

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ  
ПРОЦЕССОВ

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ  
КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающейся по специальности  
38.05.01 Экономическая безопасность  
очной формы обучения, группы 06001215  
Гловой Виктории Викторовны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Чистникова И.В.

Рецензент  
Начальник операционного  
отдела №049/2008  
филиала АО «Газпромбанк»  
в г. Воронеже  
Скляров А.В.

БЕЛГОРОД 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА .....	6
1.1. Содержание, сущность и задачи экономической безопасности коммерческого банка в современных условиях.....	6
1.2. Угрозы и риски экономической безопасности коммерческого банка.....	15
1.3. Критерии и показатели оценки экономической безопасности коммерческого банка .....	23
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА АО «ГАЗПРОМБАНК».....	37
2.1. Организационно-экономическая характеристика коммерческого банка АО «Газпромбанк».....	37
2.2. Оценка уровня экономической безопасности АО «Газпромбанк».....	49
2.3. Исследование системы и стратегии обеспечения экономической безопасности АО «Газпромбанк».....	60
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ УКРЕПЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА.....	80
3.1. Пути повышения уровня экономической безопасности банка .....	80
3.2. Механизм нейтрализации угроз экономической безопасности банка .....	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	92
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	94
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	102

## ВВЕДЕНИЕ

Роль банковской системы в современной рыночной экономике огромна. Все изменения, происходящие в ней, тем или иным образом затрагивают всю экономику. Правильная организация банковской системы необходима для нормального функционирования хозяйства страны. Создание устойчивой, гибкой и эффективной банковской инфраструктуры – одна из важнейших задач для экономического развития России. Вместе с тем, как и работа других коммерческих предприятий, банковская деятельность подвержена многочисленным угрозам и именно поэтому в большинстве стран эта деятельность является наиболее регулируемым видом предпринимательства.

Проблема экономической безопасности банка на сегодняшний день является актуальной, в связи с тем, что банки осуществляют свою деятельность в условиях большого числа внешних и внутренних рисков. Так как банк, помимо функций бизнеса, несет в себе функцию общественной значимости и проводника денежно-кредитной политики, то знание, определение и контроль банковских рисков представляет интерес для большого числа внешних заинтересованных сторон: Центральный Банк, акционеры, участники финансового рынка, клиенты.

Сейчас банки составляют неотъемлемую часть современного денежного хозяйства, их деятельность тесно связана с потребностями воспроизводства. Находясь в центре экономической жизни, обслуживая интересы производителей, банки являются связующим звеном между промышленностью и торговлей, сельским хозяйством и населением. При этом банки, проводя денежные расчеты, кредитуя хозяйство, выступая посредниками в перераспределении капиталов, существенно повышают общую эффективность производства, способствуют росту производительности общественного труда.

Сложность проблем развития банковского сектора связана с нарушением экономической безопасности, при котором основные ошибки состоят в

выборе приоритетов, отсутствии четкого представления об общей стратегии и управлении рисками банка. Роль экономической безопасности банковской деятельности особенно важна в контексте проводимых в России экономических реформ, поскольку гарантия экономической безопасности стимулирует развитие рыночных отношений и деловой активности, улучшает инвестиционный климат в стране.

Экономическая безопасность является одной из важных составляющих успешного функционирования банка. Потребность в постоянном поддержании экономической безопасности обусловлено задачей обеспечения стабильности и достижения главных целей. И поэтому вопрос экономической безопасности всегда будет актуальным для любого руководителя, так как игнорирование этой проблемы часто приводит к нежелательным результатам.

Современные подходы к обеспечению экономической и финансовой безопасности банковской деятельности, их надежности и устойчивости представлены в работах Б.Х. Алиева, С.О. Букина, А.А. Волкова, В.А. Гамза, А.В. Гусева, Н.С. Михайлова, А.В. Павлова и других. Кроме этого, вопросы оценки преимущественно экономической безопасности в различной степени детализации находят отражение в исследованиях российских экономистов: И.Л. Графова, Н.Н. Карзаева, Н.В. Манохина, В.В. Светлова.

Целью выпускной квалификационной работы является выявление направлений укрепления экономической безопасности функционирования коммерческого банка.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть содержание и сущность экономической безопасности коммерческого банка;
- рассмотреть основные угрозы и риски экономической безопасности коммерческого банка;

- изучить показатели и критерии оценки экономической безопасности банка;
- провести анализ и оценку уровня экономической безопасности функционирования коммерческого банка;
- оценить уровень экономической безопасности банка;
- разработать пути укрепления экономической безопасности функционирования коммерческого банка.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает АО «Газпромбанк».

Предметом исследования является экономическая безопасность АО «Газпромбанк».

В работе использованы следующие методы исследования: обобщение, сравнительный анализ методик обеспечения финансовой стабильности и безопасности деятельности коммерческого банка, анализ, динамические ряды, экономические группировки, концептуальное моделирование параметров и пороговых значений экономической безопасности.

Информационную базу исследования составили данные и сведения из книг, журнальных статей, материалы банка АО «Газпромбанк», законодательные и другие нормативные акты.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**

## **1.1. Содержание, сущность и задачи экономической безопасности коммерческого банка в современных условиях**

Экономическая безопасность в сфере банковской деятельности выдвигается в рыночных условиях на первый план. Среди проблем защиты банковской деятельности от угроз внешнего и внутреннего характера все более актуализируется необходимость обеспечения охраны финансовых ресурсов, защиты информации и имущества коммерческого банка, создание системы его финансовой безопасности. Кроме этого, банки в своей деятельности нередко сталкиваются с мошенничеством, с нелегальным отмыванием денежных средств, утечкой информации, с нарушением коммерческой тайны, с организованной преступностью и т.д. В связи с этим, руководство каждого уважающего себя банка стремиться создать эффективную, надёжную, современную систему экономической безопасности. Для коммерческих банков особо значимыми являются такие условия безопасной экономической деятельности, как обеспечение возвратности кредитов, повышение прибыльности, поддержание ликвидности, снижение банковских рисков.

Коммерческий банк – кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять, в совокупности, следующие банковские операции: привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц, размещение указанных средств от своего имени и за свой счёт на условиях возвратности, платности, срочности, открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц (4).

На уровне банка сущность безопасности рассматривается как объект угроз преступных посягательств. Также безопасность банка трактуется как

состояние защищенности его жизненно важных интересов от недобросовестной конкуренции, противоправной деятельности криминальных формирований и отдельных лиц, способность противостоять внешними и внутренним угрозам, сохранять стабильность функционирования и развития в соответствии с уставными целями.

Под экономической безопасностью коммерческого банка понимается экономическая защищенность банка, его акционеров, клиентов и персонала от внешних и внутренних угроз, влияния деструктивных факторов, что позволяет банку сохранить и эффективно использовать весь потенциал (22).

Экономическая безопасность кредитной организации – это состояние защищенности финансово-кредитного института от недобросовестной конкуренции, противоправной деятельности криминальных формирований и отдельных лиц, негативного влияния внешних и внутренних угроз, дестабилизирующих факторов, при котором обеспечивается устойчивая стабильность функционирования и развития организации, реализация основных коммерческих интересов и целей уставной деятельности, а именно оказание финансовых услуг юридическим и физическим лицам с целью получения прибыли (16).

Таким образом, экономическая безопасность кредитной организации обусловлена влиянием внешней среды, которая в рыночной экономике все время изменяется, никогда не остается стабильной, постоянной или неизменной.

Содержание экономической безопасности отражает такое состояние банка, которое обеспечивает способность противостоять неблагоприятным внешним воздействиям, то есть возможность обеспечения его устойчивости в разнообразных, в том числе и в неблагоприятных условиях, которые складываются во внешней среде, вне зависимости от характера ее влияния на деятельность предприятия, масштаба и характера внутренних изменений. Так, экономическая безопасность банка определена, как защищенность его деятельности от отрицательных влияний внешней среды, а также как способ-

ность быстро устранить угрозы или приспособиться к существующим условиям, которые не сказываются отрицательно на его деятельности.

Сущность экономической безопасности в банковской системе состоит в обеспечении состояния наилучшего использования ее ресурсов по предотвращению угроз коммерческим банкам и созданию условий стабильного, эффективного функционирования и максимизации прибыли (29).

Уровень экономической безопасности банковской деятельности определяется тем, насколько эффективно подразделениям и службам банков удается предотвращать угрозы и устранять ущерб от негативного воздействия на банковскую систему. Источниками таких воздействий являются сознательные или неосознанные действия конкретных людей, а также банков-конкурентов, органов государственной власти, международных организаций.

Главная цель обеспечения безопасности банковской деятельности заключается в достижении устойчивого и максимально эффективного функционирования коммерческих банков на данный момент времени и с учетом перспективной динамики развития, что достигается при решении следующих задач по обеспечению безопасности банковской деятельности:

- достижение достаточной финансовой устойчивости, конкурентоспособности и независимости коммерческого банка;
- защита законных прав и интересов банка и его сотрудников;
- формирование и поддержание высокого технического и технологического потенциала, противодействие техническому проникновению в преступных целях;
- своевременная и полная гражданско-правовая и уголовно-правовая защита всех видов банковской деятельности;
- защита информационной среды коммерческих банков и сведений, составляющих банковскую тайну;
- сохранность материальных ценностей;
- защита сотрудников банка от насильственных посягательств, форми-



рование условий для их безопасной работы;

– контроль за эффективностью функционирования системы безопасности и ее техническое оснащение (27).

Система экономической безопасности представляет собой совокупность элементов, которые взаимодействуют между собой посредством методов, средств и мер, которые обеспечивают предотвращение, выявление, нейтрализацию угроз и защиту экономических интересов банка. К числу базовых элементов системы экономической безопасности банка принято относить: объект, субъект, цель и механизм функционирования (34).

Схематично взаимосвязь базовых элементов системы экономической безопасности коммерческого банка представлена на рисунке 1.1.



Рис. 1.1. Взаимосвязь базовых элементов системы экономической безопасности коммерческого банка

Объект системы экономической безопасности коммерческого банка –

это то, на что направлена какая-либо деятельность или обращено внимание. В роли объекта экономической безопасности банка могут выступать две категории: угроза и экономический интерес.

Следующим элементом системы экономической безопасности является субъект. К субъектам правоотношений при решении проблем безопасности можно отнести государство, службы безопасности банка и различных физических и юридических лиц. Субъекты системы экономической безопасности можно разделить на 2 уровня: макро- и микроуровень.

Механизм системы экономической безопасности коммерческого банка можно определить как совокупность нормативно-правовых актов, методов, мер и средств, с помощью которых субъекты системы экономической безопасности обеспечивают своевременное предотвращение, выявление, нейтрализацию угроз и защиту экономических интересов кредитной организации (16).

Система безопасности коммерческого банка – это комплекс организационных и технических мер, предназначенных для защиты от любых отрицательных воздействий как изнутри, так и извне. Задачами системы безопасности являются:

- прогнозирование и своевременное выявление, и устранение угроз безопасности персоналу и ресурсам банка; причин и условий, способствующих нанесению финансового, материального и морального ущерба, нарушению его нормального функционирования и развитию;
- отнесение информации к категории ограниченного доступа (государственной, служебной, банковской и коммерческой тайнам, иной конфиденциальной информации, подлежащей защите от неправомерного использования), а других ресурсов - к различным уровням уязвимости (опасности) и подлежащих сохранению;
- создание механизма и условий оперативного реагирования на угрозы безопасности и проявление негативных тенденций в функционировании банка;

- эффективное пресечение угроз персоналу и посягательств на ресурсы на основе правовых, организационных и инженерно-технических мер и средств обеспечения безопасности;

- создание условий для максимально возможного возмещения и локализации наносимого ущерба неправомерным действиям физических и юридических лиц, ослабление негативного влияния последствий нарушения безопасности на достижение стратегических целей банка (11).

Для достижения наиболее высокого уровня экономической безопасности банк должен проводить работу по обеспечению стабильности и эффективности функционирования, основных ее составляющих, к которым относятся: финансовая составляющая, информационная составляющая, технико-технологическая составляющая, кадровая составляющая, правовая составляющая.

Финансовая стабильность свидетельствует об обеспеченности банка собственными финансовыми ресурсами, уровне их использования, направлении размещения. Специфика банковской деятельности требует грамотного управления доходностью банка, оперативного управления финансовыми рисками банка, оперативного управления денежными средствами с целью поддержания необходимого уровня ликвидности.

Обеспечение информационной безопасности банка затрагивает всех сотрудников Банка, а также представителей внешних сторон, с которыми Банк взаимодействует в ходе осуществления своей деятельности. Стратегия современных банков в части противодействия угрозам в информационной сфере заключается в сбалансированном применении защитных мер различной природы: от административно-правовых, до специализированных мер информационной безопасности, основанных на оценке рисков информационной безопасности (49).

Технико-технологическая составляющая безопасности банка включает в себя стабильность рабочих процессов, уровень технической оснащенности офисных помещений, налаженность работы технологических ресурсов банка,

наличие современных технических средств безопасности.

Кадровая безопасность – это комплекс мер по предотвращению рисков, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом. Кадровая безопасность целесообразна при подборе кандидатов на вакантные должности, для оценки уровня рисков уже работающих сотрудников, для снижения убытков от противоправных действий персонала.

Кадровая безопасность банка – это защищенность от возможных материальных и финансовых потерь, связанных с несанкционированными действиями персонала, благодаря которой потери являются меньше установленных норм. Защита должна быть активной, то есть такой, что основывается на опережении опасных событий. Если меры по защите принимаются после наступления опасного события, то это – пассивная защита (63).

Кадровую безопасность банковского учреждения можно исследовать как комбинацию таких составляющих частей: безопасность жизнедеятельности, социально-мотивационная, профессиональная и антиконфликтная безопасность (рис. 1.2).



### Рис. 1.2. Структура кадровой безопасности банковского учреждения

Кадровая безопасность банковского учреждения направлена на минимизацию угроз банка от собственного персонала как внутренней угрозы. К таким угрозам относятся: неквалифицированное руководство, ошибки в разработке и внедрении стратегий банка; низкая квалификация персонала банка; разглашение коммерческой тайны банка; низкая организация хранения информации, материальных и финансовых ценностей, недостаточное изучение клиентов, партнеров, конкурентов и других рыночных субъектов.

Таким образом, кадровая безопасность является составляющей экономической безопасности, которую необходимо исследовать как совокупность условий, при которых потенциально опасные для банковского учреждения действия или обстоятельства предупреждены или сведены до такого уровня, при котором они не способны нанести вред установленному порядку функционирования банка, сохранению и воспроизведению его имущества и инфраструктуры и помешать достижению банком стратегических целей.

Правовая составляющая безопасности банка включает в себя реализацию правовых норм, а также внутренних нормативных документов регламентирующих обязанности, полномочия и ответственность сотрудников банка, представительных и исполнительных органов банка. Сюда также относится правовое регулирование деятельности банков со стороны государства в лице Центрального банка страны (14).

Экономическая безопасность банковской системы и отдельного банка представляет собой процесс минимизации внешних и внутренних рисков, которым подвергаются имущественные, трудовые и информационные ресурсы.

Сущность и содержание экономической безопасности банка вытекают из задач, которые решает банк на каждом этапе своей деятельности. Направление и объем задач экономической безопасности зависит от внешних и внутренних условий деятельности банка в определенный промежуток времени. Экономическая безопасность является составляющей безопасности деятельности банка.

Важность экономической безопасности банка определяется рядом факторов внешнего и внутреннего характера:

1. Необходимость экономической безопасности банка следует из всего многообразия интересов субъектов рынка банковских услуг. Каждый субъект рынка стремится к увеличению доходов, что обостряет конкуренцию, которая является также объектом экономической безопасности.

2. Недостаток ресурсов и источников капитала вынуждает банки разрабатывать новые технологии банковского производства, а так же использовать новейшие экономические инструменты и способы для обеспечения приемлемой ликвидности и конкурентоспособности банка.

3. Нестабильная ситуация в экономике, резкие и неожиданные изменения вынуждают работать банк в кризисных условиях, с большой вероятностью риска, иногда на грани банкротства. Все это требует от банка разработки высокоэффективной экономической политики, правильного поведения на рынке банковских услуг, сочетание рациональности и целесообразности при вложении средств.

4. Увеличение экономической преступности в кредитно-финансовой сфере делает банковскую деятельность рискованной и заставляет банк принимать на себя высокую ответственность перед своими клиентами, акционерами и вкладчиками. Из-за этого все меры безопасности концентрируются и направляются вокруг экономической безопасности (18).

Исходя из вышеописанного, можно сказать, что экономическая безопасность банка – это такое состояние, при котором обеспечивается стабильное экономическое развитие деятельности банка, защита его материальных и финансовых ресурсов, способность адекватно реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Экономическая безопасность банка складывается из ряда важных подсистем, каждой из которых необходимо уделять должное внимание. Проблему экономической безопасности банков можно решить, осуществив целый комплекс мер: создание системы (отдела) экономической безопасности; опе-

ративный контроль и управление за текущей деятельностью банка; прогнозирование бедующего финансового состояния банка; проведение информационно-аналитических исследований; борьба с незаконным отмыванием денежных средств; борьба с мошенничеством; защита коммерческой тайны; внедрение современных технических, программных, информационных ресурсов; обеспечение правовой защиты интересов банка; создание надёжной системы охраны.

## **1.2. Угрозы и риски экономической безопасности коммерческого банка**

В настоящее время в условиях неопределенности и экономической нестабильности финансово-кредитные организации нуждаются в создании систем, способствующих уменьшению или полной нейтрализации угроз, влияющих на уровень экономической безопасности. Данная система поможет банкам не потерять платежеспособность, а также противостоять всевозможным угрозам и самостоятельно устранять последствия их реализации. Объектами защиты такой системы могут быть финансовые ресурсы, имущество, информация, а также персонал коммерческого банка.

Система экономической безопасности кредитной организации должна базироваться на анализе потенциальных внешних и внутренних угроз, их своевременном выявлении, прогнозировании возникновения угроз и созданию комплекса мер по их предупреждению.

В системе экономической безопасности кредитной организации должно быть отведено значительное место под управление рисками, включающее их идентификацию, классификацию, а также их оценку и анализ.

Следовательно, организация защиты банка от угроз и рисков разного рода представляет собой направление обеспечения экономической безопасности. Поддержание экономической безопасности на должном уровне и ее постоянное совершенствование – это основа стратегического менеджмента в

коммерческом банке. Данная проблема является достаточно сложной и затрагивает решение трех основных вопросов:

1. Определение угрозы или вида риска, воздействующих на экономическую безопасность.
2. Обоснование возможных способов управления рисками и угрозами.
3. Выбор модели управления рисками и угрозами экономической безопасности, позволяющей решить проблемы стратегического управления (12).

Под воздействием окружающей среды и различного рода факторов возникает множество внешних угроз и опасностей, влияющих на экономическую безопасность бизнеса. К ним можно отнести: изменения политической ситуации страны; макроэкономические изменения: кризисы, инфляция, нарушение производственных связей и т.д.; внесение изменений в законодательство; плохое развитие инфраструктуры рынка; рост недобросовестной конкуренции; противоправные действия криминальных структур; различного рода хищения, мошенничества; заражение программ ЭВМ компьютерными вирусами; незаконный доступ третьих лиц к конфиденциальной информации, которая составляет коммерческую тайну; кражи финансовых средств и ценностей; чрезвычайные ситуации природного техногенного характера и многое другое.

Внутренние угрозы и опасности экономической безопасности бизнеса проявляются непосредственно в сфере хозяйственной деятельности банка. К основным внутренним факторам риска можно отнести: противоправные действия сотрудников; недостаточный уровень образования руководителей; нарушение сохранности и защиты конфиденциальной информации; работа с ненадежными партнерами, инвесторами и иными контрагентами; выход из строя вычислительной техники; допущение ошибок в стратегическом и тактическом планировании: постановка неверных целей и задач, неправильная оценка возможностей компании, ошибки в прогнозировании; недостаточная защищенность, аварии, пожары и т.д.; недостаточный уровень дисциплины; недостаточно квалифицированные кадры, их низкая компетентность и другое



(25).

Многокритериальная классификация угроз экономической безопасности коммерческих банков представлена на рисунке 1.3.



Рис. 1.3. Многокритериальная классификация угроз экономической безопасности коммерческих банков

Классификация угроз экономической безопасности банковской деятельности в зависимости от объекта посягательств представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Классификация угроз экономической безопасности  
коммерческого банка в зависимости от объекта посягательств

Объекты, подлежащие защите	Виды угроз
Капитал банка	<p><b>Внешние:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- предоставление ложной информации о заемщике, целях займа и предмете залога;</li> <li>- использование поддельных платежных документов и пластиковых карт;</li> <li>- неправомерные действия при банкротстве;</li> <li>- хищение денежных средств из касс, банкоматов и инкассаторских машин.</li> <li>- мошенничество с ценными бумагами;</li> </ul> <p><b>Внутренние:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- мошенничество персонала банка со счетами и вкладами клиентов;</li> <li>- сговор клиентов с сотрудниками банка, с целью получения льготных условий кредитования</li> </ul>
Порядок ведения банковской деятельности	<p><b>Внешние:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществление экономического шпионажа в интересах конкурентов;</li> <li>- мошенничество.</li> </ul> <p><b>Внутренние:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- халатное и недобросовестное отношение сотрудников банка;</li> <li>- злоупотребление полномочиями сотрудников банка.</li> </ul>
Деловая репутация	<p><b>Внешние:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- попытки предоставления компрометирующей информации, касающейся руководства банка или отдельных сотрудников;</li> <li>- распространение сведений, порочащих банк, через средства массовой информации;</li> <li>- инсценировка конфликтных ситуаций с участием банка.</li> <li>- распространение слухов, сведений об ухудшении финансового состояния банка, о связи банка с преступными группировками;</li> <li>- распространение заведомо ложной информации от имени банка;</li> <li>- подделка документов от имени банка;</li> </ul> <p><b>Внутренние:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- нарушение стандартов профессиональной деятельности;</li> <li>- нарушение банком норм законодательства, регулирующих банковскую деятельность;</li> <li>- участие банка в легализации доходов, полученных преступным путем и финансирование терроризма.</li> </ul>
Порядок функционирования и управления деятельностью	<ul style="list-style-type: none"> <li>- блокирование пикетирование здания банка;</li> <li>- незаконные действия контролирующих и надзорных органов в своих интересах и в интересах конкурентов;</li> <li>- приостановление движения средств по счету;</li> <li>- приостановление действия лицензии;</li> </ul>

стью банка.	- попытки вовлечения руководства банка в преступления в сфере экономической деятельности.
-------------	---

В качестве угроз экономической безопасности коммерческого банка также рассматривается вероятность наступления банковских рисков.

Банковский риск – это вероятность возникновения потерь в виде утраты активов, недополучения запланированных доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления банком финансовых операций (44).

Банковский риск – присущая банковской деятельности вероятность возникновения потерь кредитной организацией или ухудшения ликвидности вследствие наступления неблагоприятных событий, связанных с внутренними и внешними факторами (59).

Система банковских рисков представлена на рисунке 1.4.



Рис. 1.4. Система рисков коммерческого банка

Финансовые риски в системе банковских рисков занимают особое место. Они влияют на объемы, структуру пассивов и активов, на конечные результаты деятельности банка, например, показатели ликвидности, рентабельности, платежеспособности и на размер капитала банка. К финансовым рискам относятся следующие виды рисков: кредитный риск, валютный риск, процентный риск, риск ликвидности, рыночный риск, риск инфляции и риск неплатежеспособности.

Кредитный риск – риск возникновения у кредитной организации убытков вследствие неисполнения, несвоевременного либо неполного исполнения должником финансовых обязательств перед кредитной организацией в соответствии с условиями договора. Концентрация кредитного риска проявляется в предоставлении крупных кредитов отдельным заемщикам (42).

Рыночный риск – вероятность появления у коммерческого банка финансовых потерь по балансовым и забалансовым операциям в результате неблагоприятного изменения рыночных цен. Структура рыночного риска представлена на рисунке 1.5.

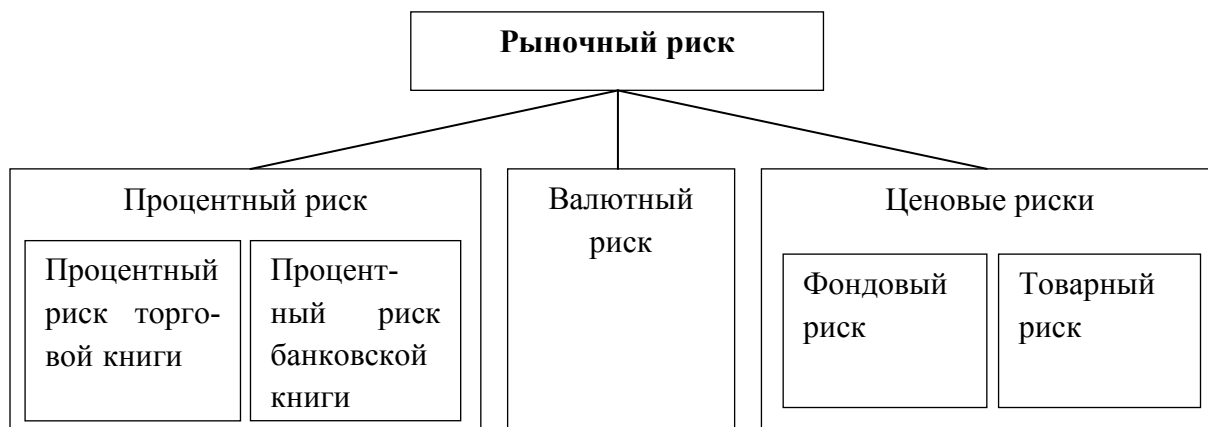


Рис. 1.5. Структура рыночного риска

Валютный риск, или риск курсовых потерь, связан с созданием транснациональных предприятий и банковских учреждений и представляет собой возможность денежных потерь в результате колебаний валютных курсов. Валютный риск, обусловленный неуплатой заемщиком основного долга и про-

центов в установленный кредитным договором срок. Кроме того, валютный риск возникает вследствие недостаточного учета: отраслевых особенностей деятельности клиента, видов гарантий по ссудам, надежности гарантов.

Процентный риск – риск подверженности финансового положения банка воздействию неблагоприятного изменения процентных ставок. Этот риск влияет на доходы банка, стоимость активов, обязательств. Причины возникновения процентного риска: неправильный выбор разновидностей процентных ставок, изменения в процентной политике ЦБ РФ, ошибки в установлении цен на депозиты и кредиты.

Риск ликвидности – риск убытков вследствие неспособности кредитной организации обеспечить исполнение своих обязательств в полном объеме. Риск ликвидности возникает в результате несбалансированности финансовых активов и финансовых обязательств кредитной организацией, в том числе вследствие несвоевременного исполнения финансовых обязательств одним или несколькими контрагентами кредитной организации (43).

Риск инфляции оказывает неоднозначное воздействие на банк. Наиболее очевидным является отрицательное влияние инфляции, проявляющееся в обесценении банковских активов, большую часть которых составляют денежные средства и финансовые вложения. Высокая инфляция может в значительной степени повышать доходность банковских операций при стремительном росте объема денежной массы.

Риск неплатежеспособности является как бы производным от всех других рисков. Он связан с опасностью того, что банк не сможет выполнить свои обязательства, потому что объемы накопленных убытков и потерь превысят его собственный капитал. Однако риск неплатежеспособности может проявиться в менее серьезном случае, когда банковского капитала оказывается недостаточно, чтобы банк мог продолжать наращивать объем своих активных или пассивных операций.

Функциональные риски возникают из-за невозможности своевременно и в полном объеме контролировать финансово-хозяйственную деятельность,

собирать и анализировать всю необходимую информацию. Данные риски тяжелее определить количественно, но они менее опасны, чем финансовые. Функциональные риски также как и финансовые приводят к одному негативному результату – финансовым потерям. К таким рискам можно отнести: риск операционных расходов, технологический и стратегический риски.

Риск операционных расходов – риск возникновения убытков в результате несоответствия характеру и масштабам деятельности кредитной организации и требованиям действующего законодательства, внутренних порядков и процедур проведения банковских операций и других сделок (44).

Технологический риск, связан с использованием в деятельности банка различной техники и технологий. При нем возможны потери из-за расходов на устранение неполадок в работе оборудования, а также из-за несанкционированного доступа к ключевой внутрибанковской информации.

Стратегический риск – риск возникновения у кредитной организации убытков в результате ошибок допущенных при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития кредитной организации.

К прочим видам рисков обычно относятся нефинансовые риски, которые, являются внешними по отношению к банку. Влияние этой группы на результативность работы банка исключительно велико, а управление ими наиболее трудно. Сюда можно включить: информационные, репутационные и правовые риски.

Правовой риск – риск возникновения у кредитной организации убытков вследствие: несоблюдения кредитной организацией требований нормативных правовых актов и заключенных договоров; допускаемых правовых ошибок при осуществлении деятельности.

Риск потери деловой репутации кредитной организации (репутационный риск) – риск возникновения у кредитной организации убытков в результате уменьшения числа клиентов (контрагентов) вследствие формирования в обществе негативного представления о финансовой устойчивости кредитной

организации, качестве оказываемых ею услуг или характере деятельности в целом.

Информационный риск – риск, который определяется надежностью поступающей и находящейся в банке информации (9).

Факторами экономической безопасности коммерческого банка можно назвать:

- уровень конкурентоспособности банка (наличие клиентов, наличие конкурентов, экономическое развитие страны и уровень жизни населения);
- уровень конкурентоспособности банковских продуктов и услуг (ценовая политика банка, доступность информации о продуктах, состав и структура продукта, наличие дополнительных сервисных услуг, наличие продуктов-заменителей у конкурентов);
- доступность банка (филиальная сеть);
- качество обслуживания в банке;
- развитие информационных и компьютерных технологий (39).

Таким образом, спектр угроз, рисков и факторов экономической безопасности коммерческого банка весьма разнообразен. Каждый из них представляет определенную опасность для банка, а чрезмерная концентрация рисков негативно сказывается на деятельности банка в целом. Поэтому, очень важно уметь правильно оценивать и управлять угрозами и рисками экономической безопасности для поддержания стабильной деятельности банка.

### **1.3. Критерии и показатели оценки экономической безопасности коммерческого банка**

Для оценки экономической безопасности коммерческого банка применяются специальные критерии и показатели, позволяющие всесторонне охарактеризовать реальное экономическое положение и угрозы деятельности

банка. Критерии и показатели оценки экономической безопасности коммерческого банка имеют специфические особенности, связанные с особенностями функционирования кредитных организаций.

Критериями оценки экономической безопасности коммерческого банка являются:

- уровень обязательных нормативов деятельности банка;
- значения кредитных рейтингов банка международных рейтинговых агентств;
- уровень рисков коммерческого банка;
- эффективность обеспечения кадровой безопасности банка;
- уровень технической и информационной безопасности банка (52).

Кредитный рейтинг представляет собой независимую и надежную оценку кредитоспособности эмитента, на основе которой участники рынка могут принимать обоснованные финансовые решения.

Значения кредитных рейтингов банка международных рейтинговых агентств выступают важным критерием оценки экономической безопасности коммерческого банка так как они являются надежным ориентиром кредитоспособности.

Объективность оценки экономической безопасности коммерческого банка на основе рейтинга кредитоспособности связана с тем, что его присваивают независимые эксперты рейтинговых агентств.

Крупнейшими международными рейтинговыми агентствами являются Moody's, Standard and Poor's и Fitch Ratings. Крупнейшими российскими рейтинговыми агентствами являются «Эксперт РА», «РусРейтинг», «Национальное Рейтинговое Агентство» и Рейтинговое агентство АК&М. Moody's вместе с двумя компаниями – Standard & Poor's и Fitch Ratings – входит в тройку крупнейших в мире рейтинговых агентств.

Moody's Interfax Rating Agency – универсальное рейтинговое агентство, которое предоставляет полный спектр рейтинговых услуг для всех секторов



экономики. Moody's располагает более 30 различных рейтинговых систем, не считая отдельных рейтинговых систем для каждой страны. К ним относятся, например, общие кредитные рейтинги. Они оценивают долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные долговые обязательства, а также банки и другие финансово-кредитные учреждения (51).

Таблица 1.2

**Шкалы рейтингов международных рейтинговых агентств  
Moody's и Standard and Poor's**

Шкала кредитного рейтинга Moody's	Шкала кредитного рейтинга Standard & Poor's
Аaa.ru – самая высокая кредитоспособность по отношению к другим эмитентам в стране	AAA – очень высокая способность своевременно и полностью выполнять свои долговые обязательства; самый высокий рейтинг.
Аa.ru – очень высокая кредитоспособность по отношению к другим эмитентам в стране	AA – высокая способность своевременно и полностью выполнять свои долговые обязательства
А.ru – уровень кредитоспособности выше среднего среди других эмитентов в стране	A – умеренно высокая способность своевременно и полностью выполнять свои долговые обязательства, однако большая чувствительность к воздействию неблагоприятных перемен в коммерческих, финансовых и экономических условиях
Ваa.ru – средний уровень кредитоспособности среди эмитентов в стране	BBB – достаточная способность своевременно и полностью выполнять свои долговые обязательства, однако более высокая чувствительность к воздействию неблагоприятных перемен в коммерческих, финансовых и экономических условиях
Ва.ru – уровень кредитоспособности ниже среднего для эмитентов в стране	BB – вне опасности в краткосрочной перспективе, однако более высокая чувствительность к воздействию неблагоприятных перемен в коммерческих, финансовых и экономических условиях
В.ru – низкая кредитоспособность относительно других эмитентов в стране.	B – более высокая уязвимость при наличии неблагоприятных коммерческих, финансовых и экономических условий, однако в настоящее время имеется возможность исполнения долговых обязательств в срок и в полном объеме.
Саa.ru – очень низкая кредитоспособность относительно других эмитентов в стране	ССС – на данный момент существует потенциальная возможность невыполнения эмитентом своих долговых обязательств; своевременное выполнение долговых обязательств в значительной степени зависит от благоприятных коммерческих, финансовых и экономических условий
Са.ru – чрезвычайно низкая кредитоспособность относительно других эмитентов в стране	СС – в настоящее время высокая вероятность невыполнения эмитентом своих долговых обязательств
С.ru – самая низкая кредитоспо-	С – в отношении эмитента возбуждена процедура

способность относительно других эмитентов в стране	банкротства или предпринято аналогичное действие, но платежи или выполнение долговых обязательств продолжаются
--	--

Moody's Interfax Rating Agency дополняет рейтинги каждой категории от Аа до Саа индексами 1, 2 и 3. Индекс 1 указывает на то, что обязательство имеет более высокий ранг в своей рейтинговой категории; индекс 2 указывает на средний ранг, а индекс 3 – на более низкий ранг в этой категории.

Кредитные рейтинги международных рейтинговых агентств используются аналитиками, менеджерами и инвесторами в качестве показателей вероятности того, что платежи будут производиться в соответствии с условиями, на которых были сделаны инвестиции (50).

Можно сказать, что чем выше рейтинг банка, присвоенные ему независимым агентством, тем устойчивее уровень экономической безопасности коммерческого банка являются.

Для того чтобы оценить экономическую безопасность и подтвердить финансовую состоятельность кредитной организации, Центральный Банк России разработал систему нормативов и рекомендуемые значения, выполнения которых являются обязательным:

- Н1 – норматив достаточности капитала (максимальное значение 10%);
- Н2 – норматив ликвидности мгновенной (минимальное значение 15%);
- Н3 – норматив ликвидности текущей (минимальное значение 50%);
- Н4 – норматив ликвидности долгосрочной (максимальное значение 120%);
- Н6 – предельный риск на отдельного заемщика, а также группу заемщиков, имеющих финансовые связи (максимальное значение 25%);
- Н7 – объем кредитного риска, который может возникнуть при заключении крупных сделок (максимальное значение 800%);
- Н9.1 – предельный объем ссуд, поручительств и гарантий, предоставленных акционерам банка (не более 50%);

– Н10.1 – общее значение риска по физическим лицам, влияющим на решение банка о предоставлении кредита (не более 3%);

– Н12 – объем средств, направляемый банком на покупку акций других организаций или долей в различных фондах (максимальное значение 25%) (55).

Если банк не выполняет условия по размерам обязательных нормативов деятельности банка, то его деятельность считается экономически безопасной.

Норматив достаточности собственных средств (капитала) Н1.0 – основной норматив, который обязаны соблюдать все кредитные организации. Это один из наиболее важных показателей надежности банка. Характеризует способность банка нивелировать возможные финансовые потери за свой счет, не в ущерб своим клиентам. Минимальное его значение, установленное регулятором – 10%. Норматив Н1 считается по следующей формуле:

$$Н1 = K_0 / A_p - P_c - P_k - P_d, \quad (1.1)$$

где  $K_0$  – это размер капитала компании,

$A$  – объем активов (общий), взвешенных по риску, а корректоры

$P$  – это суммы резервов, созданных под обесценивание ценных бумаг, потери по ссудам и расчетам с дебиторами соответственно.

По ликвидности установлено три норматива, отличающиеся по временному критерию: ликвидность мгновенная, текущая, долгосрочная. Соответственно, для определения показателей принимаются во внимание активы и пассивы, относящиеся к конкретному периоду.

Коэффициент Н2 показывает превышение активов кредитного учреждения, реализуемых в течение одного дня, над его долгами, которые могут быть востребованы кредиторами в любой момент времени. Он должен составлять не менее 15% для того, чтобы банк был уверен, что в течение одного дня его ликвидность не упадет до критического положения. Для определения параметра используется формула:

$$Н2 = L_{ам} \times 100\% / (O_{вм} - 0,5O_{вм*}), \quad (1.2)$$

где числитель  $L_{ам}$  – сумма денежных средств, которые кредитная организа-

ция может получить в течение одного дня из следующих источников:

- от продажи активов – валюты, быстро реализуемых ценных бумаг, драгоценных металлов;
- от дебиторов – вложения до востребования, погашения кредитов и процентов по ним;
- наличность в кассе банка;
- деньги, хранящиеся на корреспондентских счетах Банка России, Внешэкономбанка, отечественных банков;
- вложения в зарубежных банках, страны которых имеют оценку риска «0» или «1» или считаются государствами с высоким уровнем доходов, члены ОЭСР и Еврзоны;
- средства, размещённые в Европейском и Международном банках реконструкции и развития, Международной финансовой корпорации.

Из результата вычитается сумма резервов на потери, рассчитанных при оценке риска вложений в активы.

Значение  $O_{\text{вм}}$  знаменателя формулы является результатом, полученным от сложения обязательств кредитного учреждения, которые оно должно погасить в течение одного дня:

- вклады юридических и физических лиц до востребования;
- кредиторская задолженность, по которой наступил срок оплаты;
- обязательства, которые возникли неожиданно в связи с нарушением ограничений по экономическим показателям одной из сторон сделки между банком и инвестором по привлечению долгосрочных активов.

Для вычисления  $O_{\text{вм}^*}$  используется сумма остатков на конец месяца по следующим счетам, открытым частным лицам, ИП, организациям (исключая кредитные):

- расчётным, текущим;
- вкладам до востребования, до 1-го месяца (до 30 дней), до 365 дней.

Показатели берутся за полтора года, предшествующие дате расчёта, минимальный из них (с отклонением не более 0,1% от среднего) подставляется в формулу.

Текущая ликвидность НЗ вычисляется для того, чтобы предотвратить несостоятельность банка в ближайшие 30 календарных дней после расчёта. Она определяется аналогично Н2, отличия заключаются только в значении числителя –  $L_{ат}$ , для которого принимается во внимание сумма денежных средств, которые финансовое учреждение может получить в течение месяца:

$$НЗ = L_{ат} \times 100\% / (O_{вт} - 0,5O_{вт*}), \quad (1.3)$$

где  $O_{вт} = O_{вм}$  и  $O_{вт*} = O_{вм*}$ .

Норматив считается выполненным, если значение НЗ равно 50% и более.

Для предупреждения потери ликвидности в результате долгосрочных финансовых вложений определяется коэффициент Н4, величина которого должно быть не ниже 120%:

$$Н4 = K_{рд} \times 100\% / (K_0 + ОД + 0,5O^*), \quad (1.4)$$

где  $K_0$  – финансовые средства, принадлежащие кредитной организации, включающие в себя:

- уставный капитал;
- доход от продажи акций (долей участников) по цене в рублях, превышающей их номинальную стоимость;
- резервный фонд, сформированный из части прибыли прошлого года, оставшейся в распоряжении организации после уплаты всех обязательных платежей;
- резервный фонд текущего периода, образованный из прибыли, подтверждённой аудиторским заключением;
- прибыль предшествующего года, прибыль настоящего года за минусом или плюсом результатов от сторнирования отложенных налоговых активов и обязательств, балансовых остатков от переоценки ценных бумаг (валюты, драгметаллов), доходов/расходов будущих периодов и от деривативов.

ОД – задолженность по привлечённым финансам в виде депозитов и кредитов, кроме тех, выплаты по которым в случае банкротства осуществляются после остальных (подчинённые, субординированные).

$O^*$  - определяется аналогично  $O_{вм}$ , для расчёта берутся остатки по дол-

госрочным пассивам.

норматив максимального размера риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков Н6 определяет процент, который составляет совокупность кредитов, полученных одним юридическим/физическим лицом или группой финансово взаимозависимых лиц, к собственным средствам банка:

$$Н6 = K_{pz} \times 100\% / K_0. \quad (1.5)$$

Определение  $K_0$  дано выше. По одному клиенту или связанной группе субъектов для определения  $K_{pz}$  суммируются:

- предоставленные займы, кредиты;
- приобретённые акции (доли), облигации;
- выданные поручительства;
- текущий и возможный риск по операциям с финансовыми инструментами.

Из полученного значения вычитается резерв, созданный на возможные потери. Нормируемые величины Н6 должны быть не более 25%.

Ограничения установлены также для кредитов, сумма каждого из которых более 5% собственных средств банка. Максимальная величина коэффициента максимального размера крупных кредитных рисков Н7 равна 800% и рассчитывается в следующем порядке:

$$Н7 = \sum K_{скр} \times 100\% / K_0, \quad (1.6)$$

где  $K_{скр}$  – совокупность крупных обязательств всех клиентов, включая условные (поручительства, гарантии) за вычетом созданных под них резервов.

Норматив максимального размера кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных банком своим участникам (акционерам) (Н9.1), регулирует (ограничивает) кредитный риск банка в отношении участников (акционеров) банка и определяет максимальное отношение размера кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных банком своим участникам (акционерам) к собственным средствам (капиталу) банка. Нормируемые величины Н9.1 должны быть не более 50%.

$$Н9.1 = \sum K_{pa\ i} \times 100\% / K_0, \quad (1.7)$$

где  $K_{pa\ i}$  – величина  $i$ -того кредитного требования банка, а также кредитного

риска по условным обязательствам кредитного характера и срочным сделкам в отношении участников (акционеров), которые имеют право распоряжаться 5% и более долей (голосующих акций) банка, за вычетом сформированного резерва на возможные потери по указанным кредитным требованиям, определенная с учетом взвешивания на коэффициенты риска, установленные в отношении соответствующих активов ( $K_{pi}$ ), тыс. руб.

Норматив совокупной величины риска по инсайдерам банка (Н10.1) регулирует (ограничивает) совокупный кредитный риск банка в отношении всех инсайдеров, к которым относятся физические лица, способные воздействовать на принятие решения о выдаче кредита банком. Определяет максимальное отношение совокупной суммы кредитных требований к инсайдерам к собственным средствам (капиталу) банка. Нормируемые величины Н10.1 должны быть не более 3%.

$$Н10.1 = \sum K_{pci} i \times 100\% / K_0, \quad (1.8)$$

где  $K_{pci} i$  - величина  $i$ -того кредитного требования к инсайдеру банка, кредитного риска по условным обязательствам кредитного характера и срочным сделкам, заключенным с инсайдером, за вычетом сформированного резерва на возможные потери по указанным кредитным требованиям, определенная с учетом взвешивания на коэффициенты риска, установленные в отношении соответствующих активов ( $K_{pi}$ ), тыс. руб.

Норматив использования собственных средств (капитала) банка для приобретения акций (долей) других юридических лиц (Н12) регулирует (ограничивает) совокупный риск вложений банка в акции (доли) других юридических лиц и определяет максимальное отношение сумм, инвестируемых банком на приобретение акций (долей) других юридических лиц, к собственным средствам (капиталу) банка.

$$Н12 = \sum K_{ин} i \times 100\% / K_0, \quad (1.9)$$

где  $K_{ин} i$  - величина  $i$ -той инвестиции банка в акции (доли) других юридических лиц (в размере 5% и более уставного капитала организации) за вычетом сформированного резерва на возможные потери по указанным инвестициям, тыс. руб. (54).

Одним из основных критериев экономической безопасности коммерческого банка является уровень его рисков. Чем ниже уровень рисков банка, тем выше его экономическая безопасность.

Уровень риска определяется потерями (убытками), которых можно ожидать в случае его реализации, а также вероятностью, с которой эти потери могут произойти. Количественно уровень риска может выражаться в абсолютных и относительных показателях. В абсолютном определении риск является размером возможных потерь (убытков), которые может понести банк при совершении определенной операции или услуги. Отношение размера вероятных потерь к показателю, что характеризует банковскую деятельность (например, кредитный портфель), является относительным определением риска.

В связи с тем, что риск является вероятной категорией, его уровень может изменяться в пределах от 0 до 1.

Уровни степени допустимого общего риска банка определены в пределах от 0 до 0,1. При этом уровень риска может колебаться в следующих пределах:

- 0-0,05 – низкий уровень риска, который временно можно игнорировать;
- 0,05-0,1 – умеренный уровень риска, требующий пристального внимания к нему со стороны руководства;
- 0,1 и выше – высокий уровень риска, который может привести к банкротству банка (56).

Под низким понимают риск, реализация которого не угрожает жизнедеятельности банка, а случайные убытки меньше ожидаемой прибыли и размера специальных резервов, предназначенных для возмещения возможных их потерь. В таком случае риск оценивают, исходя из размера недополученной прибыли. В данном случае можно говорить о высоком уровне экономической безопасности банка.

Умеренный уровень риска характеризуется такими потерями, которые не должны существенно исчерпать имеющиеся резервы или требовать увели-



чения отчислений в резервные фонды. Потенциальные потери поступлений или капитала в результате умеренного кредитного риска является контролируемые. Умеренный уровень риска свидетельствует об удовлетворительной экономической безопасности банка.

Если возможные последствия реализации риска достигают уровня, превышающего критический предел, то речь идет о высоком уровне риска. В случае реализации этого вида риска потери банка могут серьезно исчерпать существующие резервы или требовать создания дополнительных резервов. В этом случае банк не только не получит прибыль, но и может понести существенные убытки. Потенциальные потери поступлений или капитала в случае реализации высокой степени риска являются значительными и могут привести к возникновению кризиса в деятельности банка и, как следствие, его банкротства. При такой ситуации можно говорить о низком уровне экономической безопасности банка.

Для определения уровня риска банки должны создавать соответствующие системы оценки риска, которые формализовали процесс измерения и расчетов. Такие системы должны определять три компонента риска:

- размер (уровень) риска – объем возможных потерь;
- вероятность наступления негативного события;
- продолжительность периода воздействия риска (53).

Также в качестве критерия оценки экономической безопасности коммерческого банка рассматривается эффективность обеспечения кадровой безопасности банка.

Анализ показателей кадровой безопасности коммерческого банка имеет особое значение, так как данная составляющая безопасности выступает одним из важных аспектов организации банковского учреждения.

Процесс оценки и обеспечения кадровой безопасности для ликвидации социальных и экономических угроз в производственно-коммерческой деятельности банков. Это связано с тем, что основные риски банка, как правило, генерируются с его собственными кадрами. По данным статистических исследований, около 51 % случаев экономических преступлений осуществляют

сотрудники компаний, а избежать убытков фирмы, связанных с человеческим фактором, возможно лишь за счет эффективной системы обеспечения кадровой безопасности. По мнению отечественных и зарубежных специалистов, почти 80 % убытков мировых компаний причиненные вследствие незаконных и непрофессиональных действий собственных сотрудников. Нарушение работниками трудовой дисциплины, неэффективное использование ресурсов, разглашение конфиденциальной информации создает угрозу имуществу, репутации и безопасности банков.

Уровень кадровой безопасности можно оценить с помощью следующих показателей:

- общая численность работников;
- доля работников с полным средним и высшим образованием к общему числу работников;
- производительность труда, которая рассчитывается как отношение совокупного дохода к численности работников;
- соотношение средней заработной платы на фирме и средней в экономике;
- уровень убытков от противоправных действий персонала (63).

От угроз кадровой безопасности банковские учреждения несут материальные и нематериальные потери, которые проявляются через снижение морального духа персонала, испорченную репутацию, снижение стоимости акций и нарушения деловых отношений с партнерами.

С целью достижения наиболее высокого уровня экономической безопасности банковское учреждение должно проводить работу по обеспечению максимальной безопасности основных функциональных составляющих своей работы.

Базовым критерием экономической безопасности коммерческого банка выступает уровень технической и информационной безопасности банка.

Информационная безопасность банка – это состояние защищенности

всех его информационных активов.

От информационной безопасности банка зависят его репутация и конкурентоспособность. Чем выше уровень технической и информационной оснащенности банка, тем меньше угроз его экономической безопасности. Высокий уровень обеспечения информационной безопасности кредитной организации позволяет минимизировать следующие риски:

- риск утечки информации, составляющей служебную, коммерческую или банковскую тайну;
- риск разрушения и потери ценных данных;
- риск использования в деятельности банка, в том числе при принятии управленческих решений, неполной или искаженной информации;
- риск распространения во внешней среде информации, угрожающей репутации банка.

Источниками угроз информационной безопасности банков являются:

- внешние и внутренние злонамеренные и незлонамеренные нарушители информационной безопасности;
- сбои и отказы программных и аппаратных компонентов информационных систем;
- природные и техногенные катастрофы, нарушающие нормальный режим работы информационных систем (49).

Главная задача злоумышленников (внешних нарушителей и инсайдеров), атакующих информационные системы банков, – получение контроля над информационными активами кредитной организации для последующего совершения неправомерных транзакций или компрометации банка по заказу недобросовестных конкурентов.

В банковской сфере изначально существовала проблема, связанная с конфиденциальностью информации, ее хранением и защитой. Безопасность данных банковских учреждений играет важную роль в бизнесе, поскольку конкуренты и преступные лица всегда интересуются такой информацией и прилагают все усилия для ее достижения. Во избежание возникновения тако-

го рода проблем, необходимо научиться защищать банковские данные. Для того чтобы защита банковской информации была эффективной нужно, прежде всего учесть все возможные способы утечки информации. А именно: тщательно проверять данные людей при подборе кадров, проверять их биографические данные и предыдущие места работы.

Итоговая оценка экономической безопасности коммерческого банка представляет собой определение состояния его безопасности на основе анализа комплекса критериев (таблица 1.3) (50).

Таблица 1.3

#### Критерии оценки состояния экономической безопасности банка

Состояние	Характеристика
1. Стабильное	Индикаторы экономической безопасности находятся в пределах пороговых значений, а степень использования имеющегося потенциала близка установленным нормам и стандартам
2. Предкризисное	Несоответствие хотя бы одного из индикаторов экономической безопасности пороговому значению, а другие приблизились к барьерным значениям. При этом не были утрачены технические и технологические возможности улучшения условий и результатов производства путем принятия мер предупредительного характера
3. Кризисное	Несоответствие большинства основных индикаторов экономической безопасности пороговому значению, появляются признаки необратимости спада производства и частичной утраты потенциала вследствие истощения технического ресурса технологического оборудования и площадей, сокращения персонала
4. Критическое	Нарушаются все барьеры, отделяющие стабильное и кризисное состояния развития производства, а частичная утрата потенциала становится неизбежной и неотвратимой

Таким образом, для оценки уровня экономической безопасности банка необходимо изучить критерии и показатели. К таким критериям относятся:

- обязательные нормативы деятельности банка, с помощью которых оценивается достаточность капитала, ликвидность, уровень кредитного риска;
- кредитный рейтинг банка международных рейтинговых агентств;
- уровень банковских рисков;
- эффективность обеспечения кадровой безопасности банка;

- уровень информационной и технической безопасности банка.

Уровень экономической безопасности банка необходимо оценивать для того, чтобы можно было обнаружить и предотвратить разного рода угрозы, а также принять правильное управленческое решение во избежание возможных негативных последствий.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УРОВНЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА АО «ГАЗПРОМБАНК»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика коммерческого банка АО «Газпромбанк»**

«Газпромбанк» (Акционерное общество), сокращенное наименование – АО «Газпромбанк» – это коммерческий банк, созданный в 1990 году как общество с ограниченной ответственностью. В 2001 году организационно-правовая форма Банка была изменена на закрытое акционерное общество, а в 2007 году – на открытое акционерное общество. В декабре 2014 года было изменено наименование Банка. Прежнее наименование Банка «Газпромбанк» (Открытое акционерное общество) и сокращенное наименование ГПБ (ОАО) было изменено на «Газпромбанк» (Акционерное общество) и сокращенное наименование – Банк ГПБ (АО) или АО «Газпромбанк».

По состоянию на 1 января 2016 года в состав Банка входят 4 зарубежных представительства в: г. Пекине (КНР), г. Улан-Баторе (Монголия), г. Нью-Дели (Республика Индия), г. Астане (Республика Казахстан).

«Газпромбанк» (Акционерное общество) – один из крупнейших универсальных финансовых институтов России, предоставляющий широкий спектр банковских, финансовых, инвестиционных продуктов и услуг корпоративным и частным клиентам, финансовым институтам, институциональным и частным инвесторам. Банк входит в тройку крупнейших банков России по всем основным показателям и занимает третье место в списке банков Центральной и Восточной Европы по размеру собственного капитала.

Банк обслуживает ключевые отрасли российской экономики – газовую, нефтяную, атомную, химическую и нефтехимическую, черную и цветную металлургию, электроэнергетику, машиностроение и металлообработку, транспорт, строительство, связь, агропромышленный комплекс, торговлю и другие отрасли (57).

Розничный бизнес также является стратегически важным направлением деятельности Банка, и его масштабы последовательно увеличиваются. Частным клиентам предлагается полный набор услуг: кредитные программы, депозиты, расчетные операции, электронные банковские карты и др.

Газпромбанк занимает сильные позиции на отечественном и международном финансовых рынках, являясь одним из российских лидеров по организации и андеррайтингу выпусков корпоративных облигаций, управлению активами, в сфере частного банковского обслуживания, корпоративного финансирования и других областях инвестиционного банкинга.

В непростых экономических условиях 2014-2015 годов Газпромбанк укрепил свое место в тройке крупнейших кредитных институтов России по величине активов, капитала и объему кредитов корпоративным клиентам.

АО «Газпромбанк» предоставляет широкий спектр финансовых услуг ведущим компаниям всех ключевых отраслей национальной экономики. При этом он является не только универсальным банком, но и ядром мощной финансово-промышленной Группы Газпромбанк. Она объединяет российские и зарубежные банки, финансовые компании, медийный бизнес, а также многоотраслевой комплекс промышленных предприятий. Такая диверсификация активов много лет является уникальной особенностью Газпромбанка, придает Группе дополнительную устойчивость в периоды турбулентности финансовых рынков и позволяет органично соединять в своей деятельности интересы акционеров с приоритетами государственной экономической политики (46).

Схематично общая организационная структура органов управления

банка представлена на рисунке 2.1.

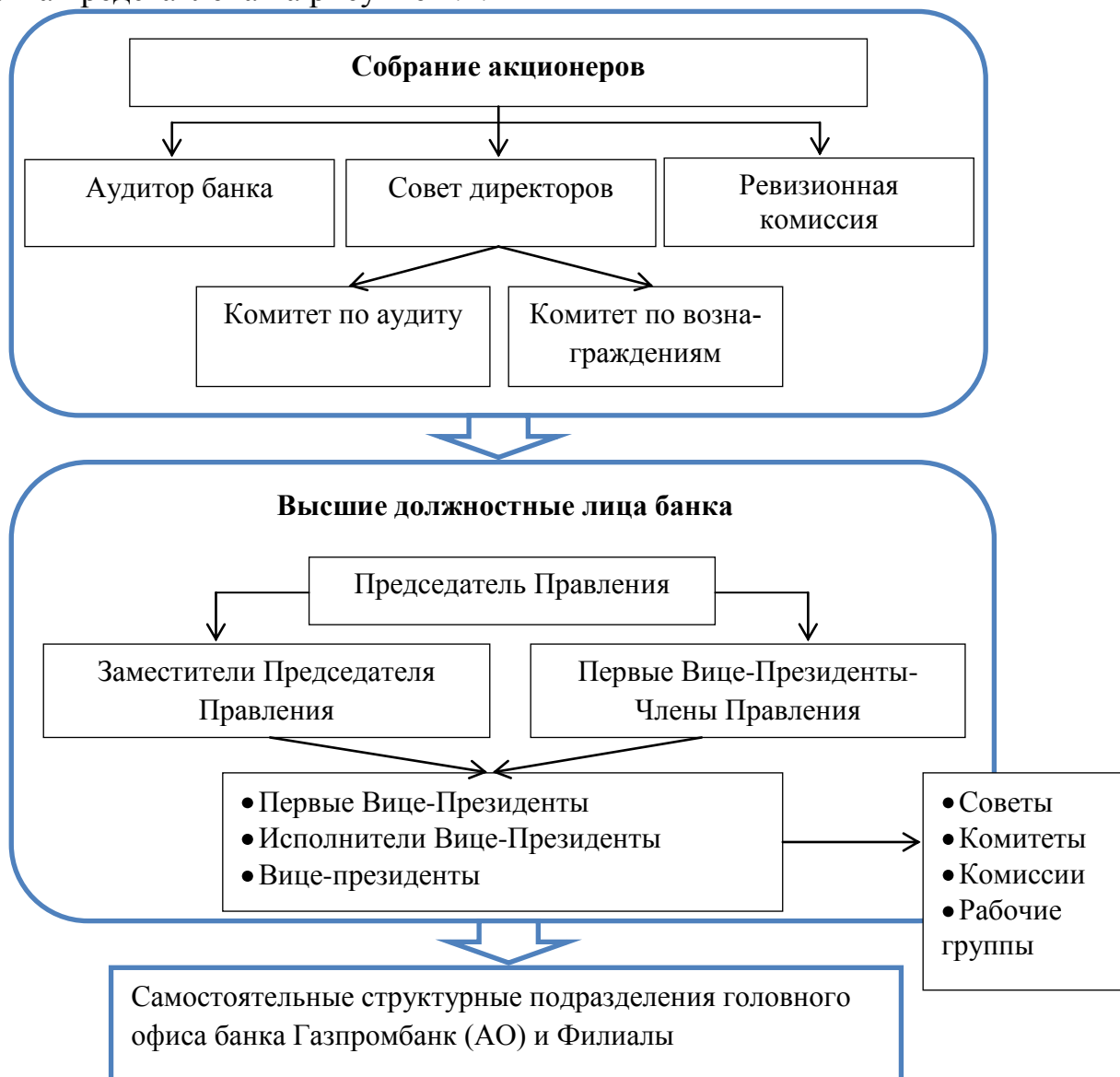


Рис. 2.1. Организационная структура органов управления АО «Газпромбанк»

В состав Банка входят следующие обособленные подразделения:

Таблица 2.1

Обособленные подразделения АО «Газпромбанк»

Показатель	01.01.2016	01.01.2015
<b>На территории Российской Федерации</b>		
Филиалы	31	33
Дополнительные офисы	262	260
Операционные офисы	73	70
Операционные кассы вне кассового узла	5	7
<b>На территории иностранных государств</b>		



Зарубежные представительства	4	4
------------------------------	---	---

По данным отчетности АО «Газпромбанк» проанализируем основные финансово-экономические показатели его деятельности за 2013-2015 гг., которые представлены в таблице 2.2 (48).

Таблица 2.2

Динамика финансово-экономических показателей деятельности  
АО «Газпромбанк» за 2013-2015 гг.

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)		Темп прироста, %	
	2013	2014	2015	2014г. от 2013г.	2015г. от 2014г.	2014/2013	2015/2014
1. Активы, тыс. руб.	3564596158	4635523523	4952750034	1070927365	317226511	30,0	6,8
2. Собственные средства, тыс. руб.	405855148	500141118	632651062	94285970	132509944	23,2	26,5
3. Обязательства, тыс. руб.	3282749979	4301165695	4540379128	1018415716	239213433	31,0	5,6
4. Уставный капитал, тыс. руб.	24532277	64486277	190234277	39954000	125748000	162,9	195,0
5. Средства корпоративных клиентов, тыс. руб.	2738897541	3630352848	4152481353	891455307	522128505	32,5	14,4
6. Вклады населения, тыс. руб.	368914503	469740911	631134225	100826408	161393314	27,3	34,4
7. Прибыль (убыток), тыс. руб.	19261888	17702760	-46061823	-1559128	-63764583	-8,1	-360,2
8. Доля вкладов физ. лиц в обязательствах банка, %	11	11	14	-0,3	3,0	-2,8	27,3
9. Удельный вес обязательств в активах банка, %	92,1	92,8	91,7	0,7	-1,1	0,8	-1,2
10. Удельный вес собственного капитала в активах банка, %	11,4	10,8	12,8	-0,6	2,0	-5,2	18,4
11. Рентабельность активов, %	0,5	0,4	-0,9	-0,2	-1,3	-29,3	-343,5
12. Рентабельность собст-	4,7	3,5	-7,3	-1,2	-10,8	-25,4	-305,7

венного капи- тала, %							
--------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Совокупные активы банка за исследуемый период имеют положительную тенденцию. За весь период исследования возросли на 38,9%. И в конце периода составили 495270034 тыс. руб., что является положительным моментом в деятельности банка и свидетельствует о стабильном росте его операций.

Собственные средства банка также имеют тенденцию роста. В 2015 году достигли 632651062 тыс. руб., что на 6,8% больше, чем в 2014 году. Это говорит о том, что собственный капитал банка увеличивается и является стабильным источником обеспечивающим платежеспособность банка, обеспечивающим покрытие кредитных рисков.

Что касается обязательств, то они также увеличиваются, однако это не будет положительным моментом. Наибольшую часть обязательств более 80% составляют средства клиентов, не являющихся кредитными организациями. В 2015 году объем обязательств составил 4540379128 тыс. руб., что на 5,6% больше чем в 2014 году, и значительно больше, чем в 2013 году – 3282749979 тыс. руб.

Уставный капитал имеет активный рост. В 2015 году он достиг максимального размера 190234277 тыс. руб., что практически в 3 раза больше, чем в 2014 году – 64486277 тыс. руб. или на 195%. Увеличение уставного капитала возможно за счет:

- увеличения номинальной стоимости размещенных акций при неизменном их количестве;
- размещения дополнительных акций в пределах объявленных акций при неизменной номинальной стоимости;
- одновременного увеличения номинальной стоимости и количества размещенных акций.

Средства корпоративных клиентов включают в себя: средства кредитных организаций и средства клиентов, не являющихся кредитными организациями. Этот показатель имеет тенденцию роста: в 2014 году по сравнению с

2013 годом на 32,5%, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом – на 14,4%.

Вклады населения за исследуемый период возросли. В 2014 году по сравнению с 2013 годом они увеличились на 27,3%, а в 2015 году по сравнению с прошлым годом – еще на 34,4%. Также можно сказать о том, что доля вкладов населения в обязательствах банка за исследуемый период колеблется от 11 до 14%.

Прибыль банка в 2013 году составляла 19261888 тыс. руб., в 2014 году – 17702760 тыс. руб., а в 2015 году был убыток -46061823 тыс. руб. в целом в 2013-2015 годах наблюдается тенденция уменьшения темпов роста прибыли, что обусловило снижение рентабельности активов и собственного капитала.

Так в 2013 году с каждого рубля активов Газпромбанк получал 0,5 копеек прибыли, а с каждого рубля собственного капитала – 4,7 копеек, в 2015 году данные показатели составили -0,9 и -7,3 копеек соответственно.

В исследуемом периоде наблюдается изменение доли собственных средств в активах банка в положительную сторону, в 2015 году – 12,8%. А доля обязательств в имуществе банка незначительно уменьшается, в 2015 году – 91,7% (60).



Рис. 2.2. Структура активов российской банковской системы в 2015 г.

По данным российских рейтинговых и информационных агентств по итогам на 1 января 2016 года Газпромбанк занимает ведущие позиции в отечественном банковском секторе:

- по активам–нетто (177,75 млрд. рублей) и объему капитала (646,06 млрд. рублей) – 3 место в России (рис. 2.1. и 2.2);
- по кредитному портфелю – 3 место в России (3 432,58 млрд. рублей);
- по вкладам физических лиц – 3 место в России (627,01 млрд. рублей);
- по средствам корпоративных клиентов – 3 место в России (3 142, 9 млрд. рублей) (47).

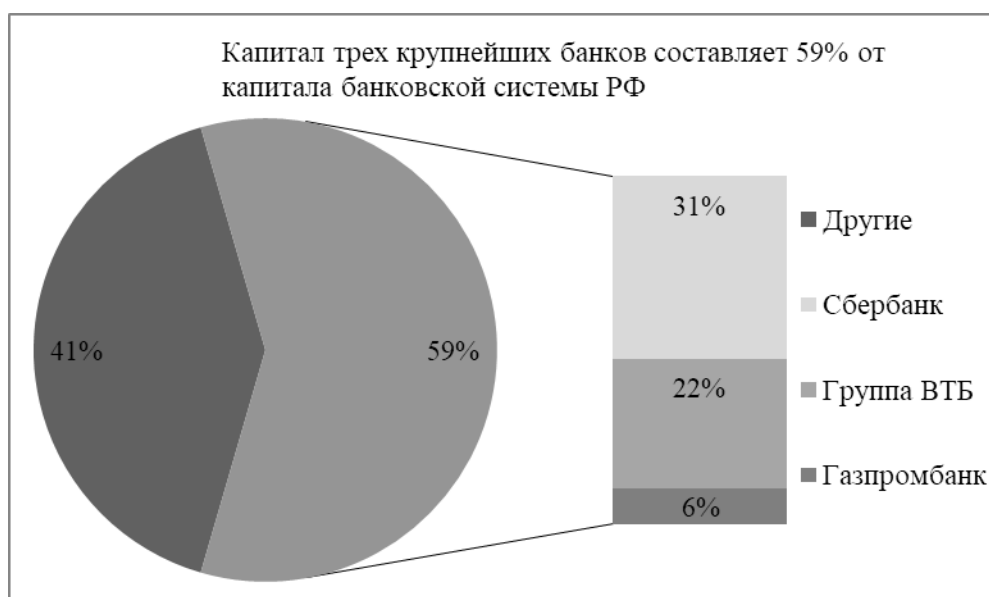


Рис. 2.3. Структура капитала российской банковской системы в 2015 г.

Газпромбанк сохраняет за собой лидирующие позиции в области внедрения новых розничных продуктов и инвестиционно-банковском бизнесе. Банк стал первым в России эмитентом банковских карт азиатских международных платежных систем UnionPay и JCB. Качество банковских продуктов и услуг регулярно получает высокие оценки сторонних экспертов и партнеров. Международная платежная система Visa неоднократно награждала Газпромбанк в престижных международных номинациях в области эмиссии и обслуживания банковских карт.

АО «Газпромбанк» активно участвует в государственных программах, крупных инфраструктурных проектах, в том числе на базе государственно-

частного партнерства, в мероприятиях по развитию импортозамещения, модернизации промышленности и внедрению инноваций. Вся эта многогранная деятельность Банка способствует устойчивому развитию экономики страны в целом и сохранению социальной стабильности.

подавляющее большинство потребителей банковских услуг считают Газпромбанк надежным (98%) и выполняющим свои обязательства (100%) (рис. 2.2.). По сравнению с предыдущим годом эти показатели изменились незначительно ( $\pm 1\%$ ).

Таблица 2.3

Доля клиентов, считающих свой банк надежным и  
выполняющим свои обязательства

Банк	Надежность, %		Выполнение обязательств, %	
	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.
Сбербанк России	98	95	96	94
ВТБ 24	98	97	98	96
Газпромбанк	99	98	99	100
Альфа-банк	98	98	97	94
Раффайзенбанк	87	100	92	98
Банк Москвы	94	97	100	100
Хоум Кредит Банк	93	90	93	97

В основе роста и успеха Банка ГПБ (АО) лежат много факторов. И один из них – это люди, работающие в Банке. Коллектив Газпромбанка составляет около 13 тысяч высококвалифицированных руководителей и специалистов, объединенных общим видением и нацеленных на решение общих задач.

Высокий уровень обслуживания, последовательное развитие, умеренность в принятии рисков, безусловное выполнение взятых на себя обязательств – все это в итоге определяет успех и репутацию Газпромбанка (60).

В числе клиентов Газпромбанка – около 4 миллионов физических и порядка 45 тысяч юридических лиц.

Газпромбанк является членом Российского национального комитета

Международной торговой палаты.

В России региональная сеть Газпромбанка представлена 33 филиалами, расположенными от Калининграда до Южно-Сахалинска. Общее число офисов, предоставляющих высококачественные банковские услуги, превышает 500.

Филиал «Газпромбанк» (Акционерное общество) в г. Белгороде создан 13 июля 2009 года как одно из структурных подразделений Банка. Юридический адрес: 308012, г. Белгород, ул. Костюкова, д. 36-г.

Основная задача филиала – предоставление качественных банковских услуг предприятиям и организациям, а также физическим лицам.

Основными направлениями деятельности филиала являются:

- расчетно-кассовое обслуживание юридических и физических лиц;
- кредитование физических и юридических лиц;
- вклады населения;
- выпуск и обслуживание банковских карт;
- валютные операции с физическими и юридическими лицами;
- операции с ценными бумагами;
- брокерское обслуживание;
- депозитарные услуги;
- денежные переводы частных лиц;
- аренда индивидуальных банковских сейфов;
- реализация инвестиционных и памятных монет из драгоценных металлов;
- операции с иностранной валютой и производными финансовыми инструментами (57).

Сегодня Газпромбанк является универсальным коммерческим банком, который работает с крупнейшими системообразующими предприятием не только нефтегазовой промышленности, но и всех ключевых секторов российской экономики.

АО «Газпромбанк» является головной кредитной организацией банковской Группы (далее – «Группа Газпромбанка»). Группа Газпромбанка не является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность как Группа с 1994 года. В настоящее время она является одной из крупнейших среди зарегистрированных в Банке России банковских Групп по общему количеству участников и суммарному обороту финансово-хозяйственной деятельности. Хозяйственные общества – члены Группы Газпромбанка осуществляют свою деятельность в основном на территории Российской Федерации.

Газпромбанк обладает высококвалифицированными специалистами, знающими все эти отрасли изнутри и способными детально вникать в вопросы управления соответствующими активами на уровне советов директоров. В дочерних и зависимых компаниях и банках Группы внедрены единые стандарты деятельности, разработаны общие подходы в области корпоративного управления, планирования, бюджетирования, отчетности и управления рисками.

Передовые технологии, богатый опыт банковской деятельности и развитая региональная структура Газпромбанка являются основой для высококлассного обслуживания клиентов.

Организационная структура Филиала «Газпромбанк» (Акционерное общество) в г. Белгороде – линейно-функциональная. Возглавляет филиал и является его управляющим – Коптяев Геннадий Николаевич. Руководители филиалов и представительств назначаются единоличным исполнительным органом Банка и действуют на основании выданной им в установленном порядке доверенности.

Отличительной чертой Газпромбанка всегда была и остается последовательная и системная работа, направленная на установление долгосрочных и взаимовыгодных отношений между работодателем и коллективом работников. При этом Банком всегда уделялось огромное внимание непрерывному развитию человеческого капитала, повышению его эффективности и результативности. И сегодня сотрудники Газпромбанка отличаются тем, что ус-

пешно демонстрируют свой профессионализм и ответственное отношение к делу в любых, даже сложных условиях и обстоятельствах, в работе над решением задач любого уровня сложности.

Одной из приоритетных задач АО «Газпромбанк» является развитие устойчивых долгосрочных отношений с ключевыми корпоративными клиентами. Для её реализации продолжится кредитование крупнейших российских компаний. При этом Банк будет стремиться к повышению доходности операций за счёт расширения предложения клиентам Банка некредитных продуктов и развития кросс-продаж. Приоритетами Банка в условиях экономической нестабильности и увеличения рисков ведения бизнеса являются сектора экономики и отдельные компании, максимально устойчивые к спаду в экономике и внешнему воздействию, а также проекты с приемлемым для Банка уровнем риска, стабильной доходностью и обеспеченные долгосрочной государственной поддержкой (46).

На региональном уровне, АО «Газпромбанк» продолжит развивать сотрудничество с местными органами власти и компаниями частного сектора, направленное на создание в российских регионах транспортной инфраструктуры, объектов в социальной сфере, здравоохранении и ЖКХ. Принимая во внимание меры Правительства Российской Федерации по развитию малого и среднего предпринимательства, Банк продолжит работу с корпоративными клиентами среднего бизнеса, совершенствуя бизнес-процессы и сокращая сроки принятия решений.

Развитие розничного бизнеса АО «Газпромбанк» продолжится на его основной клиентской базе – сотрудниках корпоративных клиентов, а также физических лицах с уровнем дохода не ниже среднего. Повышение качества услуг, оказываемых розничным клиентам, расширение функций дистанционных каналов продаж, централизация обслуживающих функций – приоритетные задачи в развитии системы розничного клиентского обслуживания. В ближайшей перспективе основной акцент будет сделан в пользу развития комиссионных продуктов (зарплатных проектов и банковских карт) и залого-



вого кредитования (ипотеки) при одновременном повышении требований к потенциальным заемщикам.

Структура кредитного портфеля АО «Газпромбанк» представлена на рисунке 2.4 (57).

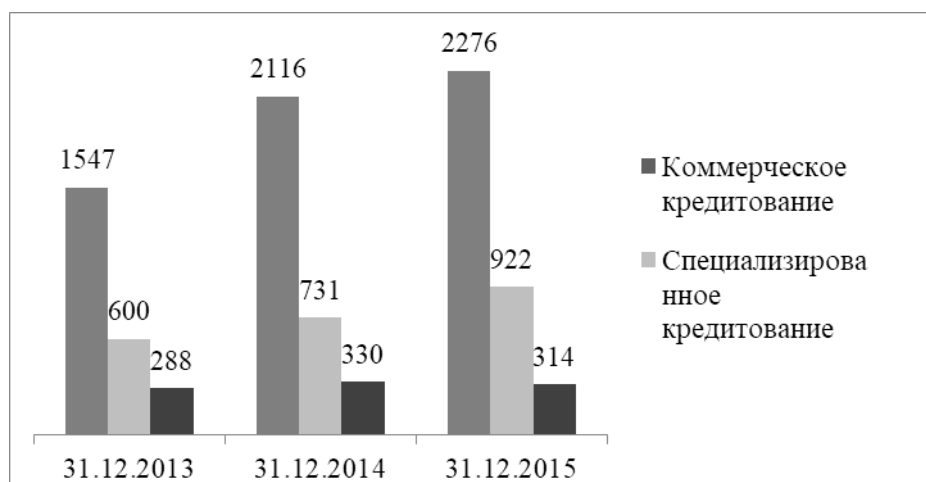


Рис. 2.4. Структура кредитного портфеля АО «Газпромбанк», млрд. руб.

Совокупный кредитный портфель Газпромбанка вырос по сравнению с концом 2014 года на 10,5%, достигнув 3512,4 млрд. руб., а его доля в активах Группы составила 62,5%, демонстрируя стабильное соотношение внутри структуры активов в течение 2015 года. Объем корпоративных кредитов<sup>9</sup> вырос на 12,3% по сравнению с концом 2014 года и составил 3198,0 млрд. руб. (91,1% совокупного кредитного портфеля). Объем розничного кредитования снизился до 314,4 млрд. руб. на конец 2015 года с 330,4 млрд. руб. на 31.12.2014, сократившись на 4,8%.

В целом, проведенное исследование позволяет судить об эффективной деятельности Газпромбанка в исследуемом периоде. В конце периода наблюдается увеличение и улучшение всех показателей, что свидетельствует об устойчивом положении банка. Однако, что касается финансового положения, то в 2015 году банк получил убыток в крупном размере, что негативно может сказаться на дальнейшей деятельности банка.

## 2.2. Оценка уровня экономической безопасности АО «Газпромбанк»

Экономическая безопасность функционирования коммерческого банка в современных условиях может быть оценена на основе анализа комплекса показателей.

Для оценки уровня экономической безопасности АО «Газпромбанк» проведем анализ обязательных нормативов деятельности банка (табл. 2.4) (48).

Таблица 2.4  
Динамика обязательных нормативов АО «Газпромбанк» в 2013-2015 гг.  
(%)

Показатели	Нормативное значение	Годы			Отклонение (+,-)	
		2013	2014	2015	2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.
Норматив достаточности собственного капитала (Н1)	$\geq 10\%$	11,2	12,3	13,4	1,1	1,1
Норматив мгновенной ликвидности (Н2)	$\geq 15\%$	42,2	32,7	50,1	-9,5	17,4
Норматив текущей ликвидности (Н3)	$\geq 50\%$	80,7	76,7	150,5	-4,0	73,8
Норматив долгосрочной ликвидности (Н4)	$\leq 120\%$	105,8	105,6	53,0	-0,2	-52,6
Норматив максимального размера риска на одного заемщика или группу взаимосвязанных заемщиков (Н6)	$\leq 25\%$	21,1	17,8	21,4	-3,3	3,6
Норматив максимального размера крупных кредитных рисков (Н7)	$\leq 800\%$	422,4	382,3	341,4	-40,1	-40,9
Норматив максимального размера кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных банком своим участникам (акционерам) (Н9.1)	$\leq 50\%$	4,9	17,6	10,3	12,7	-7,3
Норматив совокупной величины кредитов и займов, выданных инсайдерам, к капиталу (Н10.1)	$\leq 3\%$	0,4	0,4	0,2	0,0	-0,2
Норматив использования собственных средств банка для приобретения акций (долей) других юридических лиц (Н12)	$\leq 25\%$	5,6	15,9	16,6	10,3	0,7

За исследуемый период наблюдается увеличение норматива достаточности собственного капитала. Он находится выше нормативного значения и в 2015 году составляет 13,4%, это говорит о низкой вероятности наступления

риска несостоятельности банка, и достаточности средств необходимых для покрытия кредитного, операционного и рыночного рисков.

Что касается нормативов ликвидности, то заметна тенденция улучшения в 2015 году по сравнению с 2014 годом. Таким образом, банк имеет достаточно ликвидных средств, чтобы погасить обязательства до востребования.

Норматив мгновенной ликвидности банка отражает риск потери банком ликвидности в течение одного операционного дня. В 2015 году этот показатель составил 50,1%, что на 17,4% больше, чем в 2014 году – 32,7%.

Норматив текущей ликвидности банка связан с риском потери банком ликвидности в течение ближайших 30 календарных дней. В 2015 году данный показатель превышает нормативное значение в 3 раза и составляет 150,5%, что на 73,8% больше, чем в 2014 году.

Норматив долгосрочной ликвидности банка – регулирует риск потери банком ликвидности в результате размещения средств в долгосрочные активы. Данный показатель уменьшился в 2 раза в 2015 году по сравнению с 2014 и 2013 годами.

Рассмотрим нормативы кредитного риска АО «Газпромбанк». Норматив максимального размера риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков определяет максимальное отношение совокупной суммы кредитных требований банка к заемщику или группе связанных заемщиков к собственным средствам банка. В 2015 году этот норматив увеличился на 1,1% по сравнению с 2014 годом и составил 21,4%, что близко к максимальному значению 25%.

Норматив максимального размера крупных кредитных рисков регулирует совокупную величину крупных кредитных рисков банка. Здесь заметна тенденция снижения. В 2015 году этот норматив составил 341,4%, что на 40,9% меньше, чем в 2014 году. Самый большой результат был зафиксирован в начале исследуемого периода, в 2013 году – 422,4%.

Норматив максимального размера кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных банком своим участникам (акционерам) – отражает отношение размера кредитов участникам (акционерам) к собственным средствам (капиталу) банка. Этот норматив значительно меньше норма-

тивного значения. В 2013 году он имел минимальное значение – 4,9%, в 2014 году увеличился на 12,7% и составил 17,6%, однако в 2015 году опять снизился и достиг уровня в 10,3%. Это связано с тем, что Банк в малой доли предоставляет кредит своим акционерам.

Норматив совокупной величины риска по инсайдерам банка определяет максимальное отношение совокупной суммы кредитных требований к инсайдерам к собственным средствам (капиталу) банка. По данному нормативу можно сказать, что банк соблюдает норму и в меньшей степени выдает кредиты и займы инсайдерам. И в 2015 году этот показатель уменьшился в 2 раза по сравнению с предыдущими годами и составил 0,2%.

Норматив использования собственных средств банка для приобретения акций (долей) других юридических лиц с каждым годом увеличивается. В 2014 году достаточно возрос и составил 15,9%, что на 10,3% больше чем в 2013 году – 5,6%. И в 2015 году также увеличился – 16,6%. Это свидетельствует о том, что банк заинтересован в покупке акций у сторонних организаций.

Оценка уровня экономической безопасности АО «Газпромбанк» может быть осуществлена экспертным методом на основе анализа значений кредитных рейтингов банка, характеризующих надежность, кредитоспособность и экономическую безопасность. Значения кредитных рейтингов АО «Газпромбанк» в 2013-2015 гг. представлены в таблице 2.5 (47).

Таблица 2.5

Значения кредитных рейтингов АО «Газпромбанк» в 2013-2015 гг.

Рейтинговое агентство	Уровень			Прогноз		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Fitch Ratings	BBB-	BBB-	BB+	Стабильный	Стабильный	Стабильный
Standard & Poor's	BBB-	BBB-	BB+	Негативный	Негативный	Негативный
Moody's Interfax	Baa3	Ba2	Ba2	Стабильный	Негативный	Стабильный
Dagong Global Credit Rating	A-	A-	A-	Стабильный	Стабильный	Стабильный
	AAA	AAA	AAA	Стабильный	Стабильный	Стабильный
Эксперт РА	A++	A++	A++	Стабильный	Стабильный	Стабильный
Рус-Рейтинг	A-/AAA	A-/AAA	A-/AAA	Стабильный	Стабильный	Стабильный

В 2014 году международные рейтинговые агентства провели ряд негативных действий в отношении суверенного рейтинга Российской Федерации. Несмотря на понижение международным рейтинговым агентством Standard & Poor's долгосрочного рейтинга России в иностранной валюте до «BBB-» 25.04.2014, агентство подтвердило рейтинг Газпромбанка на суверенном уровне. Агентство Fitch также оставило без изменений рейтинг Банка, на инвестиционном уровне «BBB-».

По состоянию на 01.01.2015 долгосрочный рейтинг Газпромбанка в иностранной валюте соответствовал уровню суверенного рейтинга Российской Федерации от Standard & Poor's и находился на одну ступень ниже соответствующего рейтинга России от Fitch Ratings.

Агентство Moody's Interfax в 2015 году понизило долгосрочный кредитный рейтинг Газпромбанка по национальной шкале до уровня «Aa2.ru». Агентство Эксперт РА подтвердило кредитный рейтинг на уровне «A++» (исключительно высокий (наивысший) уровень кредитоспособности).

Агентство Рус-Рейтинг также подтвердило кредитный рейтинг по международной шкале на уровне «A-» и кредитный рейтинг по национальной шкале на наивысшем уровне «AAA».

Факторами, обусловившими рейтинг Газпромбанка, традиционно являются сильные позиции на рынке кредитования, в особенности крупных корпоративных клиентов, высокая системная значимость Банка и высокая вероятность поддержки со стороны государства в случае необходимости, комфортный уровень ликвидности для обслуживания обязательств и диверсифицированная структура источников фондирования.

Центробанк РФ объявил список надёжных банков 2015 года в России, в совокупности занимающих 60% рынка. Рейтинг составлялся на основе нескольких критериев, среди которых размер и объем вкладов, а также количество сделок между банками. Газпромбанк в данном рейтинге занимает одну из ведущих позиций – 3 место.

На уровень экономической безопасности АО «Газпромбанк» непосредственное влияние оказывают риски. Рассмотрим виды рисков банка, имеющие место в исследуемом периоде (45).

Деятельность АО «Газпромбанк» подвержена кредитному риску, который представляет собой риск потерь, возникающих в результате неисполнения обязательств заемщиком или контрагентом. Управление кредитным риском осуществляется в соответствии с нормативными документами Банка России, принципами и методиками, выработанными комитетами по банковскому надзору, а также внутренними документами Банка, разработанными с учетом указанных принципов и ведущих мировых практик в области управления рисками.

Фондовый риск АО «Газпромбанк» связан с портфелем ценных бумаг, сформированным из преимущественно высококачественных инструментов крупнейших российских эмитентов. Также Банк принимает риски, связанные с прямым инвестированием средств. В то же время указанные риски носят специфический характер, объясняемый долгосрочностью вложений, позволяющей реализовывать проекты с прибылью при наступлении благоприятных экономических условий.

Процентный риск объясняется наличием в торговом портфеле АО «Газпромбанк» облигаций и производных финансовых инструментов.

Процентный риск банка обусловлен сформированным для получения процентного дохода разрывом по срочности между требованиями и обязательствами, чувствительными к изменению процентных ставок.

Основной задачей по управлению процентным риском является сокращение влияния, оказываемого изменением рыночных процентных ставок на чистый процентный доход и снижением стоимости инструментов, чувствительных к изменению процентных ставок. В банке установлены следующие лимиты процентного риска:

- лимит чувствительности чистой приведенной стоимости активов и пассивов;
- структурные лимиты;
- лимит чувствительности чистого процентного дохода банковской книги;
- лимит чувствительности финансового результата к изменению кривой процентных ставок.

Валютный риск АО «Газпромбанк» связан с тем, что открытые валютные позиции подвержены влиянию колебаний курсов иностранных валют к российскому рублю. Основным источником валютного риска являются инвестиции в зарубежные компании и кредитные организации. У Банка отсутствуют существенные валютные позиции, открытые с целью получения спекулятивной прибыли.

Валютные риски, возникающие при совершении сделок с клиентами, хеджируются путем заключения встречных сделок с высоконадежными контрагентами.

Валютный риск АО «Газпромбанк» оценивается на еженедельной основе. Оценка соответствия применяемых моделей тестирования историческим данным (бэк-тестирование) показывает приемлемые результаты. Подверженность валютному риску по состоянию на 1 января 2016 года - стоимость под риском (VaR 10 дней) составляет 3,9 млрд руб.

Банк также проводит оценку чувствительности прибыли или убытка к изменению курса иностранной валюты. Укрепление курсов иностранных валют по отношению к курсу рубля ведет к отрицательной переоценке открытой валютной позиции Банка.

Фондовый риск АО «Газпромбанк» (по долговым и долевым инструментам) оценивается на еженедельной основе.

АО «Газпромбанк» также проводит оценку чувствительности к изменениям стоимости ценных бумаг (уменьшение стоимости – на 35% по доле-

вым ценных бумагам, на 4% – по облигациям). По данному стрессовому сценарию общий убыток по состоянию на отчетную дату составляет 4,5 млрд руб. с учетом действий руководства, направленных на минимизацию убытков.

Оценка рыночного риска АО «Газпромбанк» за период 2013-2015 года приведена в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Показатели оценки рыночного риска АО «Газпромбанк» за 2013-2015 года

(тыс. руб.)

Наименование показателя	Годы			Отклонение (+,-)	
	2013	2014	2015	2014г. от 2013г.	2015. от 2014г.
Совокупный рыночный риск, всего, в т.ч.:	191339786	148625573	174473973	-42714213	25848400
процентный риск, всего, в т.ч.:	142641422	98236602	86379513	-44404820	-11857089
общий	75590424	56882715	66959700	-18707709	10076985
специальный	67050998	41353887	19419813	-25697111	-21934074
фондовый риск, всего, в т.ч.:	32932642	42533217	47015837	9600575	4482620
общий	16466321	9604601	5278437	-6861720	-4326164
специальный	16466321	32928616	41737400	16462295	8808784
валютный риск	15765722	7855754	41078623	-7909968	33222869

Рост величины рыночного риска АО «Газпромбанк» по состоянию на 2015 год обусловлен увеличением объема вложений в инструменты торгового портфеля, а также ростом валютного риска, связанным с необходимостью формирования открытой валютной позиции для целей хеджирования колебаний величины капитала и финансового результата Банка вследствие вызванного девальвацией рубля изменения величины резервов по валютным активам.

Операционный риск АО «Газпромбанк» – это риск потерь в результате недостаточности или неэффективности внутренних процессов, действий персонала и третьих лиц, сбоев в работе применяемых Банком информационных,



технологических и других систем, или под влиянием внешних событий. Операционные риски включают в себя, в частности, убытки, вызванные ошибками персонала, внутренним или внешним мошенничеством, сбоем в работе компьютерных систем, ошибками при проведении расчетов и построении моделей, а также стихийными бедствиями. Оценка операционного риска АО «Газпромбанк» за 2013-2015 года представлена ниже (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Показатели оценки операционного риска АО «Газпромбанк»  
за 2013-2015 года

(тыс. руб.)

Наименование показателя	Годы			Отклонение (+,-)	
	2013	2014	2015	2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.
Операционный риск, всего, в т.ч.:	10841550	13358217	17099312	2516667	3741095
Доходы для целей расчета капитала на покрытие опера- ционного риска, всего, в т.ч.:	227565584	281595657	360720067	54030073	79124410
чистые процентные до- ходы	164764976	205745700	247026577	40980724	41280877
чистые непроцентные доходы	62800608	75849957	113693490	13049349	37843533

Проанализировав таблицу можно сказать, что операционный риск с каждым годом увеличивается. В начале периода он составляет 10841550 тыс. руб., а уже в конце периода 17099312 тыс. руб. Это может быть результатом неадекватных или ошибочных внутренних процессов, действий сотрудников и систем или внешних событий. Однако и повышаются доходы для покрытия операционного риска, которые формируются за счет процентный и непроцентных доходов. Все это говорит о том, что банк способен покрывать расходы по операционному риску. Следовательно, операционный риск не оказывает серьезного влияния на уровень экономической безопасности.

Регуляторный капитал – совокупность собственных средств банка, ко-

торый включает основной и дополнительный капитал. Чтобы проанализировать риски по регуляторному капиталу необходимо ознакомиться с таблицей 2.8.

Таблица 2.8

Показатели рисков АО «Газпромбанк» по регуляторному капиталу  
за 2013-2015 гг.

(тыс. руб.)

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)	
	2013	2014	2015	2014г. от 2013г.	2015. от 2014г.
Стандартный риск по балансовым активам	2096228914	2422018654	2800971218	325789740	378952564
Операции с повышенными коэффициентами риска	484298973	625931947	861581820	141632974	235649873
Кредитный риск по внебалансовым обязательствам	432559791	426658414	321229080	-5901377	-105429334
Риск по операциям со связанными лицами	281881504	166273644	253720593	-115607860	87446949
Кредитный риск по срочным сделкам	17425894	41165946	44845835	23740052	3679889
Риск изменения стоимости кредитного требования в результате ухудшения кредитного качества контрагента	-	58476948	48904895	58476948	-9572053
Рыночный риск	191339786	148625573	174473973	-42714213	25848400
Операционный риск	135519375	166977713	213741400	31458338	46763687
Общая сумма рисков, требующих покрытия капиталом	3639153998	4056128839	4719468814	416974841	663339975
Собственные средства (капитал)	405855148	500141118	632651062	94285970	132509944
Общая достаточность капитала (%)	11,2	12,3	13,4	1,1	1,1
Максимальный размер риска на одного заемщика Н6 (%)	21,1	17,8	21,4	-3,3	3,6

Стандартный риск по балансовым активам за исследуемый период увеличивается. В 2015 году составил 2800971218 тыс. руб., что на 378952564 тыс. руб. больше чем в 2014 году.

Операции с повышенными коэффициентами риска также увеличиваются. В конце периода достигли 861581820 тыс. руб., что на 38% больше чем в 2014 году и на 78% больше чем в 2013 году. Банковская деятельность полностью связана с рисками: рыночными, валютными, процентными, риском инфляции и другими.

Кредитный риск по внебалансовым обязательствам уменьшается (2015 год – 321229080 тыс. руб.), однако кредитный риск по срочным сделкам увеличивается (2015 год – 44845835 тыс. руб.).

Рыночный и операционный риски были проанализированы ранее. По данным рискам заметна тенденция роста.

Общая сумма рисков, требующих покрытия капиталом довольно высока и с каждым годом растет. В 2013 году – 3639153998 тыс. руб., в 2014 году – 4056128839, а в 2015 году – 4719468814 тыс. руб.

Что касается собственных средств (капитала), то тут заметна положительная тенденция. С каждым годом капитал увеличивается. В 2015 году достиг 632651062 тыс. руб.

И наконец, общая достаточность капитала увеличилась с 11,2 % до 13,4 %. Это говорит о надежности банка, степени его подверженности риску. Экономический смысл достаточности капитала заключается в определении возможности банка покрыть собственным капиталом вложения в неликвидные и высокорисковые активы (45).

После всего вышеописанного можно сделать вывод о том, что регуляторный капитала достаточно для покрытия рисков и уровень экономической безопасности стабильный.

Численность работников Газпромбанка с каждым годом увеличивается. В 2013 году в штате Газпромбанка состояло более 12,7 тысячи человек. Среди них 10 докторов наук и более 200 кандидатов наук. В 2014 году – свыше 13,5 тыс. человек. Среди них 12 докторов и более 230 кандидатов наук. В 2015 году численность работников Банка составила 13,9 тыс. человек, значительно увеличившись в течение года (в основном за счет открытия новых точек продаж и развития новых направлений деятельности, таких как бан-

ковское сопровождение строительных контрактов). Около 90% сотрудников имеют высшее образование, что говорит об их профессионализме.

Для оценки уровня кадровой безопасности банка необходимо проанализировать таблицу 2.9 (57).

Таблица 2.9

Показатели кадровой безопасности АО «Газпромбанк» за 2013-2015 гг.

Показатели	Пороговые значения	Годы		
		2013	2014	2015
Численность работников, тыс.чел.	-	12,7	13,5	13,9
Доля работников с полным средним и высшим образованием к общему числу работников, %	$\geq 75$	88	88	90
Средний возраст работников, лет	-	37,5	37,5	38
Доля работников старше 30 лет в общей численности работающих на фирме, %	$\leq 20$	73	75	75
Средний стаж работы, лет	-	5,4	5,5	5,5
Производительность труда, тыс. руб./чел.	-	32445669,3	36606444,4	46011510,8
Соотношение средней заработной платы на фирме и средней в экономике	$\geq 1$	1,9	1,9	1,7
Уровень убытков от противоправных действий персонала	-	низкий	низкий	умеренный

Средний стаж работы в банке 5,5 лет. А число работников, которые работают более 15 лет с каждым годом увеличивается: в 2013 году – 700 человек, в 2014 году – 900 человек, а в 2015 году около тысячи человек.

Средний возраст коллектива составляет 38 лет, при этом 25% сотрудников моложе 30 лет.

Что касается производительности труда, то она с каждым годом увеличивается и в 2015 году уже достигает 46011510,8 тыс. руб. на человека.

Уровень убытков от противоправных действий персонала находится на низком уровне, а в 2015 году он поднялся до умеренного уровня, но это в пределах нормы.

Активный процесс консолидации национальной банковской отрасли в 2015 году изменил ситуацию на рынке труда. С одной стороны, ужесточи-

лась конкуренция за таланты среди ведущих игроков, с другой – рынок труда трансформировался в «рынок работодателя», что открывает новые возможности для поиска и подбора перспективных сотрудников. Отдельно необходимо отметить ставшие практически недоступными западные рынки, являвшиеся ранее источником привлечения высококвалифицированных специалистов с уникальными компетенциями (например, в области рисков или операций на финансовых рынках).

Несмотря на сложные макроэкономические условия, Банк продолжает уделять большое внимание вопросам укрепления своего кадрового потенциала, в том числе за счет программ обучения и развития персонала. На системной основе продолжалась реализация комплекса мер по привлечению, развитию и удержанию работников с высоким потенциалом; традиционные формы обучения работников в 2015 году активно дополнялись средствами дистанционного и самообучения.

После анализа основных показателей оценки экономической безопасности банка, уровень экономической безопасности АО «Газпромбанк» можно признать стабильным.

### **2.3. Исследование системы и стратегии обеспечения экономической безопасности АО «Газпромбанк»**

Для обеспечения экономической безопасности в АО «Газпромбанк» создана система защиты и разработана политика безопасности.

В целях предотвращения возникновения конфликта интересов в сфере управления рисками в АО «Газпромбанк» обеспечивается распределение между структурными подразделениями функций, связанных с принятием и управлением рисками, таким образом, чтобы осуществление операций (сделок), связанных с принятием рисков, и управление рисками не являлись функциями одного структурного подразделения (рис. 2.5) (58).

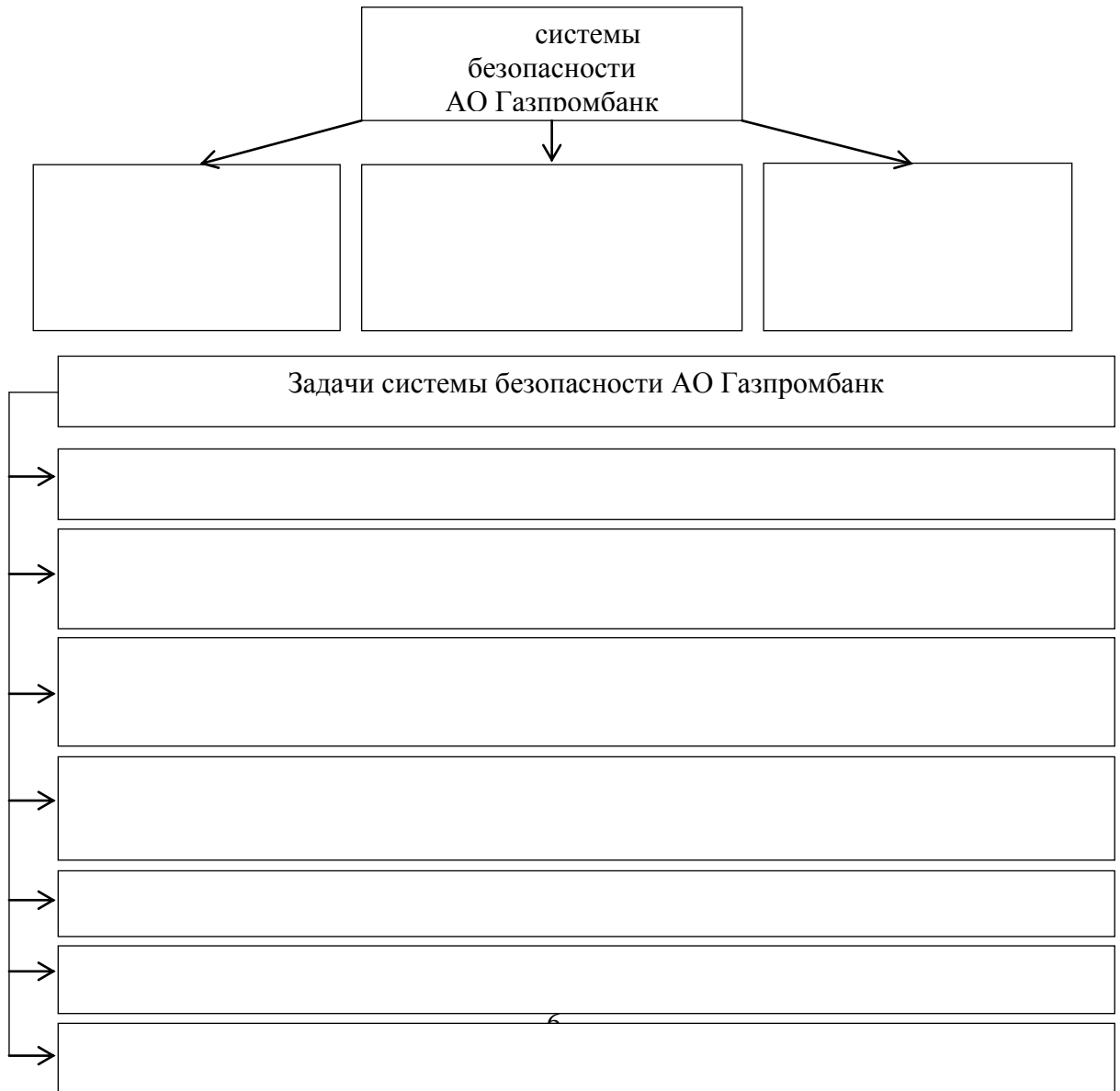


Рис. 2.5. Цели и задачи система безопасности АО Газпромбанк

Для целей обеспечения экономической безопасности в АО Газпромбанка разработана и утверждена классификация объектов защиты системы безопасности (рис. 2.6).

Важнейшим элементом системы и стратегии обеспечения экономической безопасности АО «Газпромбанк» является управление рисками (45).

Функция оценки и анализа экономических и операционных рисков в Банке закреплена за Службой управления рисками. Управление данными рисками осуществляется специальными коллегиальными органами управления (комитетами) в рамках своих компетенций (рис. 2.7).



Рис. 2.6. Классификация объектов защиты системы безопасности АО «Газпромбанк»



Рис. 2.7. Структура службы управления рисками АО «Газпромбанк»

Мониторинг фактических значений уровня риска осуществляется на регулярной основе, его результаты рассматриваются органами управления в соответствии с планом проведения заседаний.

При реализации политики управления рисками органы управления Банка опираются на поддержку следующих ключевых комитетов и комиссий, в компетенцию которых входит управление рисками: Кредитный комитет, Комитет по управлению активами и пассивами, Комиссия по рискам операций на финансовых рынках и операционным рискам, Комитет по стратегии, Комитет по корпоративному управлению и вознаграждениям.

АО «Газпромбанк» применяет следующие основные подходы к управлению кредитным риском:

- идентификация, анализ, количественная и качественная оценка кредитного риска;
- ограничение кредитного риска путем установления лимитов;
- минимизация кредитного риска при структурировании сделок и принятии обеспечения;
- мониторинг кредитного риска, как на уровне отдельных заемщиков, так и на уровне портфеля;
- формирование резервов на возможные потери и оценка ожидаемых потерь;
- планирование уровня кредитного риска (62).

В качестве основных инструментов в рамках мониторинга используются: система лимитов принятия кредитного риска, контроль отлагательных и дополнительных условий, предусмотренных решением о принятии кредитного риска, мониторинг финансового положения заемщика и залога и т.д.

Банк устанавливает предельные лимиты риска для каждого заемщика или группы заемщиков. Соблюдение лимитов кредитного риска отслеживается на постоянной основе и представляет собой контроль соответствия условий проводимых сделок параметрам лимитов кредитного риска.



В АО «Газпромбанк» на регулярной основе осуществляется стресс-тестирование кредитного риска в целях оценки возможного изменения качества кредитного портфеля в случае неблагоприятного изменения состояния экономики. Качество кредитного портфеля характеризуется значением показателя ожидаемых потерь, который моделируется с учетом заданных в стресс-сценарии макропараметров, отражающих состояние экономики Российской Федерации. Разработанные модели позволяют в зависимости от изменения макроэкономических показателей моделировать миграцию внутренних рейтингов контрагентов в кредитном портфеле АО «Газпромбанк» в условиях кризиса.

Важнейшим инструментом минимизации принимаемого Банком кредитного риска является формирование обеспечения по операциям кредитного характера. Политика АО «Газпромбанк» в данной области строится на принципе формирования надежного и ликвидного портфеля обеспечения, достаточного для покрытия принимаемых кредитных рисков.

Действующая в АО «Газпромбанк» система управления рыночными рисками основывается на:

- системе лимитов, обеспечивающих соответствие объема принимаемых рисков утвержденному показателю аппетита к риску и величине экономического капитала, распределенного между соответствующими направлениями бизнеса;
- качественной и количественной оценке рыночных рисков с применением методологии оценки стоимости под риском, стресс-тестирования, сценарного анализа и анализа чувствительности (61).

На регулярной основе Банк проводит верификацию моделей, используемых для оценки рыночных рисков.

Фондовый риск АО «Газпромбанк» связан с портфелем ценных бумаг, сформированным из преимущественно высококачественных инструментов крупнейших российских эмитентов. Также Банк принимает риски, связанные

с прямым инвестированием средств. В то же время указанные риски носят специфический характер, объясняемый долгосрочностью вложений, позволяющей реализовывать проекты с прибылью при наступлении благоприятных экономических условий.

Основной задачей по управлению процентным риском в фондовый риск АО «Газпромбанк» связан с портфелем ценных бумаг, сформированным из преимущественно высококачественных инструментов крупнейших российских эмитентов. Также Банк принимает риски, связанные с прямым инвестированием средств. В то же время указанные риски носят специфический характер, объясняемый долгосрочностью вложений, позволяющей реализовывать проекты с прибылью при наступлении благоприятных экономических условий.

Основной задачей по управлению процентным риском является сокращение влияния, оказываемого изменением рыночных процентных ставок на чистый процентный доход и снижением стоимости инструментов, чувствительных к изменению процентных ставок. В банке установлены следующие лимиты процентного риска:

- лимит чувствительности чистой приведенной стоимости активов и пассивов;
- структурные лимиты;
- лимит чувствительности чистого процентного дохода банковской книги;
- лимит чувствительности финансового результата к изменению кривой процентных ставок.

АО «Газпромбанк» также проводит оценку чувствительности прибыли или убытка к изменению курса иностранной валюты. Укрепление курсов иностранных валют по отношению к курсу рубля ведет к отрицательной переоценке открытой валютной позиции АО «Газпромбанк».

АО «Газпромбанк» управляет ликвидностью в целях обеспечения на-

личия достаточного уровня ликвидных активов для выполнения своих обязательств перед клиентами и контрагентами, а также выполнению планов по развитию бизнеса. Система управления риском ликвидности включает как качественные, так и количественные методы оценки риска ликвидности и функционирует на уровне АО «Газпромбанк» в целом, включая региональную филиальную сеть.

Система управления риском ликвидности является неотъемлемой частью системы управления активами и пассивами и включает два основных компонента:

- управление мгновенной (краткосрочной) ликвидностью;
- управление среднесрочной и долгосрочной ликвидностью, осуществляемое в рамках процесса управления активами и пассивами с целью достижения оптимального соотношения риска и доходности.

Анализ риска ликвидности проводится по всем банковским операциям и позволяет определить возможные периоды и причины потенциального дефицита ликвидности. Система управления риском ликвидности также включает планирование операций и определение необходимых источников финансирования путем применения широкого спектра методов оценки рисков: статического и динамического анализа потенциальных разрывов ликвидности, сценарного подхода, включая стресс-тестирование, и оценку коэффициентов ликвидности и стоимости фондирования (45).

Анализ банковских активов и обязательств в разрезе сроков погашения основан на оставшихся договорных сроках погашения активов и обязательств. Руководство АО «Газпромбанк» считает, что несмотря на то, что значительная часть депозитов клиентов представляет собой депозиты до востребования (текущие и расчетные счета клиентов), диверсификация этих депозитов по их количеству и видам вкладчиков, а также предшествующий опыт Банка указывают на то, что эти депозиты представляют собой долгосрочные и стабильные источники финансирования для Банка.

В настоящее время в АО «Газпромбанк» закреплён подход, предполагающий системное управление операционными рисками. Система управления операционными рисками определена в соответствующей политике и включает в себя следующие основные элементы:

- методология управления операционными рисками;
- процедуры выявления и эскалации операционных рисков;
- ведение реестра операционных рисков Банка;
- самооценка рисков и контрольных процедур подразделениями АО «Газпромбанк»;
- сбор и регистрация данных о рискованных событиях и их последствиях;
- система мониторинга уровня операционных рисков, в том числе с помощью ключевых индикаторов риска;
- качественная и количественная оценка уровня операционного риска;
- сценарный анализ операционных рисков;
- обеспечение непрерывности деятельности и восстановления деятельности АО «Газпромбанк» (в настоящее время концепция построения системы оптимизируется);
- система отчетности об уровне операционных рисков и распределении капитала под операционный риск (61).

Выбранная АО «Газпромбанк» концепция системы управления операционными рисками предполагает, что основная роль оперативного управления операционными рисками принадлежит непосредственно подразделениям АО «Газпромбанк». В целях реализации указанной концепции в АО «Газпромбанк» используется автоматизированная система управления операционными рисками, где реализовано управление такими основными объектами как:

- операционные риски;
- рискованные события операционного риска и обусловленные ими потери;

– ключевые индикаторы операционного риска.

Система управления АО «Газпромбанк» позволяет проводить качественную и количественную оценку операционных рисков, формировать отчетность, а также обеспечивает оперативную эскалацию информации об операционных рисках для принятия решения на необходимом уровне управления.

Система управления совокупным уровнем риска, достаточностью капитала и эффективностью деятельности с учетом риска является неотъемлемой частью системы управления рисками АО «Газпромбанк», системы корпоративного управления, системы финансового и стратегического планирования, системы управленческой отчетности и оценки эффективности деятельности, положения о которых определены соответствующими внутренними нормативными документами АО «Газпромбанк». Данные внутренние нормативные документы формируют систему внутрибанковского регулирования вопросов, относящихся к сфере применения процедур оценки достаточности капитала и управления совокупным уровнем риска.

В системе обеспечения экономической безопасности АО «Газпромбанк» в целях эффективной организации управления рисками в Газпромбанке обеспечивается соблюдение принципа «трех линий защиты»:

1. В рамках первой линии защиты обеспечивается достижение оптимального сочетания доходности и риска, реализация поставленных целей по развитию и соотношению доходности и риска, внедрение бизнес-процессов, соблюдение требований внутренних нормативных документов, в том числе в части управления рисками, в части отдельных нефинансовых и операционных рисков идентификация и оценка уровня рисков, подготовка предложений по способам управления рисками, внедрение и реализация мер и контрольных процедур по ограничению рисков;

2. В рамках второй линии защиты разрабатываются стандарты управления рисками, принципы функционирования системы управления рисками и

капиталом, определяется методология лимитирования рисков и ограничения рисков, осуществляется мониторинг уровня рисков и подготавливается риск-отчетность, проверяется соответствие уровня принимаемых рисков аппетиту к риску, разрабатываются модели количественной оценки рисков, осуществляется проверка соответствия системы управления рисками требованиям законодательства и международными практикам;

3. В рамках третьей линии защиты проводится независимая оценка эффективности системы управления рисками и её соответствия условиям деятельности, характеру и масштабу осуществляемых операций, уровню и сочетанию принимаемых рисков (58).

В отношении значимых рисков Газпромбанк устанавливает процедуры управления и методологию оценки данных рисков. В банке на индивидуальном уровне применяются различные методики оценки, мониторинга и оперативного контроля величины и факторов риска. АО «Газпромбанк» устанавливает основополагающие принципы и подходы к разработке и реализации методик и процедур оценки и контроля рисков в дочерних банках.

Системный подход к установлению и контролю соблюдения показателей аппетита к риску, достаточности капитала и к оценке эффективности деятельности с учетом риска позволяет снизить неопределенность будущего финансового результата АО «Газпромбанк» и обеспечивает необходимый уровень надежности.

Система управления капиталом нацелена на обеспечение выполнения Газпромбанком установленных Банком России значений обязательных нормативов достаточности капитала.

Важным аспектом процесса управления капиталом является определение планового объема необходимого капитала. Основной целью планирования потребности в капитале является обеспечение максимально эффективного использования располагаемого капитала Группы. К задачам планирования потребности в капитале относятся:

- обеспечение баланса структуры и объема планируемых операций, связанного с ними уровня риска и уровня доходности;
- обеспечение достаточности капитала, а также соблюдение иных показателей аппетита к риску в течение планового периода;
- оценка доходности на капитал по соответствующим направлениям бизнеса и иным сегментам, возможность уточнения планов по объему и структуре бизнеса, оценка вклада направлений бизнеса в создание акционерной стоимости;
- оценка новых проектов, продуктов и видов деятельности с точки зрения соотношения доходности и риска.

Группа осуществляет планирование капитала на различных временных горизонтах. В процессе планирования капитала возникает потребность распределения плановых объемов необходимого капитала по направлениям деятельности, видам риска, портфелям инструментов с целью обеспечения достаточности экономического капитала и соблюдения аппетита к риску.

Целями политики управления капиталом АО «Газпромбанк» являются:

- поддержание устойчивой доходности и долгосрочной стабильности;
- обеспечение требуемого баланса доходности и уровня принимаемого риска;
- повышение уровня прозрачности процессов управления;
- повышение уровня деловой репутации с точки зрения акционеров, кредиторов и иных заинтересованных сторон;
- максимизация акционерной стоимости;
- соблюдение обязательных нормативов и других пруденциальных ограничений.

Для реализации основных целей управления совокупным уровнем риска и достаточностью капитала АО «Газпромбанк» применяются следующие процессы:

- установление и пересмотр аппетита к риску;

- планирование потребности в капитале;
- мониторинг достаточности капитала, обязательных нормативов и других пруденциальных ограничений;
- оценка эффективности деятельности с учетом риска (57).

В целях контроля за объемами и структурой совокупного уровня риска в АО «Газпромбанк» функционирует система внутренней отчетности о рисках и капитале, регулярно предоставляемой органам управления, руководителю службы управления рисками и членам комитетов, в компетенцию которых входит принятие решений по вопросам управления рисками.

Мероприятия, используемые в целях обеспечения эффективного функционирования системы безопасности, подразделяются на: превентивные, сопровождающие и локализирующие (рис. 2.8).

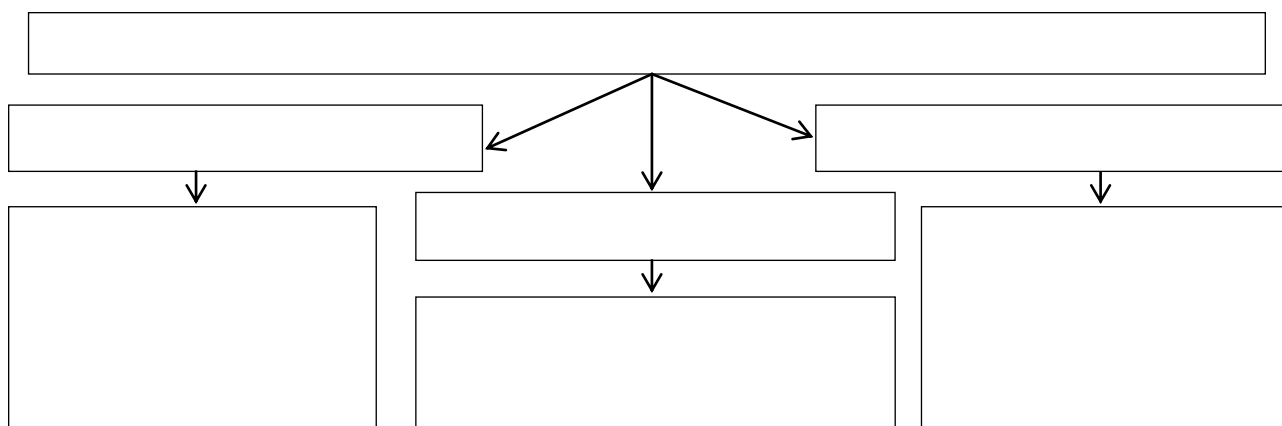


Рис. 2.8. Мероприятия по обеспечению безопасности АО Газпромбанк

В АО «Газпромбанк» создана система внутреннего контроля, соответствующая характеру и масштабу осуществляемых операций, уровню и сочетанию принимаемых рисков.

Внутренний контроль в АО «Газпромбанк» осуществляется в целях обеспечения:

- эффективности и результативности финансово-хозяйственной деятельности при совершении банковских операций и других сделок, эффективности управления активами и пассивами, включая обеспечение сохранности активов, управления банковскими рисками;



- достоверности, полноты, объективности и своевременности составления и представления финансовой, бухгалтерской, статистической и иной отчетности (для внешних и внутренних пользователей), а также информационной безопасности (защищенности интересов (целей) Банка в информационной сфере, представляющей собой совокупность информации, информационной инфраструктуры, субъектов, осуществляющих сбор, формирование, распространение и использование информации, а также системы регулирования возникающих при этом отношений);

- соблюдения нормативных правовых актов, стандартов саморегулируемых организаций, учредительных и внутренних нормативных документов Банка;

- исключения вовлечения АО «Газпромбанк» и его работников в осуществление противоправной деятельности, в том числе по легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, а также своевременного представления в соответствии с законодательством Российской Федерации сведений в органы государственной власти и Банк России;

- надлежащего уровня надежности, безопасности и устойчивости Банка, соответствующего характеру и масштабам проводимых банковских операций и других сделок, защиты прав акционеров, клиентов и кредиторов АО «Газпромбанк».

В АО «Газпромбанк» разработана система стандартов, политик и процедур для обеспечения надлежащего выполнения операций и соблюдения соответствующих законодательных и нормативных требований, включая следующие области:

- требования к надлежащему распределению полномочий, включая независимую авторизацию операций;
- требования к отражению в учете, сверке и мониторингу операций;
- соблюдение законодательных и нормативных требований;
- документирование средств контроля и процедур;
- требования к периодической оценке рисков, с которыми сталкива-

ется АО «Газпромбанк», и адекватности средств контроля и процедур, применяемых в отношении выявленных рисков;

- требования к подготовке отчетов об операционных убытках и предложенных мерах по снижению операционного риска;
- разработку резервных планов по восстановлению деятельности;
- посещение тренингов и профессиональное развитие;
- нормы этического и предпринимательского поведения; и
- снижение уровня рисков, в том числе путем страхования в тех случаях, когда это является эффективным (58).

В соответствии с полномочиями, определенными учредительными и внутренними документами АО «Газпромбанк», внутренний контроль осуществляют: органы управления Банком (Общее собрание акционеров, Совет директоров, единоличный (Председатель Правления) и коллегиальный (Правление) исполнительные органы); Комитет по аудиту; Ревизионная комиссия; Главный бухгалтер (его заместители) банка; руководители (заместители) и главные бухгалтеры (заместители) филиалов банка; подразделения и работники, осуществляющие внутренний контроль в соответствии с полномочиями, определяемыми внутренними документами банка.

Система внутреннего контроля АО «Газпромбанк» включает следующие направления:

- контроль со стороны органов управления АО «Газпромбанк» за организацией деятельности АО «Газпромбанк»;
- контроль за функционированием системы управления банковскими рисками и оценка банковских рисков;
- контроль за распределением полномочий при совершении банковских операций и других сделок;
- контроль за управлением информационными потоками (получением и передачей информации) и обеспечением информационной безопасности;
- мониторинг системы внутреннего контроля.

Мониторинг системы внутреннего контроля осуществляется на постоянной основе. Банк принимает необходимые меры по совершенствованию

внутреннего контроля для обеспечения его эффективного функционирования, в том числе с учетом меняющихся внутренних и внешних факторов, оказывающих воздействие на деятельность Банка.

Мониторинг системы внутреннего контроля осуществляется руководством и работниками различных подразделений, включая подразделения, осуществляющие банковские операции и другие сделки и их отражение в бухгалтерском учете и отчетности, а также Департаментом внутреннего аудита.

Периодичность осуществления наблюдения за различными видами деятельности АО «Газпромбанк» определяется исходя из связанных с ними банковских рисков, частоты и характера изменений, происходящих в направлениях деятельности АО «Газпромбанк».

Результаты рассмотрения документируются и доводятся до сведения соответствующих руководителей АО «Газпромбанк» (его подразделений).

Департамент внутреннего аудита и Департамент внутреннего контроля (комплаенс-служба) АО «Газпромбанк» созданы для осуществления внутреннего контроля и содействия органам управления АО «Газпромбанк» в обеспечении эффективного функционирования АО «Газпромбанк».

Департамент внутреннего аудита действует под непосредственным контролем Совета директоров АО «Газпромбанк» и осуществляет в том числе следующие функции:

- проверка и оценка эффективности системы внутреннего контроля в целом, выполнения решений органов управления АО «Газпромбанк»;
- проверка эффективности методологии оценки банковских рисков и процедур управления банковскими рисками, установленных внутренними документами Банка (методиками, программами, правилами, порядками и процедурами совершения банковских операций и сделок, управления банковскими рисками), и полноты применения указанных документов.

Департамент внутреннего контроля (комплаенс-служба) осуществляет в том числе следующие функции:

- выявление комплаенс-риска в деятельности АО «Газпромбанк»;

- мониторинг комплаенс-риска, в том числе анализ внедряемых АО «Газпромбанк» новых банковских продуктов, услуг и планируемых методов их реализации на предмет наличия комплаенс-рисков;
- координация и участие в разработке комплекса мер, направленных на снижение уровня комплаенс-риска в АО «Газпромбанк»;
- мониторинг эффективности управления комплаенс-риском АО «Газпромбанк»;
- участие в разработке внутренних документов по управлению комплаенс-риском и по противодействию коммерческому подкупу и коррупции;
- анализ показателей динамики жалоб и анализ соблюдения Банком прав клиентов;
- предотвращение и выявление конфликтов интересов в деятельности АО «Газпромбанк» и его работников;
- осуществление внутреннего контроля за операциями на финансовых рынках, в том числе в целях противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком;
- осуществление внутреннего контроля за соблюдением АО «Газпромбанк» требований Закона США «О налогообложении иностранных счетов» (Foreign Account Tax Compliance Act, FATCA) и применимого российского законодательства (46).

АО «Газпромбанк» как головная кредитная организация банковской группы обеспечивает единство подходов (унификацию) к организации внутреннего контроля и несет ответственность за обеспечение его эффективной организации в кредитных организациях и некредитных финансовых организациях, являющихся участниками банковской группы.

На протяжении ряда лет повышение эффективности труда работников является ключевой целью кадровой политики Банка Газпромбанк (АО). Оптимизация организационной структуры и филиальной сети, создание общебанковских сервисных центров, управление численностью персонала в зависимости от объемов и спектра выполняемых операций, разработка системы KPI, регулярная оценка персонала, развитие HR-методологии банковской

группы – вот неполный перечень инструментов, применяемых для достижения поставленной цели.

Важнейшим элементом системы и стратегии экономической безопасности АО «Газпромбанк» является поддержание на приемлемом уровне информационной безопасности банка, то есть обеспечение состояния защищенности технологических и бизнес-процессов банка, объединяющих в своем составе сотрудников банка, технические и программные средства обработки информации, информацию в условиях угроз в информационной сфере.

Динамика показателей информационно-технической безопасности АО «Газпромбанк» за 2013-2015 гг. представлена в таблице 2.10 (36).

Таблица 2.10

Динамика показателей информационно-технической безопасности  
АО «Газпромбанк» за 2013-2015 гг.

Показатели	Годы		
	2013	2014	2015
Обеспечение информационной безопасности при назначении и распределении ролей и обеспечении доверия к персоналу	0,75	0,5	0,75
Уровень организации обнаружения и реагирования на инциденты информационно-технической безопасности	0,5	0,75	0,75
Обеспечение информационной безопасности автоматизированных банковских систем на стадиях жизненного цикла	0,75	0,5	0,75
Обеспечение информационной безопасности при управлении доступом и регистрации	0,5	0,75	1
Обеспечение информационной безопасности средствами антивирусной защиты при использовании средств криптографической защиты	1	1	1
Обеспечение информационной безопасности при использовании ресурсов сети Интернет	1	1	1
Обеспечение информационно-технической безопасности банковских платежных технологических процессов	1	1	1
Обеспечение информационной безопасности банковских информационных технологических процессов	0,75	1	1
Организация и функционирование службы информационной безопасности банка	0,75	1	1
Разработка и организация реализации программ по обучению и повышению осведомленности сотрудников банка в области информационной безопасности	0,5	0,5	0,75
<i>Среднее значение уровня показателей информационно-технической безопасности</i>	0,75	0,8	0,9

По результатам анализа можно сказать об уровне информационно-технической безопасности. В начале исследуемого периода критерии частично выполнялись и были выше среднего, а уже к концу периода уровень был довольно высок и критерии выполнялись полностью.

Основными объектами защиты системы информационной безопасности в АО «Газпромбанк» являются:

- информационные ресурсы, содержащие коммерческую тайну, банковскую тайну, персональные данные физических лиц, сведения ограниченного распространения, а также открыто распространяемая информация, необходимая для работы Банка, независимо от формы и вида ее представления;
- информационные ресурсы, содержащие конфиденциальную информацию, включая персональные данные физических лиц, а также открыто распространяемая информация, необходимая для работы Банка, независимо от формы и вида ее представления;
- сотрудники Банка, являющиеся разработчиками и пользователями информационных систем Банка;
- информационная инфраструктура, включающая системы обработки и анализа информации, технические и программные средства ее обработки, передачи и отображения, в том числе каналы информационного обмена и телекоммуникации, системы и средства защиты информации, объекты и помещения, в которых размещены такие системы.

Целью деятельности по обеспечению информационной безопасности АО «Газпромбанк» является снижение угроз информационной безопасности до приемлемого для банка уровня.

Основные задачи деятельности по обеспечению информационной безопасности АО «Газпромбанк»:

- выявление потенциальных угроз информационной безопасности и уязвимостей объектов защиты;
- предотвращение инцидентов информационной безопасности;

– исключение либо минимизация выявленных угроз.

Для оценки уровня экономической безопасности АО «Газпромбанк» проведем анализ обязательных нормативов деятельности банка (табл. 2.11).

Таблица 2.11

Итоговая оценка состояния экономической безопасности  
АО «Газпромбанк» в 2013-2015 гг.

Показатели	Годы		
	2013	2014	2015
Кредитный рейтинг банка	стабильный	стабильный	стабильный
Обязательные нормативы деятельности банка (показатели финансовой состоятельности банка)	требования нормативных значений выполняются	требования нормативных значений выполняются	требования нормативных значений выполняются
Уровень рыночного риска	средний	средний	средний
Уровень операционного риска	средний	средний	средний
Уровень рисков по регуляторному капиталу	стабильный	стабильный	стабильный
Уровень кадровой безопасности	стабильный	стабильный	стабильный
Уровень информационно-технической безопасности	стабильный	стабильный	стабильный
Уровень правовой безопасности	высокий	высокий	высокий
Уровень рентабельности деятельности банка	невысокий	невысокий	отрицательный
<i>Состояние экономической безопасности банка</i>	<i>стабильное</i>	<i>стабильное</i>	<i>стабильное</i>

Подводя итог, можно сделать вывод об уровне экономической безопасности банка. Анализируя обязательные нормативы деятельности Газпромбанка можно сказать, что они находятся в пределах нормы, это говорит об эффективной деятельности банка и о его возможности покрыть определенные виды банковских рисков. Следующий критерий это кредитный рейтинг. Газпромбанк позиционирует себя как кредитоспособный банк по всем оценкам рейтинговых агентств. Далее необходимо сказать о банковских рисках, которые включают в себя рыночный, фондовый, валютный, процентный,

кредитный, операционный и другие. Данные риски увеличиваются, а также расходы на их снижение и устранение тоже увеличиваются. Что касается кадровой безопасности, то по критериям ее оценки можно сказать, что она находится на удовлетворительном уровне.

В итоге можно сказать о том, что индикаторы экономической безопасности находятся в пределах пороговых значений, а степень использования имеющегося потенциала близка установленным нормам и стандартам. Все это указывает на то, что состояние экономической безопасности в банке «Газпромбанк» стабильное.



## **ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ УКРЕПЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**

### **3.1. Пути повышения уровня экономической безопасности банка**

После проведенного анализа деятельности банка Газпромбанк, можно сказать, что уровень экономической безопасности стабилен. Критерии и показатели позволяющие оценить экономическую безопасность находятся на достаточном уровне. Однако для поддержания эффективного функционирования банка необходимо не только бороться с уже имеющимися угрозами, но и предусматривать их наступление. Главная цель экономической безопасности коммерческого банка – обеспечение его устойчивого и максимально эффективного функционирования в настоящих условиях, создание высокого потенциала развития и роста в будущем.

Следовательно, для правильного построения деятельности банка и повышения уровня экономической безопасности необходимо разрабатывать долгосрочную стратегию.

Важнейший этап обеспечения экономической безопасности – разработка стратегии, направленной на определение качественных параметров использования финансовых ресурсов, и количественных ориентиров, составляющих экономическую безопасность банка.

В качестве общего критерия эффективности управления выступает обеспечение безопасности в самом широком смысле этого понятия, т.е. способность руководства банка своей управленческой деятельностью предотвращать вред или ущерб текущим интересам и интересам будущего развития управляемого объекта.

Под стратегией следует понимать совокупность наиболее значимых

решений и мер, направленных на обеспечение приемлемого уровня безопасности функционирования коммерческого банка.

Однако при построении стратегии экономической безопасности необходимо учитывать следующие факторы:

- высокая степень криминальности;
- недостаточная квалификация сотрудников службы безопасности;
- недостаточное выделение ресурсов на поддержание экономической безопасности.

Основными объектами, подлежащими защите от угроз экономической безопасности, являются:

- информация, содержащая банковскую и коммерческую тайну;
- имущество (преимущественно денежные средства);
- непосредственно сотрудники банка.

В зависимости от состава и специфики угроз необходимо разработать стратегию экономической безопасности, которая может быть ориентирована как на преодоление последствий возникших угроз или банковских рисков, так и на предотвращение возникновения возможных угроз. То есть стратегия должна содержать в себе элементы опережающего, превентивного характера, а может быть построена на позиции преодоления свершившихся событий.

Таким образом, для обеспечения эффективности управления безопасностью необходимо построение стратегии экономической безопасности как целостной системы, структура которой представлена на схеме (рис. 3.1.)

Стратегия обеспечения экономической безопасности коммерческого банка может иметь одну из трех концепций.

Вариант 1. Стратегия превентивного противодействия.

Данная стратегия является логическим следствием ранее избранной банком стратегии роста. Она предполагает возможность использования службой безопасности наиболее активных методов профилактики и противодействия возможным угрозам. Основным критерием выбора служит макси-

мальная эффективность того или иного метода. При реализации рассматриваемой стратегии допускаются, в частности, банковский шпионаж, не всегда легитимные методы контроля над лояльностью собственного персонала и т.п.



Рис. 3.1. Стратегия управления экономической безопасностью коммерческого банка

Преимущества применения стратегии управления экономической безопасностью коммерческого банка:

- возможность эффективного решения возникающих у банка проблем, связанных с обеспечением собственной безопасности, практически без участия государства;
- обеспечение приоритета методов профилактического противодействия потенциальным угрозам;

- возможность обеспечения эффективной поддержки других направлений внутрибанковского менеджмента, в первую очередь, маркетинга и управления персоналом.

Недостатки стратегии управления экономической безопасностью коммерческого банка:

- высокая вероятность адекватного ответа со стороны пострадавших от подобной политики конкурентов;
- неизбежные противоречия с действующим законодательством, следовательно, потенциальные проблемы с правоохранительными, судебными и надзорными органами;
- необходимость более высокого уровня ресурсной поддержки – финансовой, кадровой, материально-технической.

Рекомендации по применению: для крупных банков, ориентированных на обслуживание высокорентабельных предприятий (отраслей) или работающих в условиях жесткого прессинга со стороны конкурентов либо криминальных структур.

#### Вариант 2. Стратегия пассивного участия.

Данная стратегия является логическим следствием стратегии сокращения и вытекающей из нее пассивной конкурентной стратегии. Она предполагает приоритетную ориентацию банка на защиту со стороны государства в лице правоохранительных и судебных органов. Это позволяет резко ограничить функции собственной службы безопасности, сохранив в ее инструментарии лишь минимально необходимую номенклатуру методов профилактики и отражения потенциальных угроз.

Преимущества стратегии управления экономической безопасностью коммерческого банка:

- минимальные затраты на ее практическую реализацию;

- отсутствие угроз применения к банку соответствующих санкций со стороны государства в силу его полной законопослушности как хозяйствующего субъекта по рассматриваемому направлению деятельности.

Недостатки стратегии управления экономической безопасностью коммерческого банка:

- полная зависимость безопасности банка от эффективности деятельности правоохранительных органов государства;
- ориентация на методы противодействия уже реализованным угрозам, которые являются менее эффективными по сравнению с профилактическими и пресекающими.

Рекомендации по применению: для небольших банков, работающих либо на наименее конкурентных рынках, либо под непосредственным патронажем органов государственного управления.

Вариант 3. Стратегия предотвращения потенциальных угроз.

Данная стратегия является логическим следствием стратегии ограниченного роста и вытекающей из нее наступательной конкурентной стратегии. Она предполагает возможность использования службой безопасности всего комплекса легитимных методов профилактики и отражения потенциальных угроз. В порядке исключения допускается использование и не полностью легитимных методов, но лишь в отношении тех конкурентов или иных источников угроз, которые первыми применили подобные методы против конкретного банка.

Вариант является компромиссом между первой и второй стратегиями, смягчая их радикальные недостатки. В современных условиях применяется большинством кредитно-финансовых организаций.

Факторы, определяющие выбор базовой стратегии:

- общая стратегия развития банка, например ориентация на обслуживание высокорентабельных отраслей;
- степень агрессивности конкурентной стратегии банка;

- степень «криминогенности» региона размещения банка;
- финансовые возможности банка по обеспечению собственной безопасности;
- квалификация персонала службы безопасности банка;
- наличие поддержки со стороны местных органов государственной власти.

Общая последовательность реализации избранной стратегии:

- определение общего перечня реальных и потенциальных угроз безопасности банка, а также их возможных источников;
- формирование ранжированного перечня объектов защиты;
- определение ресурсов, необходимых для реализации стратегии;
- определение рациональных форм защиты по конкретным объектам;
- определение функций, прав и ответственности службы безопасности банка;
- определение задач других структурных подразделений и управленческих инстанций банка в рамках реализации стратегии;
- разработка оперативного плана мероприятий и целевых программ (15).

Таким образом, в сложившейся ситуации в банковском секторе при усилении воздействия угроз экономической безопасности возникает необходимость прогрессивного изменения ориентиров развития. Банку необходимо создать долгосрочную стратегию, в которой будут указаны цели, задачи, решения и меры, направленные на обеспечение приемлемого уровня безопасности банка. Также банку предложены три варианта стратегии, из которых нужно выбрать наиболее подходящую. И только профессиональная стратегия способна в ближайшей перспективе изменить ситуацию к лучшему и повысить эффективность функционирования коммерческих банков.

### **3.2. Механизм нейтрализации угроз экономической безопасности банка**

В любом коммерческом банке все подсистемы и направления деятельности взаимосвязаны и наступление рискованной ситуации в одном из подразделений или в одной лишь сфере деятельности в состоянии причинить большой ущерб. Чтобы устранить или минимизировать возможность наступления рискованной ситуации целесообразно использовать накопленную информацию всех структурных подразделений коммерческого банка, обеспечив функциональность их взаимодействия.

Все риски, представляющие угрозу экономической безопасности, могут быть интегрированы в какую-либо систему или множество. Но управлять ими как совокупностью одинаковых, однозначных объектов невозможно, так как различна их природа. Кроме того, единое рискованное пространство – хотя и не во всей, а только в целесообразно выбранной и взаимозависимой совокупности рисков – может иметь межорганизационный характер. Также невозможно говорить об одном характере управленческих воздействий, так как из-за большого разнообразия рисков необходимо использовать разные способы устранения рисков, которые будут учитывать характер внешней и внутренней финансово кооперированных хозяйственных объектов.

Исходя из принципиальной невозможности управления рисками как однородным объектом, можно применять целесообразное объединение всех материальных, финансовых, интеллектуальных, организационных и других ресурсов коммерческого банка и его клиентов для предвидения, выявления, оценки и взаимосвязанного управления всей динамично изменяющейся совокупностью рисков.

Исходя из этого, необходимо создать такую систему управления рисками, в которую будет включена фильтрация угроз экономической безопасности благодаря разработанной системе выявления операций, подлежащих

обязательному контролю. Инновационность предлагаемой системы заключается в согласовании функций риск-менеджмента и во внедрении эффективного мониторинга и своевременного выявления новых рисков благодаря принятию четких управленческих решений (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Система управления рисками, влияющими на экономическую безопасность коммерческого банка

Как видно из представленной схемы системы управления рисками, процесс управления основан на согласовании основных функций риск-менеджмента в масштабе всего коммерческого банка. При такой модели управления кредитным организациям предоставляется возможность анализа накопленной информации о клиентах и их операциях с учетом координации подразделений внутри банка.

Таким образом, при введении предлагаемой системы управления, позволяющей целенаправленно воздействовать на каждый риск, обеспечивается



повышение экономической безопасности коммерческого банка и устойчивость его функционирования.

Внедрение предлагаемой системы управления рисками в деятельность коммерческого банка позволит минимизировать количество потенциальных угроз экономической безопасности коммерческого банка и своевременно и эффективно предпринять мероприятия по устранению масштабных потерь.

Подробнее необходимо остановиться на внутрибанковском мониторинге инцидента, который позволяет на ранней стадии выявить клиентов и операции, подлежащие обязательному контролю. Для этого в ряде коммерческих банков разработаны автоматизированные программы, позволяющие направить сотрудников банка к информации о «подозрительных» заемщиках, детальные сведения о которых впоследствии прослеживаются непосредственно работниками структурных подразделений.

Одной из самых распространенных банковских программ является автоматическое выявление операций, подлежащих обязательному контролю, к которым относятся, в частности, операции по снятию со счета или зачислению на счет юридического лица денежных средств в наличной форме. По результатам автоматической выборки сотруднику банка необходимо провести анализ информации о клиенте и характере его деятельности. С целью изучения оценки риска осуществления клиентом легализации доходов, полученных преступным путем, и получения информации о деятельности клиента, как правило, используются данные учредительных документов, сведения о наличии лицензии на виды деятельности и др.

В некоторых случаях операции по зачислению и снятию наличных денежных средств не подлежат контролю. Данное обстоятельство имеет место, если операция признается обусловленной характером деятельности клиента. К операциям данного рода относятся:

- операции кредитных организаций;
- операции инвестиционных компаний;

– операции оптово-розничных торговых предприятий и др.

Также можно выделить операции коммерческих банков, которые подлежат обязательному контролю, и разделить их на операции с физическими лицами и операции с юридическими лицами (табл. 3.1)

Таблица 3.1

Операции коммерческих банков, подлежащие обязательному контролю

<b>Операции коммерческих банков, подлежащие обязательному внутреннему контролю</b>	
<b><i>Операции с юридическими лицами</i></b>	<b><i>Операции с физическими лицами</i></b>
Операции по снятию со счета или зачислению на счет денежных средств в наличной форме в случаях, если это не обусловлено характером его хозяйственной деятельности	Операции, подлежащие обязательному контролю при покупке/продаже наличной иностранной валюты
Операции при внесении в уставный капитал организации денежных средств в наличной форме	Операции по приобретению ценных бумаг за наличный расчет
Операция по зачислению денежных средств на счет (вклад) или списанию денежных средств со счета (вклада) юридического лица, период деятельности которого не превышает трех месяцев со дня его регистрации, либо в случае, если операции по указанному счету (вкладу) не проводились с момента его открытия	Получение денежных средств в виде платы за участие в лотерее, пари и иных основанных на риске играх и выплата денежных средств в виде выигрыша, полученного от участия в указанных играх
Операции по получению или предоставлению имущества по договору финансовой аренды (лизинга)	Операции по получению наличных денежных средств по чеку на предъявителя, выданному нерезидентом
Операции по обмену банкнот одного достоинства на банкноты другого достоинства	
Операции по размещению денежных средств во вклад (на депозит) с оформлением документов, удостоверяющих вклад (депозит) на предъявителя	
Операции по открытию вклада (депозита) в пользу третьих лиц с размещением в него денежных средств в наличной форме	
Операции по переводу денежных средств за границу на счет (вклад), открытый на анонимного владельца, и поступление денежных средств из-за границы со счета (вклада), открытого на анонимного владельца	
Операции по скупке, купле-продаже драгоценных металлов, драгоценных камней, ювелирных изделий из них и лома таких изделий	
Операции по получению и предоставлению беспроцентных займов	
Операции по сделкам с недвижимым имуществом	
Операции с денежными средствами или иным имуществом в случае, если одной из сторон является организация или физическое лицо, в отношении которых имеются полученные в установленном порядке сведения об их причастности к экстремистской деятельности или	

терроризму
------------

Операции с денежными средствами или иным имуществом, связанные с легализацией (отмыванием) доходов, полученных преступным путем, или финансирование терроризма
--

Кроме перечисленных сделок, сотрудникам банка необходимо фиксировать информацию по следующим операциям:

- носящим запутанный или необычный характер, не имеющим очевидного экономического смысла или очевидной цели;
- при несоответствии сделки целям деятельности организации, установленным учредительным документам;
- при выявлении неоднократного совершения операций или сделок, характер которых дает основание полагать, что целью их осуществления является уклонение от процедур обязательного контроля, предусмотренных законом;
- при выявлении иных обстоятельств, дающих основание полагать, что сделки осуществляются в целях легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, или финансирования терроризма (39).

Благодаря описанной методике перед сотрудниками коммерческого банка открывается возможность выявления в деятельности клиентов операций, подлежащих обязательному контролю, и иных операций с денежными средствами или иным имуществом, связанных с легализацией доходов, полученных преступным путем. Кроме того, рассмотренная методика позволяет минимизировать риски коммерческого банка, влияющие на экономическую безопасность на этапе мониторинга инцидента. Таким образом, решение управления рисками коммерческого банка может быть найдено при построении системы защиты с большей конструкционной прочностью, при правильном применении которой представляется возможным добиться сплоченных сильных эффектов и построить систему, работающую точнее, надежнее и дешевле, чем одиночное применение методик, из которых она построена.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях вопрос обеспечения экономической безопасности коммерческого банка является значимым и актуальным.

Коммерческий банк – это кредитное учреждение, специализирующееся на оказании банковских услуг физическим и юридическим лицам. Основными задачами коммерческого банка являются получение максимально возможной прибыли и достижение высокой ликвидности активов, а, следовательно, финансовой устойчивости.

Одним из ключевых факторов, обеспечивающих стабильную деятельность банковского сектора, является экономическая безопасность. Под экономической безопасностью банка следует понимать состояние защищённости его жизненно важных интересов от внутренних и внешних угроз.

Сущность экономической безопасности в банковской системе состоит в обеспечении состояния наилучшего использования ее ресурсов по предотвращению угроз коммерческим банкам и созданию условий стабильного, эффективного функционирования и максимизации прибыли. Система экономической безопасности представляет собой систему взаимосвязанных и взаимодополняющих элементов. Главными элементами являются: субъект, объект и механизм.

В современных условиях на экономическую безопасность воздействует большое количество угроз и рисков. Угрозы могут быть внутреннего и внешнего характера. И если на внутренние угрозы можно воздействовать, предупреждать и устранять, то внешние угрозы не поддаются контролю.

Для оценки уровня экономической безопасности банка применяются определенные критерии и показатели. Основными критериями, используемыми в данной работе, являются:

- обязательные нормативы деятельности банка;

- значения кредитных рейтингов банка международных рейтинговых агентств;
- уровень банковских рисков;
- эффективность обеспечения кадровой безопасности банка;
- уровень информационной и технической безопасности банка.

Для оценки уровня экономической безопасности за основу был взят банк «Газпромбанк» (АО). Это один из крупнейших банков в России, который по некоторым показателям уступает только таким банкам как Сбербанк и ВТБ. Имеет более 30 филиалов, 340 офисов на территории Российской Федерации и 4 зарубежных представительства.

После анализа отчетности банка можно сказать о том, что большинство показателей: активы, собственные средства, обязательства, уставный капитал, средства корпоративных клиентов, вклады населения за исследуемый период имеют положительную динамику. Однако, что касается прибыли, то в 2013 и 2014 годах она имеет место быть, но в 2015 году банк получил убыток. И в связи с этим уменьшилась рентабельность активов и собственного капитала.

Для оценки уровня экономической безопасности использовался комплекс показателей.

Во-первых, обязательные нормативы деятельности банка. По данному показателю банк «Газпромбанк» выполняет все нормативные значения, что говорит о его эффективной деятельности.

Во-вторых, кредитные рейтинги международных рейтинговых агентств. Здесь банк занимает стабильное положение и довольно высокий уровень по показателям рейтинговых агентств.

В-третьих, банковские риски. Проанализировав банковские риски можно сказать, что банк подвергается всем видам рисков. Однако по мере увеличения определенных рисков, увеличиваются и средства покрытия данных рисков, что говорит о том, что банку удается бороться с ними, либо же пре-

дупреждать их наступление.

Следующий критерий – это уровень кадровой безопасности. Здесь можно отметить, что банк уделяет большое внимание укреплению своего кадрового потенциала и всем показателям кадровой безопасности.

Последний критерий – это уровень информационно-технической безопасности. Здесь можно сказать, что согласно методике оценки соответствия информационной безопасности банк выполняет все критерии.

В целом, после исследования всех критериев оценки экономической безопасности коммерческого банка можно сказать, что банк АО «Газпромбанк» имеет стабильный уровень экономической безопасности.

Для обеспечения экономической безопасности в АО «Газпромбанк» создана система защиты и разработана политика безопасности. Где определены цели и задачи системы безопасности, а также выделены объекты защиты и перечислены органы управления данной системой.

Также представлены мероприятия, используемые в целях обеспечения эффективного функционирования системы безопасности, которые включают: превентивные, сопровождающие и локализирующие мероприятия.

Для повышения уровня экономической безопасности можно предложить банку разработать долгосрочную стратегию, где будут указаны цели, задачи, решения и меры, направленные на обеспечение приемлемого уровня безопасности функционирования банка. Также банку необходимо выбрать удобный для него вариант стратегии.

Также для нейтрализации угроз экономической безопасности банка можно предложить объединить усилия всех подразделений и создать такую систему управления рисками, в которую будет включена фильтрация угроз экономической безопасности благодаря разработанной системе выявления операций, подлежащих обязательному контролю. То есть все операции, которые в большей степени подвергаются угрозам, будут подлежать обязательному контролю. Это позволит выявить и предупредить наступление угроз и избежать возможных негативных последствий.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 22.10. 2014) (с изм. и доп., вступ. в силу с 02.03.2015).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 2 от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (принят ГД ФС 22.12.1995) (действующая редакция от 31.12.2014).
3. Об акционерных обществах: федер. закон от 26 декабря 1996 г. № 208-ФЗ.
4. О банках и банковской деятельности: федер. закон от 02 декабря 1990 г. № 395-ФЗ.
5. О безопасности: федер. закон от 28 декабря 2010 г. № 390-ФЗ.
6. О Центральном банке РФ (Банке России): федер. закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ.
7. Об обязательных нормативах банков: Инструкция Банка России от 03.12.2012 № 139-И (ред. от 13.02.2017).
8. Алиев Б.Х. Деньги, кредит, банки: учеб. пособие / Б.Х. Алиев, С.К. Идрисова, Д.А. Рабаданова. – М.: Вузовский учебник, Инфра-М, 2014. – 288 с.
9. Банникова Л.А. Банковские риски. Методы управления банковскими рисками / Л.А. Банникова, Л.Р. Курманова. Современные финансовые инструменты развития экономики регионов: сборник статей. – Уфа: Аэтерна, 2014. – 25 с.
10. Бердникова Л. Ф. Финансовый анализ: понятие и основные методы / Л. Ф. Бердникова, С. П. Альдебенева – М: Молодой ученый, 2014. – 338 с.
11. Букин С.О. Безопасность банковской деятельности: Учебное пособие / С.О. Букин. – СПб.: Питер, 2011. – 288 с.



12. Волков А.А. Управление рисками в коммерческом банке: практ. рук-во / А.А. Волков. – М.: Омега-Л, 2014. – 160 с.
13. Волошин И.В. Оценка банковских рисков: новые подходы: учебное пособие / И.В. Волошин. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2011. – 213с.
14. Гамза В.А. Безопасность банковской деятельности: Учебник / В.А. Гамза, И.Б. Ткачук, И.М. Жилкин. – М.: Юрайт, 2017. – 528 с.
15. Гармаш И.А. Стратегия обеспечения экономической безопасности коммерческого банка // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – 5 с.
16. Графова И.Л., Емельянов Р.А. Экономическая безопасность коммерческого банка как элемента банковской системы страны // Экономический журнал. – 2016. – Т. 42. – № 42. – С. 73-78.
17. Гусев А.В. Приоритеты развития внутреннего контроля по обеспечению экономической безопасности универсального коммерческого банка // Отраслевая экономика: проблемы управления и пути решения: Вестник АГТУ. Сер.: Экономика. – 2012. – С. 102-107.
18. Даник Д. Организация экономической безопасности коммерческого банка / Д. Даник. – М.: LAP, 2013. – 76 с.
19. Жарковская Е.П. Финансовый анализ деятельности коммерческого банка: учеб / Е.П. Жарковская. – М.: Омега-Л, 2015. – 384 с.
20. Жуков Е.Ф. Деньги. Кредит. Банки. / Е.Ф. Жуков, Н.Д. Эриашвили, Н.М. Зеленкова: 4-е изд., перераб. и доп. – М.: 2011. – 783 с.
21. Зиядуллаев У.С., Симонова Ю.С. Экономическая безопасность и кредитно-инвестиционная деятельность национальных банков // Проблемы рыночной экономики. – 2016. – № 1. – С. 47-54.
22. Карзаева Н.Н. Основы экономической безопасности: учеб. / Н.Н. Карзаева. – М.: Инфра-М, 2017. – 276 с.
23. Ковалев П.П. Банковский риск-менеджмент: Учебное пособие / П.П. Ковалев. – М.: Инфра-М, 2013. – 320 с.
24. Колбин В.А. Оценка и управление риском / В.А.Колбин. – М.: Palmarium Academic Publishing, 2014. – 260 с.

25. Лаврушин О.И. Банковские риски: учеб. пособие / О.И. Лаврушин, Н.И. Валенцева. – М.: КноРус. – 2016. – 292 с.
26. Ларионова И.В. Риск-менеджмент в коммерческом банке / И.В. Ларионова. – М.: КноРус, 2014. – 456 с.
27. Манохина Н.В. Экономическая безопасность: Учебное пособие / Н.В. Манохина, М.В. Попов, Н.П. Колядин, И.Э. Жадан. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с.
28. Марамыгин М.С. Организация деятельности коммерческого банка / М.С. Марамыгин, Е.Г. Шатковская. – М.: Форум, Инфра-М, 2013. – 320 с.
29. Мащенко С.Г., Семенова И.М. Экономическая безопасность банка // Материалы студенческой научной конференции за 2014 год: Воронежский государственный университет инженерных технологий. – 2014. – С. 102-103.
30. Михайлова Н.С., Овчинников А.С. Экономическая безопасность банка // Правоохранительные органы: теория и практика. 2015. – № 1. – С. 84-87.
31. Павлов А.В. Основы организации безопасности банков: Учебное пособие / А.В. Павлов. – М.: Academia, 2012. – 128 с.
32. Пименов Н.А. Управление финансовыми рисками в системе экономической безопасности. Учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2016. – 416 с.
33. РС БР ИББС-2.2-2009 Обеспечение информационной безопасности организаций банковской системы РФ. Методика оценки рисков нарушения информационной безопасности. Рекомендации в области стандартизации Банка России. – М.: 2009. – 23 с
34. Светлова В.В. Экономическая безопасность коммерческих банков и ее значение для национальной безопасности страны // Вопросы региональной экономики. – 2016. – Т. 26. – № 1. – С. 89-95.
35. Стихияс И.В. Деньги. Кредит. Банки. Учебное пособие / Под ред. И.В. Стихияс, Т.Г. Тумановой, А.С. Теряевой. – М.: Проспект, 2016. – 184с.
36. СТО БР ИББС-1.2-2009 Стандарт Банка России «Методика оценки соответствия информационной безопасности организаций банковской систе-

мы Российской Федерации требованиям СТО БР ИББС-1.0-2008». – М.: 2009. – 129 с.

37. Тонких А.С. Анализ деятельности банка / А.С. Тонких, Л.В. Дедов, С.А. Тонких. – М.: LAP, 2012. – 160 с.

38. Филатов А.А. Управление рисками, аудит и внутренний контроль: практ. реком. / Под ред. А.А. Филатов, О.Л. Грачева, Е.А. Егорова, М.Е. Кузнецов, О.С. Зенков. – М.: Издательские решения, 2015. – 275 с.

39. Фрумина С.В. Риски коммерческого банка, влияющие на экономическую безопасность: современная практика минимизации // Проблемы анализа риска. – 2012. – С. 66-77.

40. Эпштейн Е.М. Российские коммерческие банки /Е.М. Эпштейн. – М.: Российская политическая энциклопедия, 2011. – 136 с.

41. Аудиторское заключение по годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности «Газпромбанк» (Акционерное общество) [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.gazprombank.ru/upload/iblock/f18/GPB\\_RSBU-2015\\_Links3.pdf](http://www.gazprombank.ru/upload/iblock/f18/GPB_RSBU-2015_Links3.pdf)

42. Банковские и кредитные риски [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.aup.ru/books/m177/3\\_38.htm](http://www.aup.ru/books/m177/3_38.htm)

43. Банковские риски [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.risk24.ru/bankriski.htm>

44. Банковские риски и их классификация [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.manaland.ru/lamas-218-2.html>

45. Банковские риски Газпромбанка, их оценка и управление [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gazprombank.ru/upload/iblock/b87/Report2016.pdf>

46. Газпромбанк – Общая информация [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.kuar.ru/banks/354/>

47. Газпромбанк – Рейтинги [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gazprombank.ru/ir/ratings/>

48. Газпромбанк – Финансовая отчетность [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.gazprombank.ru/about/reports/fin\\_reports/](http://www.gazprombank.ru/about/reports/fin_reports/)

49. Информационная безопасность банков [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://studopedia.ru/6\\_99897\\_informatsionnaya-bezopasnost-bankov.html](http://studopedia.ru/6_99897_informatsionnaya-bezopasnost-bankov.html)

50. Кредитный рейтинг [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/student/finansy/kreditnyy-reyting.html>

51. Кредитные рейтинги банков и рейтинговые агентства [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.zanimaem.ru/bank/bank-rating.php>

52. Критерии и показатели экономической безопасности банка [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://newinspire.ru/1/2/25/1077-kriterii-i-pokazateli-ekonomicheskoy-bezopasnosti.html>

53. Методы оценки рисков в банке [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://xn----7sbkdfim2b1j.xn--p1ai/catalog/banki-i-bankovskiymenedzhment/506/>

54. Нормативы кредитного риска [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/6061850/page:6/>

55. Обязательные нормативы банков [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/1771339/page:16/>

56. Основные методы оценки банковских рисков [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://uchebnikionline.com/bankovskoe-delo/kredituvannya\\_i\\_kontrol\\_vovk\\_vya/osnovni\\_metodi\\_otsinki\\_bankivskih\\_rizikiv.htm](http://uchebnikionline.com/bankovskoe-delo/kredituvannya_i_kontrol_vovk_vya/osnovni_metodi_otsinki_bankivskih_rizikiv.htm)

57. Официальный сайт АО «Газпромбанк» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gazprombank.ru>

58. Политика в области обеспечения безопасности АО «Газпромбанк» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gazprombank.ru/upload/iblock/41e/4.pdf>

59. Понятие банковского риска. Классификация банковских рисков [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://dividendy.com/o->

biznese/bankovskoe-delo/26-bankovskie-riski/112-klassifikaciya-bankovskih-riskov.html

60. Российская газета. Банки [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rg.ru/tema/ekonomika/finansy/banki/>

61. Система управления банковскими рисками [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/sistema\\_upravlenija\\_bankovskimi\\_riskami](http://www.elitarium.ru/sistema_upravlenija_bankovskimi_riskami)

62. Способы управления рисками [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.pmtoday.ru/project-management/risks/means.html>

63. Теоретические аспекты обеспечения кадровой безопасности банковских учреждений [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/55385/1/Бурлакова\\_Теоретические%20аспекты.pdf](http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/55385/1/Бурлакова_Теоретические%20аспекты.pdf)

**ПРИЛОЖЕНИЯ**