

ЩЕТИНИН МАКСИМ ЕВГЕНЬЕВИЧ

**ОПТИМИЗАЦИЯ ПОЛИТИКИ
ДОХОДНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА
В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

Специальность 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва, 2010

Работа выполнена на кафедре банковского дела Всероссийской государственной налоговой академии Министерства финансов Российской Федерации

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Годин Александр Михайлович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Куцури Георгий Николаевич

кандидат экономических наук, профессор
Бычков Владимир Петрович

Ведущая организация: **Российский государственный
торгово-экономический университет**

Защита состоится « 12 » октября 2010 г. в 14⁰⁰ часов на заседании совета по защите докторских и кандидатских диссертаций Д 226.003.01 при Всероссийской государственной налоговой академии Министерства финансов Российской Федерации по адресу: 109456, Москва, 4-й Вешняковский пр-д, д. 4, ауд. 113.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Всероссийской государственной налоговой академии Министерства финансов Российской Федерации.

Автореферат разослан « » _____ 2010 г.

Ученый секретарь
совета по защите
докторских и кандидатских диссертаций,
кандидат экономических наук

В.М. Смирнов

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

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 проводить 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 г. 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 г. – 409,7 млрд руб. Убытки же составили в 2009 г. – 78,8 млрд руб., а в 2008 г. – 37,8 млрд руб.¹ 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 банков-

¹ Отчет о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2009 г. С.24.

ской литературе, ни на практике.

Поскольку все направления деятельности банка, связанные с получением доходов и сокращением 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 А.В. Молчанова, Г.С. Пановой А.М. Тавасиева, А.В. Тютюнника, А.В. Турбанова, М. Хиггинса, М. Хойзера и др.; эффективность банковской деятельности исследовали Л.Г. Батракова, Ю.Г. Вешкин, Г.Л. Авагян, О.И. Лаврушин, Н.Э. Соколинская, В.Е. Черкасов, Е.Б. Ширинская, Б. Шуман и др.; проблемам безопасности банковской деятельности посвящены работы В.А. Гамзы, С.А. Клейменова, В.П. Мельникова, И.Б. Ткачука и др.; не получившим достаточного распространения банковским 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 являются 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.

1. 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.

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

3. Выявлены пути, приемы и способы повышения доходности банка за счет организации системы консультирования клиентов и предложен финансовый

источник их развития, позволяющий наращивать объем консультирования.

4. 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 стр., в том числе 169 стр. основного текста.

Введение

Глава 1. Теоретические основы доходной деятельности банков

- 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 банка

- 2.1. Управление операционными расходами банка

2.2. Анализ доходов банка

2.3. Управление финансовой деятельностью банка с помощью моделей анализа

2.4. Современные подходы к управлению операционным риском

2.5. Методика построения финансовой структуры банка

Глава 3. Совершенствование доходной деятельности банка

3.1. Место и роль консультационных услуг в доходной деятельности банка

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

3.3. Хозяйственные расходы банка и их оптимизация в условиях кризиса

Заключение

Библиография

Приложения

II. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

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

В общем под политикой доходности понимается такая политика банка, реализация которой обеспечивает ему доходы 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.) и снижения расходов и убытков банка.

Концептуально политика доходности банка включает стратегию и тактику. 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. Сочетание стратегических целей и тактических задач, позволяет коммерческим банкам при их реализации 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%².

Политика доходности должна определять основу действий совета директоров и других лиц, принимающих стратегические решения. Зачем конкретно нужна банку доходная политика? Основное ее назначение – обеспечение последовательности, надежности, четкости, согласованности действий 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

² Отчет о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2009 г. С.24.

банковской деятельности.

В основе стратегии любого банка лежит план. В обобщенном виде основные этапы разработки и реализации банковской стратегии доходности выглядят так: *Анализ – Цели – Планы – Контроль*. Этот классический подход при разработке и реализации банковской стратегии универсален. Данную методику можно применять к банку в целом, к его отдельным подразделениям, ко всем направлениям и видам деятельности.

Традиционно разработка стратегий доходности банков основывалась на выборе нескольких ключевых направлений. Банки определяли свою депозитную политику и кредитную политику: формировали принципы, на которых готовы привлекать средства и указывали направления, на которых они готовы размещать средства, совершая доходные операции. В зависимости от выборов в этих областях, реализовывались разные стратегии.

Вторым большим элементом стратегии являлось определение структуры активов и пассивов, которая надстраивалась над описаниями первых двух политик и указывала на структуру соотношения активов и пассивов. Третье – банки в своей стратегии определяли приемлемые риски и эти граничные условия в конце концов определяли ресурсную политику, политику кредитования, устойчивости и ликвидности. К этим традиционным блокам уже в XX в. был добавлен новый модуль: дополнительные финансовые операции банков, приносящие непроцентный доход, которые в XXI в. получают все большее и большее развитие.

Вторым новым модулем стала коммуникационная политика банка, включающая развитие общественных связей и работу с государственными органами. Очевидно, что отличное управление финансами банка при проигрыше в информационной политике ведет к разрушению работы банка.

Третий инновационный модуль стратегии банка – обновленная технологическая инфраструктура: карточные технологии, электронные деньги, дистанционное банковское обслуживание и т.п. Банк каждый раз должен описывать, как он планирует свою позицию в этом отношении. Государство стало вводить понятие социально ответственного бизнеса, распространять это на банки. Банку в своей политике теперь стало необходимо отразить социальную доктрину, какую роль банк играет в обществе.

Политика доходности является основой всей работы банка, так как определяет общую цель, тактику и стратегию его деятельности. Таким образом, разумное сочетание тактики и стратегии позволяет банкам полнее реализовать свой главный

интерес в мире бизнеса, целью которого является доход, поскольку банки являются коммерческими кредитными организациями. Учредители или участники банка складывают свои ресурсы, аккумулируют свободные средства клиентов главным образом ради экономической выгоды.

Стратегия и тактика банка и удовлетворение потребностей его клиентов связываются в единое целое в соответствии с той же внутренней логикой, которая объединяет такие фундаментальные для банковской доходной деятельности понятия, как банковские доходы, банковские расходы и банковская прибыль.

Таблица 1
Политика доходности коммерческого банка

Стратегия	Тактика
Увеличение прибыли банка	Разработка новых банковских продуктов и совершенствование имеющихся
Маркетинговая политика	Маркетинговые исследования
Конкурентная политика	Информационное обеспечение
Финансовая политика	Аналитическое обеспечение
Коммуникационная политика	Кадровое обеспечение
Политика управления персоналом	Материальное стимулирование
IT политика	Материальное и программное обеспечение
Снижение уровня риска	Механизмы управления рисками
Социальная политика	Организационное обеспечение

Таким образом, деятельность банка будет доходной тогда, когда банк располагает качественным набором банковских продуктов, качественно проводит пассивные (ресурсные) и активные операции, и клиент получает качественную финансовую услугу, т.е. в полной мере удовлетворяет свою заявленную финансовую потребность, а банк получает от этой деятельности должный уровень рентабельности. В 2009 г. у кредитных организаций РФ рентабельность активов снизилась до 0,7%, а рентабельность капитала до 4%. (в 2008 г соответственно до 1,8% и до 13,3%). Число банков, у которых снизилась рентабельность активов, составило 696 банков или 66,1% действующих кредитных организаций, а рентабельность капитала снизилась у 737 банков или 69,7% соответственно³. Другими словами, реализация доходной политики должна обеспечить удовлетворение интересов не только банка, но и клиента. Политика банка, обеспечивающая вышесказанное, и является оптимальной политикой доходности. Достигается эта оптимальность посредством проведения банком качественной политики доходности.

Качественная политика доходности банка – это ясно сформулированная на

³ Отчет о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2009 г. С.24.

каждый конкретный период (в том числе и кризисный) в соответствии с нормативными документами политика, адекватная возможностям и интересам как самого банка, так и его клиентов; четко прописанные механизмы (включая организационное, информационно-аналитическое обеспечение), механизмы управления рисками и процедуры реализации такой политики. Реальное выполнение этих процедур с помощью указанных механизмов означает реализацию политики доходности. Банковские работники в своей деятельности, связанной с получением положительного финансового результата, неукоснительно должны руководствоваться четкими стандартами, параметрами и процедурами, отраженными в политике доходности. Иначе говоря, доходность банковской деятельности определяющим образом зависит от качества всех ее составляющих.

Особое место в реализации политики доходности занимает управление операционным риском. Операционный риск проникает во все аспекты возможных рисков – он взаимосвязан со всеми другими типами риска, такими как рыночный, кредитный риск, риск утраты ликвидности и т.д., усложняя их. Потому что операционная ошибка – это не только ошибка операциониста в операционном зале, недоработки или ошибки при выдаче кредитов, при формировании портфеля, а ошибка любого сотрудника на его рабочем месте. Операционный риск может нести работа и юрисконсульта, и бухгалтера (скажем, риск потери достоверности отчетности) и т.д. Операционная ошибка – основа всех остальных ошибок. Операционные риски повышаются, если в управлении банком не используются высокие технологии, чтобы снизить эти риски.

В результате большой интерес банков вызывают новые подходы к управлению операционным риском. Один из таких подходов – современный операционный риск-менеджмент (ОРМ), который представляет собой структурированный процесс для принятия более грамотных решений в управлении, в которой соответствующая информация о риске и контроле интегрирована в единую систему. Такой подход и есть современный ОРМ. В современных условиях управление операционным риском – неотъемлемая часть стратегии политики доходности.

Для реализации качественной политики доходности необходима организационная структура, адекватная видам и направлениям деятельности банка, позволяющая динамично управлять его деятельностью и обеспечивать безопасность капитала, стабильность и доходность банковских операций.

Таким образом, с учетом изложенного можно предложить следующее определение: политика доходности – это стратегия, которой придерживается банк в

области пассивных и активных операций и которая реализуется посредством практических действий (тактики) работников банка, обеспечивающих минимизацию рисков в процессе деятельности банка по формированию доходов (прибыли, комиссионных, процентов и т.п.) и уменьшению (стабилизации) расходов и убытков.

Роль политики доходности заключается в первую очередь в определении приоритетных направлений развития и совершенствования банковской деятельности в процессе аккумуляции и размещении денежных ресурсов, совершенствовании процесса формирования ресурсной базы и повышении эффективности ее использования. Поэтому можно считать, что основной функцией политики доходности банка является оптимизация политики доходов и расходов, имея в виду, что цели и приоритеты развития эффективной деятельности, определенные банком, и составляют основу данной политики.

Эффективное управление расходами и доходами банка предполагает оптимизацию его финансовой деятельности. Инструментами оптимизации могут выступать различные модели анализа. Анализ модели планирования банка на основе портфельных ограничений и моделей, построенных на основе балансовых обобщений, проведенный в диссертации, позволяет сказать, что идеальной или универсальной модели анализа деятельности и финансового состояния банка не существует.

Таблица 2
Модели анализа деятельности банка и цели их применения

Наименование модели	Что она дает?
Модель планирования на основе портфельных ограничений	Позволяет вырабатывать наиболее благоприятную стратегию деятельности банка
Капитальное уравнение баланса	Позволяет оценивать умение управлять совокупным капиталом банка с позиций приращения собственного капитала
Уравнение динамического бухгалтерского баланса	Используется для факторного анализа прибыльности банковской деятельности
Модифицированное балансовое уравнение	Позволяет определить, насколько эффективно банк использует имеющиеся в его распоряжении пассивы, т.е. соблюдает заданные пропорции оптимизации своего портфеля или отклоняется от них
Основное балансовое уравнение	Позволяет оценивать деловую активность, ликвидность, финансовую устойчивость и эффективность управления собственным банком

В зависимости от поставленной задачи в области анализа и мониторинга банка необходимо выбрать конкретную модель, наилучшим образом отвечающую выполняемым функциям для достижения оптимизации финансовой деятельности.

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

Финансовая структура банка представляет собой совокупность центров финансового учета, сгруппированных по бизнес-направлениям, с целью повышения эффективности банковской деятельности путем делегирования ответственности за финансовые результаты менеджерам и координаторам бизнес-направлений, закрепленной за ними внутренним документом банка.



Исходя из этого предлагается следующая методика формирования финансовой структуры, реализуемая в 6 этапов.

1. Анализ организационной структуры и выбор модели финансовой структуры, наиболее соответствующей поставленным целям.

2. Выделение центров финансового учета (ЦФУ), определение их типов. Распределение ЦФУ по бизнес-направлениям. Кодировка ЦФУ.

3. Регламентация взаимоотношений между ЦФУ: документирование схем денежных потоков и оказание внутренних услуг.

4. Полное распределение между бизнес-направлениями активов и обязательств, доходов и расходов.

5. Описание финансовой структуры во внутреннем документе банка, предусматривающем:

– для бизнес-направлений – коды и их название, виды операций, входящие ЦФУ, а также менеджера высшего звена, курирующего деятельность конкретного бизнес-направления;

– для ЦФУ – код ЦФУ согласно действующей системе кодификации, название и тип, фамилия ответственного менеджера, перечень услуг, оказываемых

клиентам банка, а также перечень оказываемых внутренних услуг.

б. Утверждение локального документа уполномоченным органом.

При построении финансовой структуры предлагается на первом этапе центры финансового учета делить на центры доходов (прибыли) и центры расходов (затрат), а на втором – в зависимости от функционального назначения центры расходов подразделять на центры, поддерживающие бизнес (сервис-центры), центры управления и обеспечения, а также центры инвестиций.

К центрам доходов относятся подразделения, ответственные за реализацию банковских услуг. Эти подразделения, наряду с понесенными затратами, получают доходы от реализации услуг. Таким образом, руководитель центра доходов несет ответственность за расходы, за полученные доходы, а также конечный результат деятельности подразделения (прибыль/убыток). Доходы представляют собой все виды доходов (процентные, комиссионные и т.д.) от реализации банковских услуг по рыночным ценам. Расходы – затраты на оказание услуги, в том числе возмещение затрат сервис-центров банка по внутренним ценам, распределенные расходы центров управления и обеспечения (в том числе и обеспечения экономической безопасности), а также затраты на мероприятия по страхованию рисков. Покрытие убытков в случае реализации риска по совершаемым центром ответственности операциям относится на финансовый результат центра доходов.

Среди центров расходов (затрат) можно выделить сервис-центры, центры управления и обеспечения и центры инвестиций. К сервис-центрам относятся подразделения, участвующие в производственном цикле оказания услуг, но непосредственно не контактирующие с клиентами. Результат их деятельности оценивается по данным оборота внутри банка по установленным внутренним ценам. Расходы – затраты на функционирование подразделения. Доходы поступают от «реализации» услуг центрам прибыли. Деятельность подразделений находится в зависимости от деятельности центров прибыли. В банке к таким подразделениям, как правило, относятся подразделения, осуществляющие бухгалтерский учет банковских операций и их документальное оформление, а также осуществляющие обязательные для банка контрольные функции, связанные с процессом оказания услуг (валютный контроль, анализ кредитоспособности клиента, проверка деловой репутации клиента и т.д.).

К центрам управления и обеспечения относятся подразделения, обеспечивающие возможность функционирования банка и содействие менеджменту. Данные подразделения не занимаются оказанием услуг. Их расходы распределяются

на центры прибыли. В банке к таким подразделениям можно отнести руководство, департаменты развития и координации деятельности банка, по работе с персоналом, внутреннего аудита, администрации и другие. Центры инвестиций представляют собой подразделения, отвечающие за долгосрочные финансовые вложения, капиталовложения или внедрение новых бизнес-проектов, не достигших самоокупаемости. Данные центры ответственности, как правило, создаются временно – на срок реализации проекта (строительства зданий, капитальных ремонтов), достижения окупаемости новых бизнес-проектов или услуг. Деятельность этих подразделений финансируется из бюджета банка. Их руководители несут ответственность как за расходы (вложения), понесенные за отчетный период, так и за совокупные затраты по проекту, а также за организацию процесса реализации и достижения окупаемости бизнес-проекта.

С целью наиболее эффективного использования финансовой информации для управления банковской деятельностью центры финансового учета группируются в самостоятельные бизнес-направления. Существуют два вида группировки центров финансового учета по бизнес-направлениям – клиентоориентированная и продуктоориентированная. Каждый из этих подходов имеет свои преимущества и недостатки. Так, продуктоориентированная группировка позволяет получать и сопоставлять информацию о доходности банковских услуг и выявлять наиболее перспективные направления для развития бизнеса. Однако неравномерное развитие отдельных направлений может негативно сказываться на качестве обслуживания клиентов. В свою очередь, клиентоориентированный бизнес приведет к развитию комплексного обслуживания отдельных групп клиентов, выявив наиболее перспективные секторы, но руководство банка не сможет в полной степени оценить доходность отдельных банковских услуг. Но нам он кажется более перспективным, поскольку деньги в банк в конечном итоге идут от клиентов. Однако использование банком любого подхода все равно эффективнее функционирования банка без организованной финансовой структуры.

Перевод деятельности банка на функционирование финансовой структуры является действенным инструментом, повышающим эффективность его деятельности путем делегирования ответственности за финансовые результаты на ответственных менеджеров центров финансового учета, что, в свою очередь, позволяет нацелить деятельность каждого работника на оптимизацию финансового результата как отдельного подразделения, так и банка в целом. Предлагаемую методику можно рассматривать как часть политики доходности банка, а использование фи-

нансовой структуры как ее реализацию.

3. Показаны пути, приемы и способы повышения доходности банка за счет организации системы консультирования клиентов и предложен финансовый источник их развития.

В наиболее общем смысле консультационные (консалтинговые) услуги банка можно определить как вид интеллектуальной деятельности, связанный с анализом, исследованием и выдачей информации, советов и рекомендаций по широкому кругу вопросов, как в области банковской деятельности, так и за её пределами.

Консультационные услуги банков не включают какие-либо операции с денежными средствами (приём, выдача, перевод и т.п.) в любой их форме. Но в то же время являются видом услуг общего характера, связанным с другими операциями и сделками: депозитными, кредитными, лизинговыми, факторинговыми, форфейтинговыми, обслуживанием платёжного обращения и др. Кроме того банки оказывают целый ряд консультационных услуг специального характера, которые непосредственно не связаны с банковскими операциями и сделками.

Консультационные услуги, оказываемые банками, прежде всего можно разделить на:

- платные и бесплатные;
- оказываемые на постоянной или временной основе;
- оказываемые собственными силами или с привлечением специалистов со стороны;
- консультационно-правовые;
- информационно-аналитические;
- информационно-справочные.

Получение клиентом любой услуги от банка связано с информацией. Расширение разнообразия и сферы банковских операций, а также увеличение их сложности обуславливают необходимость для банка предоставления клиентам более объемной подробной информации. Банки заинтересованы в консультировании клиентов по многим операциям, выполняемым ими для привлечения новых клиентов, увеличения реализации набора услуг, и в конечном счете – в получении прибыли в этой новой сфере деятельности. Наиболее эффективным с точки зрения финансового результата будет комплексное консультационное обслуживание клиента, интегрированное с традиционными банковскими продуктами. К консультационным услугам, связанным с банковскими операциями общего характера, можно отнести консультации:

- о порядке открытия и ведения расчётных, текущих, валютных счетов;
- о применении правил и положений по кредитным, расчётным и кассовым операциям;
- об операциях с ценными бумагами;
- об операциях с иностранной валютой;
- об оформлении расчётных документов, поступающих в банк.

Подобные консультационные услуги – необходимая часть банковской деятельности любого банка. Довольно часто они оказываются рядовыми специалистами банка в форме советов, рекомендаций, в режиме «вопрос–ответ» и без оплаты. В этом случае консультации носят разовый характер и непродолжительны по времени. Ряд консультационных услуг позволяет повысить авторитет банка, сделать ему дополнительную рекламу, но не обязательно приносит прямую коммерческую выгоду. Однако не всегда проконсультировать клиента можно подобным образом. Консультационные услуги по поводу выпуска и обращения ценных бумаг, например, нельзя провести вышеуказанным способом, так как они требуют проведения большого объема работ и соответственно значительных затрат времени и денежных ресурсов.

С позиции конечной доходности оказание консультационных услуг является довольно рентабельным делом в силу отсутствия значительных производственных затрат. В отличие от других банковских продуктов консультационные услуги не требуют предварительного привлечения денежных ресурсов – объекта дальнейшей перепродажи. Даже основной сдерживающий фактор рынка консультационных услуг – ограниченность платежеспособного спроса, распространяется не на все его сегменты. Услуги, оплата которых осуществляется процентом от фактически обеспеченного эффекта, автоматически выходят за рамки данного ограничения.

При осуществлении консультационной деятельности банк не только затрачивает денежные ресурсы, но и расходует при этом трудовые (рабочее время служащих банка), материальные (амортизация помещений, мебели, оргтехники, потребление канцтоваров и т.д.), информационные (сбор сведений о клиентах, конкурентах, состоянии депозитного или межбанковского рынка) ресурсы, поэтому доход от консультационных услуг в форме платы – это результат предоставления этих ресурсов банка в пользование клиентам. Получаемый консультантами доход составляет обычно 0,25–1,5% стоимости сделки. Для российских банков доходы, получаемые от консультационных услуг, составляют в среднем от 1 до 4% всех

его доходов, что говорит о неразвитости данной сферы деятельности банков. Однако в силу того, что для банка консультационные услуги не связаны с необходимостью предварительного привлечения денежных ресурсов, консалтинг объективно доступен для большинства российских банков, даже для тех, которые испытывают недостаток в свободных ресурсах⁴. В условиях кризиса, когда экономика неустойчива и трудно определить выгодные направления вложения денег, потребность в банковском консультировании со стороны состоятельных клиентов возрастает.

Источником развития консалтингового направления может быть специально созданный фонд развития консультационных услуг, формируемый из прибыли получаемой банком от этого вида деятельности.

В банках стран Запада популярной услугой для состоятельных клиентов является услуга индивидуального консультанта по управлению богатством. Состоятельные частные инвесторы думают не только о своих сберегательных вкладах. Они хотят иметь полные решения по реализации своих разнообразных финансовых потребностей. Эти потребности могут реализовываться только с помощью подробных индивидуальных консультаций. Основой для любых деловых отношений с состоятельными клиентами является доверие к выбранному банку, которое является следствием положительных результатов предыдущих контактов с банком.

В российских банках также начинают строить свою консультационную политику, исходя из сегментации клиентуры по следующим категориям: элитарная клиентура, массовая клиентура, массовая клиентура с дифференциацией номенклатуры консалтинговых услуг по категориям потребителей.

Для облегчения работы с сегментированной клиентурой банки дифференцируют консультационные услуги следующим образом:

- услуги, которые уже сегодня пользуются платежеспособным спросом и при этом не только выгодны, но и доступны для банка;
- услуги, пользующиеся таким же спросом, но доступные для банка лишь после проведения соответствующих подготовительных мероприятий (подготовка специалистов, формирование базы данных);
- выгодные и доступные для банка услуги, пока не пользующиеся платеже-

⁴ В структуре факторов увеличения прибыли удельный вес чистых комиссионных доходов (к которым относятся доходы и от консалтинговой деятельности) у малых и средних банков составляет 33,4%, а у остальных 17,5–20,9%. Отчет о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2009 г. С.26.

способным спросом, следовательно, нуждающиеся в специальных методах продвижения на рынок;

– прочие услуги (ни в настоящее время, ни в ближайшей перспективе не интересные банку).

В зависимости от условий конкретного банка возможны разные рациональные формы организации консалтинговой деятельности. При наличии значительного и устойчивого спроса на соответствующие услуги целесообразным будет создание специального линейного консультационного подразделения, в котором работают как штатные консультанты, так и специалисты, работающие по совместительству, а также по разовым трудовым договорам.

Если же устойчивый спрос на соответствующие услуги отсутствует, то необходимо создавать консалтинговое подразделение как штатную службу. Ее основными функциями являются организация и координация деятельности профессиональных консультантов банка. В этом случае сотрудники банка, которым доверено консультирование, в первую очередь нацелены на выполнение своих основных служебных обязанностей в соответствующих структурных подразделениях и временно, при появлении конкретного заказа, привлекаются как консультанты.

Работу по изучению и формированию рынка консультационных услуг банк может организовать в соответствии со следующей общей схемой. Первым делом маркетологи банка должны собрать и проанализировать уже имеющуюся информацию о постоянной клиентуре (например, о потерях или неэффективных расходах из-за отсутствия квалифицированных юристов, специалистов по налоговому планированию, анализу хозяйственной деятельности и аудиту, инвестициям и т.п.). Далее собираются дополнительные сведения, прежде всего о потенциальных нуждах клиентов. Затем определяется ассортимент уже имеющихся в банке консультационных услуг, направления его расширения, а также возможность интеграции намеченных к реализации услуг с традиционными банковскими продуктами.

Для ведения консультаций, не относящихся непосредственно к деятельности банка, а также по сложным вопросам банк может прибегать к услугам организаций и третьих лиц, привлекая их для консультационной деятельности на временной (договорной) основе. Такие услуги для клиентов будут платными.

Размер платы (комиссии) за консультационные услуги возможно устанавливать на основе следующих подходов:

– затратного, в соответствии с которым тариф рассчитывается как сумма

себестоимости услуги и планового размера прибыли;

- процентного, предполагающего определение тарифа в форме фиксированного в договоре процента от конкретного экономического эффекта, полученного клиентом в результате консультационного обслуживания;

- конъюнктурного, исходящего из возможности корректировки рассчитанного на основе процентного или затратного подходов тарифа с учетом результатов маркетингового анализа текущей конъюнктуры рынка;

- повременного, предполагающего использование действующего в конкретном банке прейскуранта почасовых тарифных ставок, дифференцированных в зависимости от квалификационного уровня консультантов.

Таким образом, комиссионное вознаграждение рассматривается как источник покрытия затрат на консультационное обслуживание клиентов и образования прибыли от такой деятельности.

Банк разрабатывает тарифы на свои типовые консультационные услуги, которые могут фиксироваться в твёрдой сумме в договоре с заказчиком. По сложным консультациям, когда заранее нельзя определить величину затрат банка на поиск, обработку, анализ и выдачу информации, в договоре желательно указывать порядок расчёта комиссионного вознаграждения.

Величина, порядок расчёта и уплаты комиссионного вознаграждения за предоставление консультационных услуг устанавливаются в договоре, заключаемом банком с клиентом, который включает следующие стандартные основные положения:

- предмет договора (конкретизация консультационной услуги, например, оценка перспективных сфер и моделей инвестирования; поиск и предложение партнёров для реализации инвестиционного проекта и т.д.);

- права и обязанности сторон;

- порядок оказания услуг и их оплаты;

- порядок разрешения споров;

- срок действия договора;

- ответственность сторон за невыполнение условий договора;

- прочие условия.

Имеющийся зарубежный и российский опыт показывает, что при наличии благоприятных внешних условий и рациональной организации консультационный бизнес банка способен выступать в качестве самостоятельного доходного вида банковской деятельности.

4. *Показаны средства и приемы снижения убытков банка за счет рациональной организации экономической безопасности и предложены направления совершенствования оценки их деятельности в процессе реализации кредитной политики.*

Как концепция управления доходами и расходами кредитной деятельности коммерческого банка кредитная политика (как часть политики доходности) 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 том числе 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. Потребность в обеспечении экономической безопасности особо возрастает в условиях кризиса. Таким образом, исключительно актуальным для банка сегодня становится комплексный подход к оценке заемщиков, который позволяет уменьшить убытки банка.

Однако в 2010 г. комплексная работа по обеспечению экономической безопасности банка изменилась, разделилась по направлениям. До 2010 г. 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 г. вступил в действие Федеральный закон № 272-ФЗ от 22.12.2008 г., 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 ФЗ № 272 и подзаконных ему нормативных актов.

Что существенного для банков несет в себе такое положение дел? В течение 2010 г. банковские подразделения, сориентированные на безопасность, теряют законодательную основу своей деятельности: раздел IV «Закона о частной детективной и охранной деятельности» в редакции 2007 г. «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 разрешаются только специ-

ально учрежденным для этой цели лицензированным организациям и индивидуальным предпринимателям, с которыми у банка должны быть договорные отношения. 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 организациям.

Поддержка кадровой и клиентской работы детективными услугами также должна иметь внешнего исполнителя. Банк может выступать лишь заказчиком подобных услуг, заключая договор с какой-либо из лицензированных организаций. То, что не относится к видам деятельности, требующим специального лицензирования, можно будет перераспределить внутри банка следующим образом. Защиту информации (там, где нет службы информационной защиты) включить в функционал кадровых и (или) IT-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 принятия следующих мер:

- перераспределения денег между различными статьями расходов на безопасность;
- переделки внутренних документов банка, в первую очередь – кадровых, административных, трудовых;
- выбора партнерских организаций для заказа им лицензированных услуг;
- внутрискруктурных изменений, создания новых подразделений, сориентированных на решение проблем безопасности банка.

Несомненно, такая «реорганизация» влечет за собой дополнительные расходы: 1) расходы на перестройку; 2) расходы на содержание: общеизвестно, что экономика содержания собственного структурного образования чаще бывает менее затратна (особенно, если она связана с операционной деятельностью), нежели экономика содержания внешней структуры. Но с охранными (там, где требуется оружие) и детективными функциями иначе поступить нельзя: там, где они необходи-

мы, их должны выполнять сотрудники специально лицензированных организаций. Правда, встает вопрос о качестве их работы. Пространство для маневрирования силами и средствами безопасности самого банка остается только там, где не требуется оружия, специальных средств защиты или специфических услуг детективов. Как правило, всякая перестройка снижает качество работы и в процессе перестройки системы экономической безопасности попытки ее нарушить усилятся, что нужно иметь в виду каждому банку.

Однако, несмотря на эту перестройку, собственные подразделения банка и нанятые им лицензированные организации все равно должны реализовывать следующие функции, обеспечивающие экономическую безопасность банка. К этим функциям следует отнести:

- технико-криминалистический анализ учредительных и иных документов с целью выявления подделок;
- проверку действительности существования клиента, его репутации, наличия имущества, предоставленного в залог;
- организацию работы по погашению просроченных ссуд;
- подготовку и направление документов в правоохранительные органы, если из материалов усматриваются признаки преступления (например, отмывание доходов и финансирование терроризма) и др.

Подделка документов – не такое уж редкое явление. Основные виды подделок сводятся к двум: внесение в подлинный документ записей, не соответствующих действительности, и фальсификация в форме изготовления (составления) документа, аналогичного подлинному. Пропущенный поддельный документ – это брак в работе подразделений, обеспечивающих безопасность и прямой убыток банка.

Для выявления фактов умышленного искажения реального положения потенциального заемщика служба безопасности проводит технико-криминалистический анализ документов, включающий несколько основных направлений. На стадии проверки документов подразделениями безопасности отсекается значительное количество клиентов и если бы они получили кредиты, то их невозврат принес бы большие убытки банку.

Поскольку подразделения, обеспечивающие безопасность, обладают значительными полномочиями, то им необходимо всегда соблюдать следующие основные принципы их деятельности.

1. Законность, соблюдение прав и свобод человека и гражданина (в том числе сбор сведений в отношении сотрудника, кандидата на работу с его письмен-

ного согласия; уважение личной, семейной тайны; создание и использование автоматизированных информационных систем с соблюдением требований законодательных актов относительно персональных данных).

2. Взаимодействие с государственными правоохранительными органами и подразделениями, обеспечивающими безопасность других банков.

3. Подотчетность и подконтрольность лично руководителю кредитной организации.

4. Сочетание гласных и негласных форм деятельности, так как применение конкурентами, службами промышленного шпионажа, организованной преступностью негласных форм деятельности обуславливает необходимость аналогичных форм противодействия.

К допустимым действиям подразделений банка и нанятых им лицензированных организаций, обеспечивающих безопасность относятся:

- сбор сведений по гражданским делам на договорной основе с участниками процесса;

- изучение рынка, сбор информации для деловых переговоров, выявление некредитоспособности или ненадежности деловых партнеров;

- установление обстоятельств неправомерного использования в предпринимательской деятельности фирменных знаков и наименований, криминальной конкуренции, а также разглашения сведений, составляющих коммерческую тайну;

- выяснение биографических и других характеризующих личность данных об отдельных гражданах (с их письменного согласия) при заключении ими трудовых и иных контрактов; поиск без вести пропавших граждан;

- поиск утраченного гражданами или предприятиями, учреждениями, организациями имущества; сбор сведений по уголовным делам на договорной основе с участниками процесса.

При этом в документах, регламентирующих деятельность своих или привлеченных работников, обеспечивающих безопасность, непременно должны быть указаны следующие права данных сотрудников:

- привлекать с санкции руководителя банка его персонал для решения конкретных задач по обеспечению безопасности бизнеса;

- получать от всех структур информацию, необходимую для обеспечения безопасности бизнеса;

- приглашать работников банка для получения объяснений по вопросам,

затрагивающим интересы безопасности кредитной организации;

- контролировать деятельность всех других структур банка в пределах своей компетенции, проверять деятельность службы безопасности филиалов банка;

- создавать информационные системы, определять в соответствии с законами РФ, нормативными актами законодательной и исполнительной власти, приказами и распоряжениями руководства банка порядок учета, хранения и использования материалов, относящихся к обеспечению безопасности;

- готовить предложения по совершенствованию системы безопасности банка;

- выходить с предложениями к руководству банка о поощрении и наказании его работников в связи с выполнением ими своих обязанностей, связанных с обеспечением безопасности банка;

- информировать персонал банка в необходимом объеме о состоянии защищенности бизнеса, принятой системе безопасности, конкретных фактах криминальной конкуренции, локализации ее последствий.

С расширением и упрощением процедуры кредитования юридических и физических лиц все более возрастает роль собственных и нанятых структур, обеспечивающих безопасность кредитной организации. Игнорирование этого приводит к значительным убыткам любого коммерческого банка. Проблема же состоит в том, что не по всем направлениям деятельности подразделений банка и нанятых лицензированных организаций, обеспечивающих экономическую безопасность, можно просчитать полученный доход. Что же касается наличия затрат на эту деятельность, то они легко рассчитываются, а убытки, после того как они имели место, также можно просчитать.

Попытки получить кредит с помощью поддельных документов чаще всего связаны с крупными суммами, и пресечение таких попыток на стадии проверки документов спасает банк от крупных убытков, и если учитывать только это (а есть еще и многое другое), можно сделать однозначный вывод: подразделения обеспечивающие безопасность банка, результатами своей деятельности покрывают расходы на свое содержание, что и увеличивает доходы.

Для лучшей оценки деятельности структур безопасности банку необходимо разработать методические документы, позволяющие более точно оценивать затраты и результаты того или иного вида деятельности, обеспечивающего экономическую безопасность, и в первую очередь по тем видам, которые требуют лицензированных организаций.

5. *Предложена классификация хозяйственных расходов банка по их эконо-*

мическому содержанию с разделением на капитальные и текущие и даны некоторые практические советы и приемы по оптимизации каждого класса расходов.

Внимание теоретиков и практиков банковского дела, как правило, сконцентрировано на вопросах увеличения операционных доходов банка. Стремление коммерческого банка к максимальным операционным доходам в общем случае является верной стратегией, особенно в условиях активно растущего банковского сектора, когда высокие ставки по розничным кредитам позволяли не задумываться о других путях борьбы за прибыль. Все изменилось в конце 2008 г., когда мировой финансовый кризис резко сократил операционные доходы банков и увеличился операционный риск. Стало очевидно, что на фоне общего спада производства и покупательской активности населения рассчитывать на былую доходность активных банковских операций в среднесрочной перспективе не приходится, хотя скидывать их со счетов нельзя.

Однако если нельзя повысить операционные доходы банка, то можно попытаться сократить хозяйственные расходы по обеспечению его функционирования. Этим расходам придается в банках мало значения. В то же время эти расходы в значительной степени влияют на доходность банковской деятельности: на размер прибыли и уровень рентабельности в целом.

Оптимизация и сокращение хозяйственных расходов – реальная необходимость в условиях кризиса⁵. Это процесс, который требует к себе достаточно внимательного отношения. Для его успешной реализации требуется:

- произвести четкую классификацию всех хозяйственных расходов банка, сгруппировав расходы по их экономическому содержанию с разделением на капитальные затраты и текущие расходы;
- для каждого класса хозяйственных расходов разработать и реализовать специальный комплекс мероприятий, направленных на сокращение данного класса расходов;
- обеспечить постоянный мониторинг, анализ, контроль и оптимизацию хозяйственных расходов.

В современном банке хозяйственные расходы примерно составляют от операционных расходов в среднем 40–50%. Таким образом, резерв для получения прибыли за счет сокращения этого вида затрат достаточно существенный. Вместе с тем следует помнить о том, что сокращение хозяйственных расходов должно

⁵ За 2009 г. расходы, связанные с обеспечением деятельности кредитных организаций, снизились на 3,6% и составили 855,7 млрд руб. Отчет о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2009 г. С. 26.

быть взвешенным и продуманным процессом, иначе оно может привести к дезорганизации процесса материально-технического обеспечения деятельности банка и отрицательно отразится на его основной деятельности.

Выявление резервов сокращения хозяйственных расходов в диссертации рассматривается, исходя из их классификации в таблице 3.

Таблица 3
Классификация хозяйственных расходов банка

Капитальные затраты и текущие расходы	Текущие расходы
Объекты недвижимости	Расходы на персонал
Компьютерная техника	Информационные и консультационные расходы
Программное обеспечение	Командировочные расходы
Мебель и бытовое оборудование	Услуги сторонних организаций
Офисное оборудование	Представительские расходы
Автотранспорт	Канцелярские товары
Спецбанковское оборудование	Подписка и литература
Почтовая связь	
Средства безопасности	
Телефонная сеть	
Реклама	

1. Объекты недвижимости – капитальные затраты по покупке / строительству объектов недвижимости; текущие затраты: услуги текущего ремонта и эксплуатации объектов недвижимости.

2. Компьютерная техника – капитальные затраты по приобретению компьютеров, принтеров, серверного оборудования и пр.; текущие расходы: услуги ремонта, расходные материалы, накопители информации.

3. Спецбанковское оборудование – капитальные затраты по приобретению банкоматов, кассовых терминалов, детекторов валют, машинок для подсчета купюр; текущие расходы заключаются в расходах по ремонту и обслуживанию этого оборудования.

Примеры путей сокращения капитальных затрат и текущих расходов приведены в таблице 4.

Таблица 4
Виды хозяйственных расходов и пути сокращения затрат

Хозяйственные расходы	Пути сокращения капитальных затрат	Пути сокращения текущих расходов
На объекты недвижимости	Сокращение капитальных затрат в условиях кризиса может состоять в том, чтобы банку отказаться от покупки собственного офиса и ограничиться арендой, а также отложить ранее запланированный капитальный ремонт	Сокращение текущих затрат может состоять в отказе, по возможности, от текущих ремонтов

Хозяйственные расходы	Пути сокращения капитальных затрат	Пути сокращения текущих расходов
На компьютерную технику	Сокращение капитальных затрат следует начать с инвентаризации с целью выявления незагруженного оборудования и его передачи в тот отдел, где не хватает данного оборудования. Кроме того, закупать компьютерную технику следует исходя ее функционального использования, что позволит сократить затраты. Например, самые дорогостоящие и мощные компьютеры приобретаются для IT-служб. Компьютер самой простой конфигурации достаточно для работы бэк-офиса и бухгалтерии	Сокращение текущих расходов может состоять в том, чтобы обращать внимание при покупке принтеров на стоимость применяемых картриджей. Как известно, основной доход производители принтеров получают именно от продаж расходных материалов. Дешевые модели принтеров зачастую имеют дорогие картриджи
На спецбанковское оборудование	Сокращение капитальных затрат может состоять в том, чтобы вместо покупки нового оборудования изменить географическое расположение уже существующего	Отсюда вытекает и неувеличение текущих расходов

Аналогичным образом в диссертации рассматривается содержание других хозяйственных расходов и приводятся приемы их сокращения. Как видно из вышеприведенного, многие резервы сокращения хозяйственных расходов лежат на поверхности, а если проводить их постоянный мониторинг, анализ и контроль, а это вытекает из политики доходности банка, то сокращение данных расходов будет являться постоянным резервом для обеспечения доходной деятельности банка.

III. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

1. Сформулировано авторское определение политики доходности. Политика доходности – это стратегия, которой придерживается банк в области пассивных и активных операций и которая реализуется посредством практических действий (тактики) работников банка, обеспечивающих минимизацию рисков в процессе деятельности банка по формированию доходов (прибыли, комиссионных, процентов и т.п.) и уменьшению (стабилизации) расходов. Определить и утвердить свою политику доходности – значит сформулировать и закрепить в необходимых внутрибанковских документах позицию руководства банка, по крайней мере, по следующим ключевым вопросам: финансовые цели и методы их достижения (депозитная политика, кредитная политика и другие политики), а также маркетинговая политика, конкурентная политика, финансовая политика, коммуникационная политика, политика управления персоналом, IT-политика, региональная политика, политика социальной ответственности.

2. Предложена методика построения финансовой структуры банка, содержащая выстраивание системы разделения ответственности и личной заинтересованности за финансовый итог тех, кто возглавляет различные структурные подразделения. Перевод деятельности банка на функционирование финансовой структуры является действенным инструментом, позволяющим нацелить деятельность каждого работника на оптимизацию финансового результата как отдельного подразделения, так и банка в целом, что и является целью политики доходности. Финансовая структура банка ежегодно утверждается правлением банка и действует в течение календарного года. В случае изменения структуры банка финансовая структура также должна быть пересмотрена.

3. Показаны пути, приемы и способы повышения доходности банка за счет организации системы консультирования клиентов и предложен финансовый источник их развития, позволяющий наращивать объем консультирования. Этим источником развития консалтингового направления может служить специальный фонд развития консультационных услуг, создаваемый банком из прибыли, получаемой банком от этого вида деятельности. С позиции конечной эффективности оказание консультационных услуг является довольно рентабельным делом в силу отсутствия значительных производственных затрат. Даже ограниченность платежеспособного спроса, распространяется не на все его сегменты. Услуги, оплата которых осуществляется процентом от фактически обеспеченного эффекта, авто-

матически выходят за рамки данного ограничения. Для банка консультационные услуги не связаны с необходимостью предварительного привлечения денежных ресурсов и поэтому консалтинг объективно доступен для большинства российских банков, даже для тех, которые испытывают недостаток в свободных ресурсах. Оказывать консультационные услуги банк может, в зависимости от категории клиентуры, различными приемами и способами.

4. Выявлены средства и приемы снижения убытков банка за счет рациональной организации обеспечения экономической безопасности, структуры которой участвуют, в частности, и в кредитном процессе. Действия подразделений безопасности позволяют сохранить значительное количество денежных ресурсов, которые без их участия в кредитном процессе могли бы быть потеряны для банка. Эффективность их деятельности предлагается оценивать по доле невозвращенных кредитов в общем объеме выданных кредитов по причинам, которые проглядело подразделение безопасности. Проблема же состоит в том, что не по всем направлениям деятельности подразделений безопасности банка и нанятых для обеспечения некоторых направлений безопасности лицензированных организаций можно просчитать полученный доход. Поэтому банку предлагается разработать методические документы, позволяющие более точно оценивать результаты того или иного вида деятельности, обеспечивающего экономическую безопасность. Что же касается наличия затрат на эти виды деятельности, то они легко рассчитываются, а убытки, после того как они имели место, также можно просчитать.

5. Дана классификация хозяйственных расходов банка по их экономическому содержанию. Сокращение хозяйственных расходов – реальная необходимость в условиях кризиса. Для ее успешной реализации требуется произвести четкую классификацию всех хозяйственных расходов банка и обеспечить их постоянный мониторинг, анализ, контроль и оптимизацию. Сокращение хозяйственных расходов должно быть взвешенным и продуманным процессом, иначе оно может привести к дезорганизации процесса материально-технического обеспечения деятельности банка и отрицательно отразится на его основной деятельности. Выявление резервов сокращения хозяйственных расходов необходимо производить, исходя из их деления на капитальные затраты и текущие расходы. Сокращения хозяйственных затрат предлагается производить либо путем отказа от них, либо путем их оптимизации. Однако для каждого класса хозяйственных расходов должен быть разработан и реализован свой специальный комплекс мероприятий, направленных на их сокращение.

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Щетинин М.Е. Программа сокращения затрат в банке // Проблемы экономики. – 2009 – № 5. – 0,5 п.л.
2. Щетинин М.Е. Способы сокращения операционных затрат банка // Проблемы экономики. – 2009. – № 5. – 0,45 п.л.

В том числе в журналах рекомендованных ВАК Минобрнауки России

3. Щетинин М.Е. Управление финансовыми показателями и рентабельностью банка // Микроэкономика. – 2009. – №8. – 0,45 п.л.
4. Щетинин М.Е. Место и роль консультационных услуг в деятельности банка // Вестник института экономики РАН. – 2009. – №2. – 0,5 п.л.
5. Щетинин М.Е. Управление финансовой деятельностью банка с помощью моделей анализа. // Экономика. Налоги. Право. – 2010 – № 2. – 0,45 п.л.