Щетинин Максим Евгеньевич. Оптимизация политики доходности коммерческого банка в условиях кризиса : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Щетинин Максим Евгеньевич; [Место защиты: Всерос. гос. налоговая акад. М-ва финансов РФ].- Москва, 2010.- 190 с.: ил. РГБ ОД, 61 11-8/750

**Содержание к диссертации**

Введение

**Глава 1. Теоретические основы доходной деятельности банков 8**

1.1. Особенности банка как хозяйствующего субъекта экономики страны

1.2. Доходы, расходы и эффективность банковской деятельности

1.3. Формирование политики доходности банка

**Глава 2. Управление финансовыми результатами деятельности банка 47**

2.1. Управление операционными расходами банка 47

2.2. Анализ доходов банка

2.3. Управление финансовой деятельностью банка с помощью моделей анализа 71

2.4. Современные подходы к управлению операционным риском81

2.5. Методика построения финансовой структуры банка90

**Глава 3. Совершенствование доходной деятельности банка 100**

3. 1.Место и роль консультационных услуг в доходной деятельности банка100

3.2. Обеспечение экономической безопасности финансовой деятельности банка в процессе реализации кредитной политики 111

3.3. Хозяйственные расходы банка и их оптимизация в условиях кризиса 126

Заключение 157

Библиография 170

Приложения! 79

**Введение к работе**

Актуальность темы исследования определяется тем, что банки являются коммерческими организациями, и получение доходов является для них основной целью деятельности. Стремление к максимизации доходов подталкивает банки к проведению рискованных операций и сделок, которые могут принести банку вместо ожидаемых доходов, значительные убытки, а в отдельных случаях довести до банкротства.

Таким образом, каждый банк должен заботиться о сбалансированности своей политики, включающей разработку и реализацию мероприятий, направленных на предотвращение или минимизацию соответствующих потерь. Все это возможно, если банк располагает собственной продуманной политикой доходности, которая позволяет ему последовательно использовать все имеющиеся возможности получения доходов и одновременно удерживать операционные риски, сопровождающие всю деятельность банка на приемлемом и контролируемом уровне. Доходная политика не может быть неизменной на каждом этапе развития экономики страны и банка, поэтому нужно регулярно проводит ее оптимизацию. В диссертации под оптимизацией политики доходности понимается качественная политика банка, позволяющая при ее реализации обеспечивать устойчивое развитие банка в любых экономических условиях.

Только такой подход к политике доходности позволит банку получать стабильные доходы. Поэтому каждый банк должен разработать свою политику доходности, определяющую различные варианты действий в зависимости от экономических условий и конкурентной ситуации на финансовом рынке. Тем более, это очень важно в условиях экономического кризиса, когда ранее приносившие наибольшие доходы операции дают сбой, а расходы увеличиваются. Прибыль действующих кредитных организаций РФ за 2009 год сократилась на 49,9% (в 2008 г. прибыль по сравнению с предыдущим годом сократилась на 19,4%) и составила 205, 1 млрд руб., а за 2008 - 409, 7 млрд руб. Убытки же составили в 2009 г. - 78, 8 млрд руб., а в 2008 г. - 37,8 млрд руб. [112, с. 24]. В силу этого необходимо активизировать и другие источники доходной деятельности банка, на которые раньше не обращалось должного внимания. Особо следует уделить внимание сокращению расходов и убытков банка. Между тем четкой, ясно сформулированной по всем направлениям деятельности банка политики доходности не встречается ни в банковской литературе, ни на практике.

Поскольку все направления деятельности банка, связанные с получением доходов и сокращения расходов в одной диссертации рассмотреть невозможно главное внимание уделяется тем направлениям деятельности банка, которым в литературе, в диссертациях и на практике не уделяется должного внимания как источникам доходов и направлениям снижения расходов банка.

Степень разработанности проблемы. Исследованию проблем банковской политики посвящены работы A.B. Молчанова, Г.С. Пановой M. Тавасиева, А.В.Тютюнника, A.B. Турбанова, М. Хиггинса, М. Хойзера и др.; эффективность банковской деятельности исследовали Л.Г. Батракова, Ю.Г Вешкин, Г.Л. Авагян, О.И Лаврушин, М.А. Поморина, В.Е. Черкасов, М.Штайерт, Т.Хамеле, Дж.Б. Хейвуд и др.; проблемам безопасности банковской деятельности посвящены работы В.А. Гамзы, С.А.Клейменова,

П. Мельникова, И.Б. Ткачука и др.; не получившим достаточного распространения в банковской деятельности услугам уделяли внимание А.Н Иванов, Г. Вольц, Г. Вюбкер, Ф. Нимейер, В. Райтингер и др.

В силу разных причин перечисленные и другие авторы рассматривают прибыльность деятельности банка через наиболее активно применяемые операции (кредитные, валютно-обменные, инвестиционные), а другим операциям и сделкам уделяют мало внимания или совсем не уделяют. Экономическую безопасность банка больше рассматривают с процедурной точки зрения. Политику же доходности и направления совершенствования ее реализации вообще не рассматривают. Недостаточная разработанность теории политики доходности банка и направлений совершенствования ее реализации определили цели и задачи исследования.

Основными целями диссертационного исследования являются определение содержания политики доходности коммерческих банков, адекватного современным российским условиям, выяснение путей улучшения и обогащения содержания указанной политики и разработка предложений, направленных на совершенствование инструментов ее практической реализации.

Для достижения поставленных целей в диссертационном исследовании было необходимо решить следующие задачи: рассмотреть особенности банка как коммерческой организации, определить и проанализировать активные и пассивные операции банка с точки зрения их места и роли в формировании доходов с учетом рисков; определить суть доходной политики банка, выделить составляющие ее эффективности и на этой основе дать ее уточненное понятие; предложить методику построения финансовой структуры банка; -рассмотреть место и роль консультационных услуг в деятельности банка; показать средства снижения убытков за счет рациональной организации экономической безопасности в банке; предложить классификацию хозяйственных расходов банка и дать некоторые практические советы и приемы по оптимизации этих расходов.

Объектом исследования является операционная и неоперационная деятельность коммерческих банков.

Предметом исследования являются экономические отношения, складывающиеся при разработке и реализации политики доходности коммерческого банка в процессе осуществления им своей деятельности.

Теоретико-методологическая основа состоит из концепций и положений, содержащихся в научных работах и практических разработках отечественных и зарубежных ученых по проблемам банковской политики и управления рисками, повышения эффективности банковской деятельности и ее безопасности., по не получившим достаточного распространения банковским услугам

Диссертационное исследование проводилось с использованием общенаучных приемов и методов: диалектической логики, сравнения, группировки, абстрагирования, моделирования, системного анализа.

Информационная база исследования. В работе широко использовались: законы РФ, нормативные и методологические документы Банка России, различные методические разработки коммерческих банков, а также материалы АРБ, рейтинговых агентств, и информация, опубликованная в открытых СМИ;

Научная новизна работы определяется тем, что в диссертации теоретически обосновано содержание доходной политики банка, как со стороны содержания, так и со стороны ее реализации на основе определения учета потребностей, как банка, так и клиентов.

Дано авторское понятие политики доходности, реализация которой обеспечит эффективную деятельность банка с учетом минимизации рисков в процессе деятельности банка как хозяйствующего субъекта в условиях кризиса.

Предложена методика построения финансовой структуры банка, позволяющая нацелить деятельность каждого работника на оптимизацию финансового результата, как отдельного подразделения, так и банка в целом.

Выявлены пути, приемы и способы повышения доходности банка за счет организации системы консультирования клиентов и предложен финансовый источник их развития, позволяющий наращивать объем консультирования.

Разработаны средства и приемы снижения убытков банка за счет рациональной организации экономической безопасности и предложены направления совершенствования оценки этих убытков в процессе реализации кредитной политики для повышения ее эффективности.

5. Предложена классификация хозяйственных расходов банка по их экономическому содержанию с разделением на капитальные затраты и текущие расходы и даны некоторые практические советы и приемы по оптимизации каждого класса затрат и расходов.

Теоретическая и практическая значимость исследования состоит в том, что полученные в ходе диссертационного исследования результаты и выводы могут быть использованы банками при разработке и совершенствовании собственной доходной политики. Материалы проведенного исследования могут использоваться также в процессе преподавания учебных дисциплин «Банковское дело», «Банковский менеджмент», «Финансовый и экономический анализ банка».

Достоверность выводов и практическая реализация результатов. Достоверность выводов, сформулированных в диссертационной работе, обеспечена привлечением автором широкого теоретического и практического материала, использованием достаточной статистической базы.

Апробация и реализация результатов исследования. Основные выводы и положения, содержащиеся в диссертации, изложены автором в 5 опубликованных печатных работах общим объемом 2,35 п.л., докладывались и обсуждались на Международной научной конференции «Мировой кризис в условиях глобализации: проблемы и перспективы выхода», г. Москва, 1-2 июня 2010 г.

Структура диссертации. Цель и задачи исследования определили логику и структуру работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, библиографического списка и приложений. Общий объем диссертации составляет 190 страниц, в том числе 169 страниц основного текста.

## Доходы, расходы и эффективность банковской деятельности

Банк, обеспечивая своими услугами других хозяйствующих субъектов экономики, не может забывать о том, что он является коммерческой организацией. Основная цель деятельности банка как коммерческой организации — получение прибыли, которая является основным финансовым результатом эффективной деятельности банков. С практической (бухгалтерской) точки зрения прибыль организации как финансовый результат представляет собой положительную разницу между ее доходами и расходами. Однако, чтобы выявить резервы и недостатки в финансовой деятельности банка необходимо рассчитывать и анализировать целый ряд показателей, которые в современной практике называются ключевыми показателями результативности (КПР). Банковские доходы и расходы

В общем случае источниками доходов банков (основными) следует считать все принятые в данной стране в данное время направления деятельности (бизнеса) банков, а именно, все проводимые ими активные операции, частично - операции пассивные, а также различную деятельность, обеспечивающую функционирование банков. В конкретной ситуации отдельно взятый банк может избрать такую стратегию развития, которая предполагает или допускает постоянное или временное проведение одной или немногих его активных и/или пассивных операций без расчета на получение дохода непосредственно от этих операций. Наряду с основными имеются также дополнительные источники доходов (см. далее). Те и другие источники могут быть стабильными и нестабильными. Все источники доходов банк должен рассматривать как всего лишь потенциальные.

Доходы банка можно разделить на следующие экономически однородные группы. I. Доходы от пассивных операций, которые банк получает (может получать) в форме комиссионного вознаграждения, в частности, за открытие счета, на который новый клиент вносит вклад (депозит), ведение счета (проведение по счету расчетных и платежных операций), выдачу клиенту выписок из его счета, выдачу наличных денег, закрытие счета. Комиссионные доходы данного рода можно считать доходами от операционной (основной) деятельности банка. II. Доходы от активных операций. Они могут быть разделены на операционные и прочие (неоперационные) доходы.

Операционные доходы включают в себя: - процентные доходы — полученные банком проценты: за выданные кредиты (банк одновременно может получать и комиссии); за депозиты, которые он разместил в других банках, в т.ч. в Центральном; по долговым ценным бумагам других эмитентов, приобретенных банком; по лизинговым операциям (банк одновременно получает также лизинговые платежи и комиссии); по другим активным операциям; непроцентные доходы - полученные банком доходы от валютообменных операций, операций доверительного управления, долевого участия в деятельности других юридических лиц (полученные банком дивиденды на принадлежащие ему акции или паи таких лиц);

К прочим (неоперационным) доходам можно отнести: доходы, получаемые за информационные, обучающие, консультационные услуги банка; - доходы непредвиденного, случайного (нерегулярного) характера: доход от реализации имущества банка (образуется в случае, если рыночная цена такого имущества окажется больше его балансовой оценки; в противном случае получится расход, который будет означать убыток); доходы в виде положительных курсовых разниц от переоценки принадлежащих банку ценных бумаг, валюты, драгоценных металлов и некоторых других активов (с тем же уточнением, что и в предыдущем случае); суммы возмещения банку ранее причиненных ему убытков; прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году; доходы от реализации залогов, в свое время полученных банком в обеспечение кредитов; суммы, возвращаемые банку (суммы кредитов, ранее списанных на убытки, налогов, неосновательно удержанных с банка и т.п.); полученные банком штрафы, пени, неустойки.

Задачи банка в отношении анализа и регулирования доходов кратко можно свести к следующим двум основным пунктам. 1. Необходимо регулярно оценивать фактический объем и структуру совокупных доходов в динамике за ряд лет, определять соотношения между различными их видами, удельный вес каждого вида дохода в общей сумме совокупных доходов и в соответствующей группе доходов, выяснять операции, обеспечивающие банку основную массу дохода за счет стабильных источников, и возможность использования этих источников в обозримой перспективе. С этой точки зрения свидетельствами нормальной работы банка можно считать плавную ритмичность темпов роста доходов от основной (операционной) деятельности и явную зависимость размеров и темпов роста его общих доходов главным образом от стабильных (не случайных и не спекулятивных) их источников. 2. Руководство банка должно регулярно уточнять, какие направления его деятельности (операции, продукты) будут считаться в планируемом периоде наиболее важными с позиций обеспечения максимальной доходности, а также какие изменения необходимо внести в механизмы зарабатывания доходов.

## Формирование политики доходности банка

Под политикой доходности понимается такая политика банка, реализация которой, обеспечивает ему доход, как в настоящем, так и будущем времени. Политика доходности является синтезом ресурсной, кредитной и других политик нацеленных на получение конкретных доходов (маржи, комиссионных, процентов и т.п.) или снижения (стабилизации) расходов банка. Политика доходная банка в целом - это его стратегия и тактика.

Банковская стратегия - концепция развития банка, рассчитанная на долгосрочную перспективу и определяющая цели банка, которые отличают его от конкурентов в глазах клиентов и сотрудников. Достижение ранее поставленной цели предполагает выработку новой цели и, соответственно, новой стратегии. При этом стратегию, банка можно определить как цель и методы ее реализации, а тактику - как совокупность конкретных средств, приемов и способов достижения цели. Стратегия и тактика между собой тесно взаимосвязаны. Тактика является конкретным средством воплощения в жизнь стратегии в настоящем и ближайшем будущем времени. Сочетание стратегических целей и тактических задач, позволяет коммерческим банкам избежать неудач в своей деятельности, полнее реализовать свой интерес в мире бизнеса. В 2009 г. по сравнению с 2008 г. удельный вес прибыльных кредитных организаций снизился с 94,8% до 88,7%[112, с.24]. Такой результат деятельности банков говорит о том, что у наших банков не была разработана политика доходности для кризисных условий. Политика доходностидолжна определять основу действий совета директоров и других лиц, принимающих стратегические решения в любых условиях. Зачем конкретно нужна банку политикадоходности? Основное ее назначение - обеспечение последовательности, согласованности действий, надежности и четкости во всех подразделениях и направлениях деятельности банка. «Политика» должна быть изначально глубоко и всесторонне продумана.

Продумывание политики заранее означает сокращение числа возможных альтернативных вариантов действий, упрощение и ускорение процесса принятия решения. Обоснованная политика доходности определяет общий успех банка в первую очередь за счет того, что поддерживает культуру принятия решений и таким образом является необходимым фундаментом разумной банковской деятельности.

Однако во многих учебниках, учебных пособиях по банковскому делу[25; 26; 27; 28; 29; 31; 43; 50; 55; 59] нет даже самого понятия политикидоходности, а речь сразу идет о ее реализации (тактике) - управлении и планировании.

Западные банки при разработке банковских стратегий особое внимание уделяют анализу своих клиентов с точки зрения выявления платежеспособного сегмента рынка. Анализируя круг собственной клиентуры, банк обязан ответить на вопрос - на каком рынке он будет развивать свою деятельность, будет ли он специализированным или универсальным и какие типы клиентов будут при этом преобладать (физические лица, юридические лица - предприятия, общественные организации, небанковские кредитные организации и др.). С точки зрения затрат банкир анализирует: - вложения денежных средств в персонал (выплата заработной платы, премии, поощрения, оплата обучения, повышения квалификации и прочее); - затраты на оснащение банка новой вычислительной и оргтехникой, приобретение программного обеспечения и внедрение новейших технологий; -затраты банка на покрытие рисков (кредитных, процентных, валютных и пр.).

При разработке банковской стратегии банкир оценивает собственные средства банка, в частности, его акционерный капитал, с позиций доходности акций. Однако большой акционерный капитал требует большего внимания к его оптимальному размещению, что определяет необходимость тщательного выбора клиентуры, рационального использования средств и т.д.

Многое в банковской стратегии определяется характером руководителя банка, его прозорливостью, способностью разработать оптимальную, реальную доходную стратегию развития банка для любых экономических условий.

В основе стратегии любого банка лежит план. В обобщенном виде основные этапы разработки и реализации банковской доходной стратегии выглядят так: Анализ — Цели — Планы - Контроль.

Этот классический подход при разработке и реализации банковской стратегии универсален. Данную методику можно применять к банку в целом и к его отдельным подразделениям, ко всем направлениям деятельности. Например, кредитная стратегиябанка заключается в проведении анализа по следующим основным направлениям: отбор и подготовка персонала (корпоративная культура персонала в области проведения кредитной политики); оценка и контроль за состоянием кредитного портфеля; ценообразование с учетом степени риска; диверсификация операций банка - по секторам экономики, регионам, видам операций и услуг, для снижения общего кредитного риска банка; создание резервов на покрытие потерь по кредитам в соответствии с правилами бухучета и налогообложения; тщательный контроль и надзор за проблемными ссудами. С учетом полученных данных анализа банк разрабатывает концепцию дальнейшего развития. Хорошо проведенный анализ позволяет более точно определить ориентацию банка, обосновать корректировки в выбранных банком направлениях развития.

Стратегические направления деятельности банка: выбор рынка; снижение нормы риска (например, как отношение страховых фондов (резервов) на покрытие рисков к общему объему выданных ссуд); увеличение оборота банка; рост чистой (балансовой) прибыли. Определение стратегических направлений деятельности банка позволяет определить и ближайшие, тактические задачи развития.

Однако банку мало разработать стратегию, ее нужно реализовать, через квалифицированное управление.

## Управление финансовой деятельностью банка с помощью моделей анализа

Итоговые и промежуточные результаты финансовой деятельности коммерческих банков следует оценивать с помощью системы экономических показателей. Алгоритм формирования показателей финансовых результатов коммерческих банков определяется принятой системой бухгалтерского учета и используемыми формами официальной финансовой отчетности, устанавливаемыми ЦБ РФ. Существует множество моделей формирования итоговых показателей. Некоторые авторы предлагают делить доход банка не по принадлежности к процентному и непроцентному, а на получаемый от основных операций (связанных с вложением собственных и привлеченных средств), и на другие операционные доходы (убытки). Для целей внутреннего управления финансовыми результатами может использоваться схема формирования их на основе условного деления доходов и расходов по следующим направлениям: доходы от операционной деятельности; доходы от побочной деятельности; не заработанные банком средства; расходы от операционной деятельности; расходы, обеспечивающие функционирование банка; расходы на проведение рисковых операций. Это достаточно лаконичная модель и для решения ряда задач является, безусловно, недостаточной. Более обоснованным является вычитание непроцентных расходов из суммы чистого процентного и операционных доходов, поскольку непроцентные расходы являются общими расходами банка в целом. В такой модели процесс формирования финансовых результатов рекомендуется разбивать на два самостоятельных этапа: этап формирования чистого операционного дохода и этап формирования неоперационных доходов и расходов. Схематически эту модель формирования чистой прибыли можно представить в следующем виде: Процентный доход. Процентный расход.

Процентная маржа Операционные доходы. 1 Валовой операционный доход Операционные расходы. Чистый операционный доход (убыток) Расходы на создание резервов на покрытие возможных убытков по ссудам. Расходы по списанию безнадежных долгов. Убыток (прибыль) от нестандартных событий. Неоперационные доходы и расходы Чистый доход (убыток) до выплаты налогов Подоходный налог. Чистый доход (убытки). Такая группировка позволяет определить, в какой степени доходы и расходы банка зависят от проводимых им основных операций (процентных и непроцентных), а в какой степени - от других факторов (расходов по созданию резервов, списанию долгов, уплате налогов, прибылей и убытков, полученных в результате чрезвычайных обстоятельств). Рассматривая существующие сегодня в коммерческих банках системы формирования показателей их финансовых результатов, в которых прибыли отводится роль обобщающего оценочного показателя деятельности банка, нельзя недооценивать значение промежуточных результирующих показателей по подразделениям банка, тех или иных видов банковской деятельности, банковских продуктов и услуг. Например, расчет внутренней стоимости кредитных операций может быть произведен следующим способом.

Суть его заключается в том, что договорной процент складывается из реальной цены кредитных ресурсов, а также спрэда - разрыва между процентными ставками, по которым банк привлекает средства и по которым выдает их заемщикам, определяемого каждым банком самостоятельно. При этом для безубыточной деятельности банка, договорная цена кредита должна быть не ниже суммы средней реальной стоимости ресурсов и достаточной маржы(М . Она представляет собой минимальный разрыв в ставках по активным и пассивным операциям, позволяющий банку покрывать общие расходы на функционирование, но не приносящий прибыли. Мс1 = (Яп-Яр + Яа-Ор) Ал где Я0 - операционные расходы банка; Яр - проценты уплаченные; Яа - расходы на содержание аппарата управления; я-прочие доходы; А а - средний остаток активов, приносящих доход. К прочим доходам относятся доходы банка от операций некредитного характера; проценты и комиссии, полученные за прошлые периоды; штрафы, пени, неустойки. Таким образом, договорная цена банка, покрывающая расходы, связанные с предоставлением кредита, есть минимально допустимый процент по кредитной операции, обеспечивающий безубыточность ее осуществления. Его называют «точкой безубыточности» операции, «мертвой точкой доходности», коэффициентом внутренней стоимости операций. Используя формулу расчета среднего коэффициента внутренней стоимости операций банка и учитывая вышеизложенное, коэффициент внутренней стоимости кредитных операций может быть определен через показатель достаточной маржи. Модели анализа деятельности банка и цели их применения Различные подходы к анализу совокупных расходов и доходов банка дают возможность для изучения всего состава производимых банком расходов и доходов и оценки влияния на их величину не только главных факторов, но и тех, которые сложно выявить лишь на основе группировки затрат по одному признаку. Указанный анализ позволяет находить резервы повышения прибыли банка и оценивать эффективность ее использования. Эффективное управление расходами и доходами банка предполагает оптимизацию его финансовой деятельности. Инструментами оптимизации могут выступать различные модели анализа.

## Обеспечение экономической безопасности финансовой деятельности банка в процессе реализации кредитной политики

Как концепция управления доходами и расходами кредитной деятельности коммерческого банка кредитная политика включает в себя оценку потенциального заемщика не только с позиции его кредитоспособности, но с позиции его экономической безопасности для банка. С этой точки зрения оценка потенциального заемщика банка заключается в проверке не только и не столько его финансового состояния, но и многих других аспектов, в т.ч., связанных с принятием на себя риска третьих лиц. Ведь даже самый законопослушный предприниматель не застрахован от того, что его не подведет партнер или контрагент. А гражданин, берущий потребительский кредит, не может гарантировать, что завтра не окажется без источника дохода. Т.о., исключительно актуальным для банка сегодня становится комплексный подход к оценке заемщиков.

До 2010 года проверку клиентов банки изначально организовывали силами 3-х подразделений: кредитного, юридического и безопасности. При этом каждое отвечало за решение строго определенных вопросов, отнесенных к их компетенции.

С января 2010 года вступил в действие Федеральный Закон № 272-ФЗ от 22.12.2008 года[8], кардинально меняющий жизнь негосударственного детективного и охранного сообщества. Подготовлен пакет Постановлений Правительства во исполнение этого закона, подписаны приказы МВД РФ, определяющие политику сотрудников этого ведомства по исполнению Федерального Закона № 272-ФЗ и подзаконных ему нормативных актов.

Что существенного для банков несет в себе такое положение дел? Не вдаваясь в мелкие подробности, отметим главное. В течение 2010 года банковские подразделения, сориентированные на безопасность, теряют законодательную основу своей деятельности: раздел IV «Закона о частной детективной и охранной деятельности» в редакции 2007 года «Смешанные формы детективной и охранной деятельности» утрачивает силу. В новой редакции «Закона о частной детективной и охранной деятельности» охранные и детективные услуги, ранее разрешенные структурным образованиям банка, теперь разрешается только специально учрежденным для этой цели лицензированным организациям и индивидуальным предпринимателям, с которыми у банка должны быть договорные отношения (Приложение 1). Сами службы безопасности, как структурные подразделения банка, должны быть либо расформированы, либо трансформированы в другие образования, поскольку в законе уже нет оснований для их легитимной деятельности.

То, в чем нельзя обойтись без лицензированных услуг, неизбежно придется осуществлять с привлечением сторонних лицензированных организаций. Охрана и перевозка ценностей, отчасти — охрана хранилищ с ценностями, т.е. те виды действий, которые необходимо осуществлять с оружием, должны быть поручены внешним инстанциям: подразделениям РОСИНКАСС, ИНКАХРАН, частной охранной организации либо вневедомственной охране.

Поддержка кадровой и клиентской работы детективными услугами также должна будет иметь внешнего исполнителя. Банк может выступать лишь заказчиком подобных услуг, заключая договор с какой-либо из вышеперечисленных организаций. То, что не относится к видам деятельности, требующим специального лицензирования, можно будет перераспределить внутри банка. Защиту информации (там, где нет службы информационной защиты) включить в функционал кадровых и (или) 1Т подразделений; контроль за деятельностью исполнителей, мониторинг работы персонала возложить на офис-менеджмент или структуры внутреннего контроля; работу с заемщиками и должниками «увести» в кредитные подразделения или в структуры риск-менеджмента. Подобная «перестройка» подхода к решению проблем банковской безопасности требует немедленных мер: - перераспределения бюджетных расходов на безопасность; - переделки внутренних документов банка, впервую очередь - кадровых, административных, трудовых; выбора партнерских организаций для заказа им лицензированных услуг; внутриструктурных изменений, создания новых подразделений, сориентированных на решение проблем безопасности банка.

В этой связи также представляется весьма целесообразным вспомнить об обязанности кредитных организаций «организовывать внутренний контроль, обеспечивающий надлежащий уровень надежности, соответствующей характеру и масштабам проводимых операций», предусмотренной ст. 24 Федерального закона «О банках и банковской деятельности» N 17-ФЗ от 03.02.1996г.

Во исполнение этого требования Банком России был издан приказ 02372 от 28.08.97 г., утвердивший «Положение об организации внутреннего контроля в банках». Позже этот документ лег в основу разработанного ЦБР «Положения об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» № 242-П от 16 декабря 2003 года.

Складывающаяся сейчас ситуация побуждает по-новому взглянуть на исполнение банком этой обязанности. Анализ реальной работы по внутреннему контролю может помочь в деле реорганизации подразделений банка и возможному трансформированию в эту работу некоторых функций, ранее бывших прерогативой службы безопасности.