную характеру и масштабам деятельности коммерческого банка.

Таким образом, обобщая выше изложенное можем уточнить значение понятие контрольная деятельность, которое применяется в практике для осуществления контроллинговых функций в банковской деятельности. Контрольная деятельность есть четкое выполнение процедур, директив и указаний руководства, разработка управленческих действий против рисков, угрожающих достижению целей. Исходя из понятия контрольная деятельность разделение обязанностей можно рассматривать как выполнение функций в рамках должностных полномочий.

Осуществление контрольных действий в коммерческом банке должно базироваться непременно на принципах обязательности исполнения. А именно, контрольные действия должны выполняться всем персоналом служб контроллинга как неотъемлемая часть ежедневных действий.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

На основе проведенного научного анализа были сделаны следующие выводы и предложения:

1. Контроллинг для банковского сектора экономики Кыргызстана является новой концептуальной основой для повышения эффективности корпоративного управления, применение которой позволит коммерческим банкам повысить качество менеджмента, достичь поставленных целей и реализовать ожидаемые позиции присутствия на рынке банковских услуг;

2. Особенностью применения контроллинга в корпоративном управлении банками в Кыргызстане является то, что он не обладает институциональным статусом и как термин отсутствует в банковском деловом обороте. Так же отсутствует единое понимание сущности контроллинга, его функций и назначения;

3. Процессу внедрения контроллинга в значительной мере препятствует нормативно-правовая база банковской деятельности и регуляторная функция НБКР, ограничивающая контрольные функции управления системой внутреннего контроля как минимальных требований для осуществления банковской деятельности;

4. Проведенный анализ деятельности банковского сектора показал, что для внедрения контроллинга в банковскую систему свойственно поэтапное и частичное внедрение отдельных элементов, а не системы контроллинга в целом, что обусловлено неравномерностью уровня развития банков, консервативностью мышления высшего руководства банков;

5. Для успешного внедрения системы контроллинга в банковской деятельности необходимы объективные предпосылки. К ним следует отнести макроэкономическую стабильность на прямую связанную с политической стабильностью в стране. Достижение равного уровня конкуренции на рынке банковских услуг и осознания целесообразности внедрения контроллинга, четкого понимания его функций и задач, а так же наличие значительного финансового потенциала, достаточного для внедрения контроллинга как инновации в управлении;

6. Разработанная экономико-математическая модель дает долгосрочный прогноз с целью планирования стратегических и тактических решений, который предусматривает проведение контроллинга баланса и финансового положения банка;

7. Отсутствие методик, специально разработанных для банков и адаптированных к реалиям национальной экономики связано с отсутствием опыта и практики, низкой информированностью о существовании такого рыночного инструмента, а так же квалифицированных специалистов.

Таким образом, внедрение системы контроллинга представляет собой достаточно сложную управленческую задачу. Сегодня банковская система Кыргызстана открыта для использования интеллектуально-инновационных продуктов и технологий, и тем самым ускоряется процесс внедрения системы контроллинга. Для успешного внедрения контроллинга банкам необходимо решить всего лишь ряд проблем таких, как экономического, так и психологического характера.

СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Калмамбетова, А.Э. Контроллинг – один из инструментов управления в рыночной экономике [Текст] / Б.А.Токсобаева, А.Э. Калмамбетова // Журнал «Наука и новые технологии»-2006.- №5-6. - С.106-108.
2. Калмамбетова, А.Э. Экономические предпосылки развития контроллинга [Текст] / А.Э. Калмамбетова // Научно-методический журнал «Вестник КГЮА». Спец.выпуск. – 2011.-С.19-24.
3. Калмамбетова, А.Э. Экономический аспект контроллинга: современные теории и методологии [Текст] / А.Э. Калмамбетова // Вестник КНУ им. Ж. Баласагына, специальный выпуск посвященный Иссык – Кульскому форуму «II Израиловские чтения».-2012.-С.209-211.
4. Калмамбетова, А.Э. Элементы эффективного контроллинга в корпоративном управлении банковской системы КР [Текст] / А.Э. Калмамбетова // Вестник КЭУ им. М. Рыскулбекова - 2012.-4(23).-С.154-158.
5. Калмамбетова, А.Э. Контроллинг - как инструмент системы корпоративного управления: современные теории и методология [Текст] / А.Э. Калмамбетова // Материалы VII Международной научно - практической конференции «Наука и технологии: шаг в будущее - 2012».- 2012. - №7.-С.32-39.
6. Калмамбетова, А.Э. Технология применения инновационных методов контроллинга [Текст] / А.Э. Калмамбетова // Вестник КЭУ им. М. Рыскулбекова – 2014.-2(29).-С.189-191.
7. Калмамбетова, А.Э. Организация внутреннего контроля в коммерческих банках КР [Текст] / А.Э. Калмамбетова // Известия Вузов.- 2014.-№1.-С.87-91.
8. Калмамбетова, А.Э. Роль показателей прибыльности коммерческого банка в системе контроллинга [Текст] / А.Э. Калмамбетова // «Наука и образование в жизни современного общества» Сборник научных трудов по материалам международной научно – практической конференции - 2016.- Часть1.-С.58-62.
9. Калмамбетова, А.Э. Управление рисками, как основа системы контроллинга в банке [Текст] / А.Э. Калмамбетова // «Наука и образование в жизни современного общества» Сборник научных трудов по материалам международной научно – практической конференции - 2016.-Часть1.-С.63-67.

РЕЗЮМЕ

**диссертации Калмамбетовой Айнур Эсенбердиевны на тему:
«Особенности применения контроллинга в корпоративном управлении
Кыргызской Республики» (на примере банковской системы),
представленной на соискание ученой степени кандидата экономических
наук по специальности 08.00.05 – экономика и управление
народным хозяйством**

Ключевые слова: корпоративное управление, контроллинг, оперативный контроллинг, стратегический контроллинг, банки, банковская система, система внутреннего контроля.

Объектом исследования: является банковская система КР и ее организационная структура.

Предметом исследования: являются особенности функционирования контроллинга в корпоративном управлении на примере банковской системы КР.

Цель диссертационного исследования: является разработка практических рекомендаций, предложений и моделей для совершенствования корпоративного управления в банковской системе.

Методы исследования: при ходе исследования использовались методы экономического, сравнительного, комплексного анализа и прогнозно-финансового моделирования.

Полученные результаты: состоят в теоретико – методических выводах и предложениях, практических рекомендациях, обоснованы методы оценки системы внутреннего контроля, профилактические механизмы, разработана математическая модель и прогноз для использования в коммерческих банках с целью повышения эффективности организации корпоративного управления.

Степень использования: полученные результаты доведены до уровня конкретных предложений, пригодных для использования в банковской практике. Материалы данного исследования могут быть использованы при проведении научных исследований в рамках затрагиваемых проблем и позволяют повысить качество, эффективность и результативность применения контроллинга в корпоративном управлении в банковской системе КР.

Область применения: содержащиеся рекомендации и предложения могут быть использованы в процессе обучения, переподготовки и консультирования работников банков по банковскому менеджменту. Их целесообразно применять и при разработке методических материалов к учебным процессам, учебников, учебных пособий для системы обучения банковскому менеджменту студентов средних и высших учебных заведений по соответствующему профилю и при чтении лекций по курсу «Менеджмент», «Корпоративное управление», «Управленческий контроллинг».

Калмамбетова Айнур Эсенбердиевнанын «Кыргыз Республикасынын корпоративдик башкаруусунда контроллингди колдонуунун өзгөчөлүктөрү» деген темада 08.00.05 экономика жана элдик чарбаны башкаруу адистиги боюнча экономика илимдеринин кандидаты окумуштуулук даражасын изденип алуу үчүн сунушталган диссертациясынын

РЕЗЮМЕСЫ

Негизги сөздөр: корпоративдик башкаруу, контроллинг, оперативдүү контроллинг, стратегиялык контроллинг, банктар, банк тутуму, ички көзөмөлдүн тутуму.

Изилдөөнүн объектиси: ата мекендик банк тутумундагы башкаруу.

Изилдөөнүн предмети: КРнын банк тутумунун мисалында корпоративдик башкарууда контроллингди колдонуунун өзгөчөлүктөрү.

Диссертациялык изилдөөнүн максаттары: банк тутумунда корпоративдик башкаруунун өркүндөтүү үчүн тажрыйбалык сунуштамаларды, сунуштарды жана моделдерид иштеп чыгуу

Изилдөөнүн усулдары: изилдөөнүн жүрүшүндө экономикалык, салыштыруучулук, топтомдуу талдоонун жана божомол-каржылык моделдештирүүнүн усулдары колдонулду.

Алынган жыйынтыктар: теоретика – методикалык корутундулардан жана сунуштардан, тажрыйбалык сунуштамалардан турат, ички көзөмөлдүн тутумун баалоонун усулдары, алдын-алуучулук механизмдер негизделген, корпоративдик башкарууну уюштуруунун натыйжалуулугун жогорулатуу максатында коммерциялык банктарда колдонуу үчүн математикалык модель жана божомол иштелип чыкты.

Колдонулуш даражасы: алынган жыйынтыктар банк тажрыйбасында колдонуу үчүн жарактуу так сунуштамалардын деңгээлине жеткирилген. Бул изилдөөнүн материалдары козголгон маселелердин алкагында илимий изилдөөлөрдү жүргүзүүдө колдонулушу мүмкүн жана КРнын банк тутумунда корпоративдик башкарууда контроллингди колдонуунун сапатын, натыйжалуулугун жана жыйынтыктуулугун жогорулатууга мүмкүндүк берет.

Колдонулуш чөйрөсү: камтылган сунуштамалар жана сунуштар банк менеджменти боюнча банктын жумушкерлерин окутуу, кайра даярдоо процессинде колдонулушу мүмкүн. Аларды окуу процесстерине карата усулдук материалдарды, тийиштүү тармак боюнча орто жана жогорку окуу жайларынын студенттерин банктык менеджментке окутуу тутуму жана «Менеджмент», «Корпоративдик башкаруу», «башкаруучулук контроллинг» курстары боюнча дарстарды окууда окуу куралдарын, окуу колдонмолорун иштеп чыгууда колдонуу максатка ылайыктуу.

SUMMARY

**of the theses of Kalmambetova Ainur Esenberdievna on the topic:
"Peculiarities of controlling in the corporate governance of the Kyrgyz Republic" (on the example of the banking system), submitted for the
degree of Candidate of Economic Sciences in specialty 08.00.05 -
Economics and National Economy Management**

Keywords: corporate governance, controlling, operational controlling, strategic controlling, banks, banking system, internal control system.

The object of the study: is banking system of the Kyrgyz Republic and its organizational structure.

The subject of the study: are the features of the functioning of controlling in corporate governance on the example of the banking system of the Kyrgyz Republic.

The purpose of the dissertation: is the development of practical recommendations, proposals and models for improving corporate governance in the banking system.

Research methods: methods of economic, comparative, complex analysis and predictive-financial modeling were used during the course of the research.

The results obtained: consist of theoretical and methodological conclusions and suggestions, practical recommendations, substantiated methods for evaluating the internal control system, preventive mechanisms, developed a mathematical model and forecast for use in commercial banks to improve the effectiveness of corporate governance.

Degree of use: the results obtained are brought to the level of specific proposals, suitable for use in banking practice. The materials of this research can be used in conducting research within the framework of the problems raised and allow improving the quality, efficiency and effectiveness of controlling in corporate governance in the banking system of the Kyrgyz Republic.

Sphere of application: the contained recommendations and proposals can be used in the process of training, retraining and advising bank employees on banking management. It is advisable to apply them also in the development of methodological materials for educational processes, textbooks, teaching aids for the system of teaching banking management of students of secondary and higher educational institutions in the appropriate profile and in reading lectures on the course "Management", "Corporate Governance", and "Managerial Controlling."