**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

на тему:

**БИЗНЕС-ПЛАН РАЗВИТИЯ БАНКА. МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДИКА РАСЧЕТА.**

**(На примере ЗАО «Белорусский Банк Малого Бизнеса»)**

**Оглавление**

Введение

1. Характеристика предприятия, его маркетинговая деятельность

1.1 Наименование, планируемое местонахождение и цели создания банка. Сведения об учредителях. Правления Банка, его роль

1.2 Описание деятельности банка

1.3 Стратегия развития на 2009 год

1.4 Маркетинговое исследование рынка

2. План оказания услуг и организационный план деятельности банка

2.1 Сегментация по клиентам

2.2 Сегментация банковских продуктов

2.3 Организационный план банка

2.4 Система внутреннего контроля

2.5 Кадровое обеспечение

2.6 Процедура кредитования

2.7 Управление кредитными рисками в процессе кредитования

2.8 Подготовка к заключению договора, порядок погашения

кредита и уплата процентов

3. Инвестиционный план банка

3.1 Финансовое положение банка

3.2 Стратегия финансирования

Заключение

Список использованных источников

Перечень условных обозначений

АБС – автоматизированная банковская система

**асу** – автоматизированная система управления

**ББМБ** – Белорусский Банк Малого Бизнеса

**БИС** – банковская информационная система

**БС** – банковская система

БД – база данных

ЗАО – закрытое акционерное общество

НБ – национальный банк

ОАОД – отдел автоматизированной обработки информации

ОДБ – операционный день банка

ОКО – операционно-кассовое обслуживание

**ПО** – программное обеспечение

**ПП** – программный продукт

**РБ** – республика Беларусь

РКО – расчётно-кассовое обслуживание

РКЦ – расчётно-кассовый центр

СППР – системы поддержки принятия решений

**СРВ** – система реального времени

**ТБСВК** – таможенно - банковская система валютного контроля

**ТЗ** – техническое задание

ТМЦ – товароматериальные ценности

**Введение**

В рыночной экономике страны, новое поколение менеджеров предприятий различных форм собственности, специалисты, которые в изменившихся условиях хозяйствования обязаны делать технико-экономический прогноз, осуществлять маркетинговые исследования, участвовать в конкурентной борьбе, обосновывать использование финансовых средств при получении инвестиций. Именно таким прогнозом и является бизнес-план.

***Бизнес-план*** - это общепринятая в мировой хозяйственной практике форма представления деловых предложений и проектов, содержащая развернутую информацию о производственной, сбытовой и финансовой деятельности фирмы и оценку перспектив, условий и форм сотрудничества на основе баланса собственного экономического интереса фирмы и интересов партнеров, инвесторов, потребителей и конкурентов.

Данный бизнес-план разработан для решения следующих задач:

1. Оценка перспективы развития банка, которая позволяет быть готовым к изменениям рыночной и экономической ситуации.
2. Повышение квалификации аппарата управления, заставляя менеджеров практически думать о возможностях банка, его конкурентах и других проблемах, что ведет к принятию более квалифицированного решения.
3. Защита средств инвесторов, что является моральным и юридическим долгом банка.
4. Определение основных потребителей и стратегии конкурентной борьбы. Информирование инвестора о состоянии дел банка, что очень важно для преодоления возможных финансовых проблем.
5. Рекламирование и формирование убеждения потенциальных потребителей в способности банка предлагать свои услуги в достаточном количестве и достаточного уровня качества.
6. Снижение вероятности банкротства в связи с обнаружением возможных дорогостоящих ошибок.

Это определяет структуру работы. Процесс составления бизнес-плана вынуждает банк критически оценивать собственные силы, так как ему приходится отвечать на такие вопросы, как:

1. Так ли уж хороша сама идея?
2. Будет ли положительный результат?
3. На кого рассчитан новый продукт или услуга?
4. Найдет ли она своего покупателя?
5. С кем придется конкурировать?
6. Смогу ли защитить свои права на новизну или конкурентам не представляет труда ее скопировать?
7. По силам ли организовать такой проект?

Для составления бизнес-плана требуется следующая информация:

- идея и цель;

- объем потенциального спроса;

- оценка производственных возможностей для реализации проекта;

- оценка управленческой команды.

Обязательными элементами бизнес-плана являются:

1. Оценка конкурентоспособности.
2. Маркетинговая стратегия, включая ценовую политику и учет потребностей рынка.
3. Объем реализации (прогноз на 3 года).
4. Показатели финансовой деятельности банка (прогноз на 3 года).

Методологическую и теоретическую основу исследования составляют научные труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам составления бизнес – планов, сайты Интернета, директивы и законодательно – нормативные документы:

1. Постановление Совета Министров РБ от 08 августа 2005г. № 873 «О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций», ред. постановлений Совмина от 28.08.2006 N 1091, от 28.10.2008 N 1602.
2. Постановление Правления Национального Банка РБ от 25 января 2007 г. N 22 «Об утверждении инструкции о критериях оценки и порядке составления бизнес-плана банка и небанковской кредитно-финансовой организации».
3. Банковский кодекс РБ от 25 октября 2000г. №441-3, (в ред. Законов Республики Беларусь от 15.07.2008 N 397-З).
4. Руководство по подготовке технико-экономических обоснований проектов ЮНИДО.

Актуальность выбранной темы очевидна, т.к. в рыночной экономике конкурентные преимущества банка являются важнейшим фактором его выживания. Следовательно, изучение теории и практики деятельности банка просто необходима.

***Цель работы*** – раскрыть понятия «бизнес-план», «банковская деятельность», «малый бизнес» и на основе теоретического материала и статистических показателей проанализировать состояние ЗАО «Белорусский Банк Малого Бизнеса» в Республике Беларусь.

**1. Характеристика предприятия, его маркетинговая деятельность**

* 1. **Наименование, местонахождение и цель создания банка. Сведения об учредителях. Правления банка и его роль**

Полное наименование банка: на русском языке - Закрытое акционерное общество «Белорусский Банк Малого Бизнеса», на белорусском языке - Закрытае акцыянернае таварыства «Беларускi Банк Малога Бiзнесу».

Банк имеет следующее местонахождение (почтовый и юридический адрес): Республика Беларусь, 220012, город Минск, ул. Сурганова, дом 28, 5-й этаж.

Цель создания банка заключается в осуществлении деятельности по оказанию всех видов банковских услуг частным предпринимателям, микро, малым и средним предприятиям и физическим лицам в Беларуси в порядке и пределах, установленным законодательством Республики Беларусь [1]. Банк будет поддерживать развитие микро, малых, средних предприятий и индивидуальных предпринимателей путем предоставления полного спектра банковских услуг, включая краткосрочное и долгосрочное кредитование и расчетно-кассовое обслуживание.

Основываясь на принципах долгосрочности и взаимной выгоды в отношениях с клиентами, их универсального и комплексного обслуживания, в долгосрочной перспективе в своей работе на 2009 г. банк будет нацелен на:

1. содействие экономическому развитию своих клиентов путем предоставления финансовых услуг
2. привлечение ресурсов для финансирования клиентов
3. развитие сети своих подразделений на территории Республики Беларусь, большая часть которых будет сконцентрирована за пределами Минска.

В процессе обслуживания юридических лиц и индивидуальных предпринимателей банк осуществляет базовые и дополнительные операции, приведенные в приложении 1. А также перечень оказания банковских услуг физическим лицам в приложении 2.

Учредителями ЗАО «Белорусский Банк Малого Бизнеса» являются:

**Таблица 1.1 -** Перечень учредителей

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование учредителей** | **Адрес** |
| Коммерцбанк АО | ФРГ,60311, г. Франкфурт-на-Майне, ул. Кайзерштрассе,16 |
| Европейский Банк Реконструкции и Развития | 1 Иксчендж Сквер Лондон ЕС 2А, 2JN |
| Международная Финансовая Корпорация | 2121, Пенсильвания авеню,N.W., Вашингтон, округ Колумбия, 20433 США |
| Кредитанштальт фюр Видерауфбау | Пальменгартен штрассе 5-9, 60325 Франкфурт-на-Майне, ФРГ |
| Нидерландсе Финансиерингс-Маатшаппии фур Онтвикеллингсданден Н.В. | Анна Ван Заксенлаан 71, (2509HW) Гаага, Нидерланды |
| Шорбэнк Интернешнл Лимитед | 2230, ул. Саут Мичиган авеню,200, Чикаго, штат Иллинойс,60616 США |
| Шоркэп Интернэшнл Лимитед | 2230, ул. Саут Мичиган авеню,200,Чикаго, штат Иллинойс 61616 США |
| АО «Сведфонд Интернешнл» | Ящик 3286, 103 65 Стокгольм, Швеция |

Акционеры внесли свои первоначальные вклады на временный расчетный счет в НБРБ, в соответствии с Таблицей 1.2:

**Таблица 1.2 -** Перечень вкладов акционеров

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Акционер** | **Вклад,**  **евро** | **Количество акций** | **Доля вклада,**  **(%)** |
| Коммерцбанк АО | 630 000 | 9 000 | 9,0 |
| Европейский Банк Реконструкции и Развития | 1 837 430 | 26 249 | 26,249 |
| Международная Финансовая Корпорация | 1 172 500 | 16 750 | 16,75 |
| Кредитанштальт фюр Видерауфбау | 70 | 1 | 0,001 |
| Нидерландсе Финансиерингс-Маатшаппии фур Онтвикеллингсданден Н.В. | 1 680 000 | 24 000 | 24,0 |
| Шорбэнк Интернешнл Лимитед | 245 000 | 3 500 | 3,5 |
| Шоркэп Интернэшнл Лимитед | 805 000 | 11 500 | 11,5 |
| АО «Сведфонд Интернешнл» | 630 000 | 9 000 | 9,0 |
| **ИТОГО** | **7 000 000** | **100 000** | **100,00** |

Учредители имеют устойчивое финансовое положение, что подтверждено соответствующими финансовыми отчетами и аудиторскими заключениями.

Физические лица, у которых возникнет возможность прямо оказывать существенное влияние на решения, принимаемые органами управления банка и его учредителей, в силу наличия оснований, предусмотренных частью пятой статьи 35 Банковского кодекса Республики Беларусь, отсутствуют.

Анализ и мониторинг ликвидности 01.01.09г. (рисунок 1.1)



\* информация собрана из всех подразделений банка

**Рисунок 1.1-** Накопленный приток денежных средств.

Банк создан в форме закрытого акционерного общества с уставным фондом в размере 23 700 000 000 белорусских рублей. Уставный фонд был сформирован за счет собственных средств Учредителей. Уставный фонд разделен на 100 000 (сто тысяч) простых обыкновенных акций номинальной стоимостью 237 000 белорусских рублей.

Правление Банка было создано из Управляющего и Исполнительного директоров. Другие члены Правления Банка назначаются решением Совета Директоров.

Роль Правления Банка состоит в принятии всех необходимых стратегических решений и решений, связанных с операционной деятельностью, в рамках предоставленных полномочий и осуществлять цели и миссию ББМБ, которые детально изложены в бизнес-плане и настоящей политике.

Правление Банка состоит из 5 членов. В члены Правления входят: Председатель Правления Банка, Заместитель Председателя Правления Банка, Член Правления Банка – Руководитель ЦБУ, Член Правления Банка – Руководитель ЦБУ, Член Правления – Юрист. Управляющий и Исполнительный директора вправе в любое время рассмотреть и внести изменения в список членов Правления, но не реже одного раза в год.

Общие полномочия и обязанности: Правление Банка это ключевой исполнительный комитет ББМБ. Особые полномочия и обязанности: Правление Банка принимает стратегические и наиболее значимые решения, связанные с операционной деятельностью, от имени ББМБ в рамках своих полномочий. Оно уполномочено принимать решения по следующим вопросам:

* Маркетинг и реклама;
* Разработка продукта;
* Основные вопросы по бюджету и расходам на приобретение основных фондов, которые могут оказать влияние на показатель по окончании квартала;
* Подбор персонала, уровень заработной платы, служебные повышения, бонусы, организационная структура, и назначение группы сотрудников для подбора нового персонала;
* Программы по обучению;
* Финансирование и состав активов/пассивов;
* Составление повестки дня для собрания Совета Директоров;
* Все обязанности, которые не были закреплены или возложены на акционеров ББМБ или Совет Директоров ББМБ

Совет Директоров вправе периодически делать пересмотр полномочий, функций и обязанностей членов Правления [2]. В результате таких пересмотров, члены Правления могут получить дополнительные полномочия, обязанности и функции, могут передать или будут освобождены от данных полномочий, функций и обязанностей. Все решения приниматься при достижении общего согласия. Если согласие не достигнуто – решение принимается большинством голосов, присутствующих на собрании и все присутствующие члены должны подписать протокол, не смотря на это, члены, не выразившие согласие по данному вопросу, могут сделать соответствующие записи в протоколе. Решения, принятые на заседаниях комитета, являются обязательными для исполнения сотрудниками Банка. Председатель Правления или его заместитель составляют повестку для каждого собрания Правления. Члены Правления вправе включить в повестку новые пункты для рассмотрения до проведения собрания. Один из членов Правления должен вести протокол собрания и подшивать их в файл для собраний членов Правления. Протоколы должны быть утверждены и подписаны Председателем или его заместителем. Члены Правления представляют отчеты Управляющему или Исполнительному Директору. В свою очередь, Управляющий директор отчитывается перед Советом Директоров.

**1.2 Описание деятельности банка**

В течение последних лет Беларусь переживает стабильный экономический рост. В 2004 году рост ВВП составил 11.4%, в 2005 - 9.4% и 9.9% в 2006. Рост ВВП в 2007 составил 8,1%. Промышленность, сельское и лесное хозяйства, транспорт и торговля являются основными статьями экономического роста.

Согласно данным Министерства статистики, в 2007 ВВП Беларуси составил $44.5 млрд. в текущих ценах, увеличившись на 8.1%, по сравнению с предыдущим годом. Прогноз Министерства на 2007 год составлял 8-9%. На 2008 год, рост ВВП прогнозируется на уровне 108-111%.

Вклад промышленного сектора в ВВП страны в 2007 году составил 26.7%, транспорта и связи - 8.6%, торговли и строительной сферы - 10.2% и 8.5%, соответственно.

Рост сектора финансовых услуг опережал общий уровень роста ВВП. Например, активы банков увеличились на 56% в 2004, 29% в 2005 и 56% в 2006. В 2007 рост составил 43%, несмотря на рост цен на газ. Отношение банковских кредитов к ВВП составило 27%, что больше чем у других стран СНГ.

Общий объем банковских активов (на 1 января 2008) был 42,981 трлн бел. руб. с общим объемом капитала 6,527 трлн бел. руб. В Беларуси действуют 28 банков и небанковских организаций. Десять из них имеют иностранный капитал в уставном фонде. В основном, это инвесторы из стран СНГ, за исключением Приорбанка, который на 58% принадлежит Райффайзен Банк Австрия.

Белорусский банковский сектор характеризуется высокой концентрацией. Крупнейший банк, Беларусбанк, представляет 41% активов банковской сферы, а, в общем, пять крупнейших банков контролируют 80% суммарных банковских активов. Четыре из этих пяти банков принадлежат государству; третий по величине банк, Приорбанк – является частным. На рынке превалирует краткосрочное финансирование.

Сеть филиалов всех банков насчитывает более 400 филиалов, 70% из них принадлежат государственным банкам. Например, в октябре 2007 Приорбанк имел только 15 филиалов, расположенных, в основном, в столице республики - Минске.

В последнем отчете Fitch Ratings о банковском секторе Беларуси указывается, что банковская система страны работает в достаточно сложной среде, которая характеризуется сильным государственным влиянием на банки, проявляющемся, в первую очередь в виде прямых дотаций и регулировании процентной ставки. Однако, несмотря на отчет Fitch Ratings, белорусский банковский сектор стал достаточно привлекательным для иностранных инвесторов.

Банки активно участвовали в правительственных программах по поддержанию производственного сектора и домашних хозяйств с низким уровнем доходов. В связи с высоким темпом роста ВВП, жестким контролем государства за операциями заемщиков, господдержкой заемщиков, испытывающих трудности, долгосрочностью и низкой процентной ставкой, а также дисциплинированностью заемщиков в платежах, просроченность кредитов по этим программам была низкой.

Национальный Банк Республики Беларусь (НБРБ) установил достаточно функциональную систему банковского контроля. НБРБ пытается внедрить современную систему банковского контроля, основанную на принципах Базель II. В то же время, НБРБ готовится к внедрению международных стандартов финансовой отчетности в 2008 году.

Частный сектор Беларуси менее развит по сравнению с соседними Россией и Украиной. Кредиты частному сектору составляют 48% от общего объема выданных кредитов и немного превышают $6 млрд., составляя около 13% ВВП. Данный показатель в Польше составляет 15%. Тем не менее, уровень проникновения на рынок кредитования малых и средних предприятий остается низким, поскольку лишь несколько банков (включая относительно большие Приорбанк, Белросбанк и Минский Транзитный Банк) имеет специальные программы по финансированию сектора малого бизнеса.

Малый частный бизнес испытывает существенное недофинансирование, и ББМБ облегчает доступ к капиталу для малого бизнеса Беларуси. С долгосрочными международными кредитными линиями в качестве источника финансирования, ББМБ может обеспечить столь необходимое финансирование малому и среднему бизнесу.

**1.3 Стратегия развития на 2009г**

Основными стратегическими целями на 2009г. являются увеличение объемов бизнеса и рост доли банка в банковском секторе Республики.

Стратегия развития Банка, реализуемая в планируемом периоде, должна быть направлена на расширение ресурсной базы как в корпоративном сегменте, так и в отношении физических лиц, сохранение темпов роста доходов от кредитования, освоение новых форм кредитования, обеспечивая при этом достаточный уровень прибыльности, ликвидности и минимизации рисков [3].

Основными ориентирами для дальнейшего развития Банка в 2009 году являются:

* поддержание высокой деловой репутации и устойчивости;
* увеличение объема проводимых операций, расширение и совершенствование спектра предоставляемых услуг в условиях роста конкуренции на внутреннем финансовом рынке;
* наращивание ресурсного потенциала, адекватного росту активных операций Банка;
* обеспечение инвестиционной привлекательности, повышение уровня прибыли;
* минимизация рисков банковской деятельности, в первую очередь кредитной, сохранение высокого качества кредитного портфеля;
* поддержание оптимального соотношения ликвидности и доходности проводимых операций;
* расширений клиентской базы в части предприятий среднего и малого бизнеса и населения;
* развитие розничного бизнеса путем совершенствования существующих программ кредитования и привлечения вкладов;
* продвижение пластиковых проектов и рост сети банкоматов;
* расширение присутствия Банка в регионах;
* формирование в Банке современной, адекватной масштабу и сложности бизнеса и соответствующей международным стандартам системы управления;
* проведение гибкой процентной и тарифной политики;
* регулярный мониторинг востребованности банковских продуктов;
* использование эффективных процедур внутреннего контроля и управления рисками банковской деятельности;
* формирование коллектива профессиональных и высококвалифицированных сотрудников, совершенствование системы мотивации труда.

**1.4 Маркетинговое исследование рынка**

В целях наиболее полной реализации имеющегося в настоящее время рыночного потенциала белорусского финансового рынка, основными принципами маркетинговой политики банка ставит концентрация и дифференциация. ББМБ в 2009г. будет в основном концентрировать свои усилия на малых предприятиях. Таким образом, маркетинговая политика банка будет, в основном, направлена на этот сегмент рынка. В отношении клиентов и услуг банк будет концентрировать усилия на деятельности, обеспечивающей наиболее высокие темпы увеличения своей доли рынка. В отношении линейки продуктов, банк будет в максимальной степени использовать свои возможности по созданию продуктов, отличающихся от продуктов, уже предлагаемых на рынке [4]. Сочетание таких банковских продуктов с профилем международных учредителей позволит банку предложить уникальные услуги для белорусского рынка.

***Основные цели:*** создание брэнда и логотипа (Приложение 3), распространение осведомленности о новом брэнде, постоянное создание позитивного имиджа и репутации банка среди заинтересованных сторон и широкой публики. План маркетинга на 2009г. охватывает следующие мероприятия:

* отношения с прессой и средствами массовой информации;
* развитие клиентской базы;
* рекламные и маркетинговые материалы;
* усиление корпоративной социальной ответственности;
* внутренние коммуникации;
* связь с общественностью.

Ниша кредитования мелкого, среднего и малого бизнеса предприятий существует несколько лет. Программа микро кредитования Европейского Банка Реконструкции и Развития действует с 2001 года. Программа в значительной степени использует методологию кредитования аналогичную той которую будет использовать ББМБ, суть которой в аккуратном определении платежеспособности клиентов, которым обычно отказывают банки с традиционным корпоративным подходом. Однако, совокупный текущий портфель кредитов этой программы в Беларуси составляет 60.1 млн. долларов США или меньше 1% совокупных банковских активов и вряд ли удовлетворяет потребности в кредитах малому бизнесу в Беларуси. Учитывая внимание, которое уделяется развитию малого бизнеса в стране, можно считать, что рынок для кредитов малому бизнесу обладает неиспользованным потенциалом и конкуренция на этом рынке со стороны банков, хотя и растет, пока не является ожесточенной. Также следует отметить и благоприятные для начала работы в Республике Беларуси показатели (например, отношение совокупных банковских активов к валовому национальному продукту), которые свидетельствуют о неиспользованном потенциале на рынке банковских услуг. Исходя из опыта работы в других странах, такое недоиспользование потенциала в особенности проявляется на сегменте малого бизнеса.

В настоящее время в Беларуси нет банков или финансовых институтов, которые были бы ориентированы исключительно на предоставлению финансовых услуг этому сектору. Хотя многие негосударственные банки, например Приорбанк, ВТБ и другие имеют специальные программы работы с мелким бизнесом, ни для одного из них этот сегмент не является основным а скорее дополнительным к их основным сегментам корпоративных или розничных клиентов. Некоторые из них также рассматривают в качестве мелких кредиты в размере до 200,000 долларов, что в определении ББМБ уже является кредитами среднему бизнесу. Ни у одного из этих банков все усилия не направлены на развитие продуктов и услуг специально созданных для нужд малого бизнеса, скорее происходит определенная адаптация уже существовавших продуктов.

Конкурентные преимущества ББМБ будут развиты основываясь на различных аспектах этой специализации. ББМБ будет в основном концентрировать свои усилия на малых предприятиях и развивать продуты и услуги исходя из потребностей, в первую очередь, этого сегмента рынка. В отличии от других банков для которых этот сегмент не является основным и в которых лишь небольшая доля банковских продуктов и услуг разработана специально для потребностей малого бизнеса и часто ориентирована на более широкий круг пользователей, ББМБ сможет развить линейку продуктов, которая будет учитывать специфические потребности этого сегмента и, таким образом, будет отличаться от продуктов и услуг предлагаемых другими банками.

В основе развития продуктов банк будет учитывать те требования, которые обычно бывают у представителей малого бизнеса - простота использования и высокая скорость обработки заявок, особенно на кредитные продукты. Весь персонал банка пройдет обучение связанное с обслуживанием представителей малого бизнеса. Таким образом, для целевого сегмента в банке будет создана комфортная среда, что будет отличать ББМБ от других банков с более широкой ориентаций на рынке.

С другой стороны, в отношении линейки продуктов, банк будет в максимальной степени использовать международный опыт своих учредителей и управленцев по созданию продуктов, отличающихся от продуктов, уже предлагаемых на рынке и апробированных в других странах, таким образом, предлагая новые и, возможно, уникальные услуги для белорусского рынка.

В области валютно-обменных операций и расчетно-кассового обслуживания клиентов прямыми конкурентами ББМБ являются банки, территориально расположенные в районе улицы Сурганова, проспекта Независимости, улиц Пулихова и Захарова.

Конкурентами банка являются все банки, активно работающие по предоставлению финансовых услуг сектору малого бизнеса и индивидуальным предпринимателям, такие как: ОАО «Приорбанк», ЗАО АКБ «Белросбанк», ЗАО «Минский Транзитный Банк», ЗАО «РРБ-Банк» и ОАО «Белгазпромбанк». Однако мы еще раз указываем на тот факт, что наш основной сегмент рынка – это малые предприятия и индивидуальные предприниматели.

Будучи специализированным, ориентированным на кредитование индивидуальных предпринимателей [5], малого и среднего бизнеса, Белорусский Банк Малого Бизнеса имеет определенные преимущества, а именно:

1. Фокусированность (эффективность деятельности).
2. Объективность и беспристрастность (профессиональный подход к финансовому анализу и методологии, основанной на кэш-флоу – оценке движения денежных средств заемщика).
3. Стимул по увеличению размера рынка малого и среднего бизнеса, напрямую связанный с мандатом всех учредителей ББМБ.

В настоящее время универсальные банки предоставляют широкий спектр услуг, направленный на разные сегменты рынка. ББМБ концентрироваться на полном и доскональном знании одного сегмента рынка – малого и среднего бизнеса. В связи с этим, преимуществом ББМБ более быстрая реакция на изменение рынка и более быстрая выдача кредитов.

Несмотря на то, что некоторые банки Республики Беларусь осуществляют кредитование малого бизнеса, в процессе кредитования возникают определенные сложности [6]. В связи с этим ББМБ обладает отличительными конкурентными преимуществами:

- полная концентрация на кредитовании малого и среднего бизнеса;

- клиенты банка могут получить ответы по вопросам кредитования в течение трех или менее рабочих дней, после подачи всех необходимых документов. Фактором успеха на рынке является скорость решения вопросов, прозрачность и стандартизированный подход к процессу кредитования;

- повышение эффективности делопроизводства является оперативной целью ББМБ, что приведет к повышению производительности нашего персонала и снижению стоимости для клиентов. Это будет достигнуто благодаря постоянному обучению персонала и анализу рабочего процесса. В результате, повысится эффективность персонала, и снизятся временные затраты.

При обучении кредитного персонала ББМБ большое внимание уделяет методам оценки реальных финансовых возможностей заемщиков и степени вероятности не возврата кредитов. Один из методов – это построение прогноза движения денежных средств на основе анализа исторического движения денежных средств, а также детального ознакомления с бизнесом клиента.

Внедрение стандарта кредитного анализа на основе движения денежных средств [7] в долгосрочной перспективе привело к снижению стартовых расходов на обработку кредитов и, косвенно, к увеличению прибыли путем эффекта масштаба или роста маржи.

Использование конкурентных преимуществ позволит банку до конца 2009 года завершить период становления и приступить к развитию сети своих подразделений в Минске и областных центрах. Цель банка в среднесрочной перспективе – стать лидером в предоставлении банковских услуг малому бизнесу. Прогноз продуктивности работы кредитных специалистови объема кредитования отражены в таблицах 1.3; 1.4 ;1.5; 1.6.

**Таблица 1.3**

Прогноз продуктивности работы кредитных специалистов.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Количество кредитных специалистов | 81 | 115 | 149 | 173 |
| Кол-во кредитов к погашению/кредитный специалист | 57 | 61 | 63 | 66 |
| Объем кредитов к погашению/кредитный специалист | €356 276 | €376 936 | €383 738 | €391 021 |

**Таблица 1.4**-Прогноз объема кредитования.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Количество выданных кредитов в период | 6006 | 9282 | 12558 | 15597 |
| Количество выданных кредитов нарастающим итогом | 7038 | 16320 | 28878 | 44475 |
| Количество кредитов к погашению | 4617 | 7032 | 9369 | 11469 |

Прогнозируемый объем кредитов к погашению в большой степени зависит от среднего срока кредита. Используя принцип консерватизма [8], мы прогнозируем минимальные сроки кредитов для минимизации рисков непогашения и валютных колебаний. Нижеприведенная таблица иллюстрирует ожидаемые объемы кредитования согласно консервативному сценарию:

**Таблица 1.5**-Прогноз объема кредитования, Евро

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Объем выданных кредитов в период | 46,344,000 | 69,192,000 | 92,040,000 | 113,172,000 |
| Объем выданных кредитов нарастающим итогом | 56,514,000 | 125,706,000 | 217,746,000 | 330,918,000 |
| Чистый объем кредитов к погашению | 28,858,380 | 43,347,622 | 57,177,034 | 67,646,715 |

**Таблица 1.6**-Отдельные финансовые показатели деятельности банка

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Рост доходов | 148,6% | 76,3% | 34,3% | 22,4% |
| Рост кредитного портфеля, % | 261,3% | 50,2% | 31,9% | 18,3% |
| Кредитный портфель/Общая сумма активов | 77,4% | 81,8% | 84,5% | 86,5% |

**2. План оказания услуг и организационный план деятельности банка**

**1.2 Сегментация по клиентам**

Для кредитных продуктов планируется разделить рынок на следующие сегменты [9]:

**1**. Индивидуальные предприниматели и физические лица, вовлеченные в деловую активность. Этот сегмент составляет наиболее массовую, с количественной точки зрения, группу клиентов ББМБ. Наименьший средний размер кредита именно у этой категории клиентов. Индивидуальные предприниматели особенно характерны для этого сегмента.

**2**. Малый бизнес, связанный с торговлей, услугами и мелким производством, представляет второй сегмент рынка кредитования. Клиенты этой группы более требовательны к спектру услуг. Помимо основных кредитных продуктов, им требуются расчетные счета, валютно-обменные операции, овердрафты, платежи (внутренние и, возможно, международные).

**3**. Крупные предприятия, которым необходим полный перечень банковских услуг, помимо услуг описанных выше. В дополнение, возможны депозитные. После регистрации и получения лицензии ББМБ предоставляет финансовые услуги, перечисление заработной платы сотрудникам этих предприятий, лизинг, факторинг.

Сначала депозитная деятельность была сфокусирована на привлечении корпоративных клиентов, таких как страховые компании с высокой степенью ликвидности.

Начиная с первого года деятельности, предусмотрено открытие минимум 5-ти областных центров банковских услуг. К 2012 году региональная сеть будет состоять из 13 центров банковских услуг.

ББМБ будет в основном концентрировать свои усилия на малых предприятиях и развивать продуты и услуги исходя из потребностей, в первую очередь, этого сегмента рынка. В отличие от других банков для которых этот сегмент не является основным и в которых лишь небольшая доля банковских продуктов и услуг разработана специально для потребностей малого бизнеса и часто ориентирована на более широкий круг пользователей, ББМБ сможет развить линейку продуктов, которая будет учитывать специфические потребности этого сегмента и, таким образом, будет отличаться от продуктов и услуг, предлагаемых другими банками (рисунок 2.1; 2.2).



**Рисунок 2.1-**Прогнозируемая структура кредитного портфеля по сферам деятельности кредитополучателей



**Рисунок 2.2**-Прогнозируемое использование кредитных средств клиентами ЗАО «Белорусского Банка Малого Бизнеса»

В настоящее время в Беларуси нет банков или финансовых институтов[10], которые были бы ориентированы исключительно на предоставлению финансовых услуг этому сектору. Конкурентным преимуществом ББМБ является именно такая специализация.

**2.2 Сегментация банковских продуктов**

В целях соблюдения принципа концентрации, все операции, осуществляемые банком в интересах клиентов, классифицируются в три группы:

1. ***Базовые операции*** – стандартизированные банковские операции, предназначенные для потребления всеми клиентами. Базовые операции внедряются в первую очередь, как в главном офисе банка, так и в центрах банковских услуг.
2. ***Дополнительные операции*** ***и маркетинговые приемы*** – стандартизированные банковские операции [11], их сочетания с услугами других лиц и маркетинговые приемы, увеличивающие «ценность» базовых операций банка для всех клиентов. Операции этой группы служат для дифференциации услуг банка от услуг других банков. Дополнительные операции внедряются после базовых операций. Дополнительные операции осуществляются в главном офисе банка и в отдельных центрах банковских услуг, в зависимости от профиля их клиентской базы.
3. ***Индивидуальные операции*** – операции, удовлетворяющие потребности отдельных клиентов или групп клиентов, для обслуживания которых базовых операций недостаточно. Индивидуальные операции осуществляются в главном офисе банка. Клиенты, с которыми осуществляются индивидуальные операции, определяются исходя из их значимости для доходов и имиджа банка.

Наряду с непосредственным обращением в расчетно-кассовые подразделения банка, в качестве базового способа доступа к счетам и услугам предприятиям мелкого, среднего и малого бизнеса предлагается система «Клиент-банк». В целях увеличения «ценности» операций, в качестве альтернативного способа доступа к счетам и услугам предприятиям мелкого, среднего и малого бизнеса ББМБ рассматривает возможность внедрения системы «Интернет-банк».

За осуществление банковских и других операций, банк взимает плату, соответствующую среднерыночному уровню [12]. Размеры платы за осуществление основных банковских и других операций, взимаемой банком, приведены в Таблице 2.1.

**Таблица 2.1** - Размеры платы по основным операциям банка

|  |  |
| --- | --- |
| **Операции по обслуживанию юридических лиц**  **и индивидуальных предпринимателей, BYR** | |
| Ежемесячная плата за обслуживание счета юридического лица  без использования системы «Банк-клиент» | 70 000 |
| Ежемесячная плата за обслуживание счета индивидуального предпринимателя без использования системы «Банк-клиент» | 35 000 |
| Ежемесячная плата за обслуживание счета  с использованием системы «Банк-клиент» | 99 000 |
| Прием платежа в обработку | 500 |
| Прием платежного документа на инкассо | 1 000 |
| Проверка и визирование паспорта сделки | 8 000 |
| Обработка международного платежа в иностранной валюте | 40 000 |
| Обработка внутриреспубликанского платежа в иностранной валюте | 15,000 |
| Взнос наличных белорусских рублей на счет | 1%  от суммы |
| Снятие наличных белорусских рублей со счета | 1%  от суммы |
| Покупка иностранной валюты на бирже | 0,3% суммы |
| Обработка платежа без открытия счета | 15,000 |
| **Операции по обслуживанию физических лиц** | |
| Обработка платежа без открытия счета | 15,000 |

В зависимости от размера бизнеса и финансовых потребностей, основной кредитный продукт имеет параметры, отраженные в Таблице 2.2.

**Таблица 2.2** - Параметры кредитных продуктов.

|  |  |
| --- | --- |
| Цель использования | Оборотный капитал (пополнение, диверсификация складских, товарных, сырьевых материалов), реконструкция или постройка новых офисных помещений или производственных мощностей; |
| Минимальный объем кредита | Не менее €500 |
| Средний размер и срок кредита | Экспресс: €1,500 3-9 месяцев  Микро: €4,000, 9-12 месяцев  Малый: €30,000, 15-18 месяцев  Средний: €50,000, 20-24 месяцев |
| Максимальный объем кредита | €200,000 (в дальнейшем больше) |
| Срок кредита | До 36 месяцев (до 12 мес. для оборотного капитала) |
| Процентная ставка | Фиксированная (зависит от стоимости финансовых ресурсов) |
| Комиссия | 1.5% от суммы выданного кредита |
| Вклад заемщика в стоимость проекта | Индивидуальный подход к оценке проекта |
| Штрафные санкции за досрочное погашение | Нет |
| Обеспечение | Материальные ликвидные активы бизнеса или частных лиц, включая обеспечение третьими сторонами, личная гарантия владельца бизнеса.  Приобретаемые активы, личные и корпоративные гарантии. В некоторых случаях дополнительное обеспечение |
| Иные условия | В некоторых случаях - страхование жизни владельца бизнеса страховщиком, одобренным ББМБ;  Страхование обеспечения на сумму равную 100% объема кредита, включая проценты |

В рамках сотрудничества со страховыми компаниями банк планирует оказывать услуги агента как минимум трех страховых компаний. Это сотрудничество позволит повысить эффективность обслуживания клиентов.

Для работы с каждым сегментом (индивидуальные предприниматели, микро, малый и средний) бизнеса разработан отдельный свод правил в рамках общей методологии [13]. Он выражаться в форме внутренних локальных актов по процедурам отбора клиентов, обработки заявок, финансовой и юридической экспертизы, финансового и нефинансового анализа, процесса выдачи кредита и мониторинга. При наличии положительной кредитной истории повторные клиенты получают сниженную (0.25% - 0.50%) процентную ставку при получении последующего кредита для стимулирования кредитной дисциплины.

**2.3 Организационный план банка**

Система управления банком сформирована с учетом требований законодательства к закрытым акционерным обществам, объема совершаемых операций и уровня рисков, принимаемых банком. В основу системы управления будут положены следующие принципы [14]:

1. Четкое разграничение функций, полномочий, ответственности и подотчетности на всех уровнях управления банком (общее собрание акционеров – Совет директоров Банка – Председатель Правления банка – руководители подразделений – сотрудники).
2. Принцип «четырех глаз» при принятии Председателем Правления банка решений в области рисков, маркетинга, инвестиций в основные фонды и расходов.
3. Эффективное использование результатов внешнего аудита и внутреннего контроля деятельности банка [15].

Практически с первых дней работы банка созданы следующие советы и управленческие комитеты для гарантии наивысшего качества корпоративного управления:

***На уровне Совета директоров:***

-Совет директоров;

-Служба внутреннего аудита;

-Кредитный комитет (для кредитов объемами свыше полномочий Правления Банка);

-Комитет управления активами и пассивами;

***На уровне Правления банка:***

-Комитет управления активами и пассивами;

-Кредитный комитет;

-Комитет по развитию новых продуктов;

С учетом ограничений, установленных соответствующими комитетами в области рисков, часть полномочий на основании доверенностей делегирована Председателям, руководителям структурных подразделений банка и их сотрудникам, в соответствии с положениями о подразделениях и должностными инструкциями [16].

Организационная структура банка (см. приложение 4) развивается по мере расширения перечня видов операций, увеличения их объемов и развития инфраструктуры. Организационная структура банка основана на следующих принципах:

1. Клиенто-ориентированность [17] (клиент будет контактировать с банком в рамках одного, а при индивидуальном обслуживании – двух структурных подразделений банка).
2. Централизация административных функций и обработки операций в главном офисе; масштабирование организационной структуры только за счет подразделений, которые находятся в непосредственном контакте с клиентами.
3. Адекватность профилю клиентской базы, видам и объемам операций клиентов.

Помимо принципов, положенных в основу системы управления банком в целом, при распределении функций, полномочий и ответственности между подразделениями и их должностными лицами, учитывается следующее. Каждое из подразделений банка условно относиться к одной из трех групп: обслуживание клиентов, обработка операций и администрация [18].

Такое деление позволит:

* поставить перед подразделениями более четкие задачи, в частности, исключить негативное влияние увеличения объема обрабатываемых операций на объемы продаж;
* исключить конфликт интересов при организации систем управления рисками и внутреннего контроля;
* наиболее точно установить зависимость между оплатой труда персонала и выполнением планов подразделениями, финансовым результатом банка в целом и негативными проявлениями рисков.

Сочетание принципа клиенто-ориентированности с четким разделением функций по разработке, внедрению, сопровождению, продаже банковских продуктов и обработке операций позволит уже на начальном этапе иметь систему контроллинга, позволяющую планировать и анализировать эффективность деятельности банка в разрезе клиентов, продуктов, подразделений и элементов инфраструктуры.

Начальная организационная структура имеет минимальный набор подразделений, необходимых для работы банка непосредственно после государственной регистрации.

Исходя из принципа клиентно-ориентированности для обслуживания сегмента малого и среднего бизнеса [19], организованы кредитный отдел и управление операционного обслуживания.

Отдел кредитования нацелен на продажу кредитных и других банковских продуктов индивидуальным предпринимателям, предприятиям малого и среднего бизнеса, поэтому в числе основных функций этого отдела: консультирование, прием и предварительная проверка документов для открытия счетов, прием и предварительная проверка документов для получения финансирования, подготовка заключений по кредитным операциям, администрирование кредитных операций, сделки по привлечению денежных средств от юридических лиц, ведение базы данных CRM-системы (системы управления взаимодействием с клиентом).

Управление операционного обслуживания нацелено на обработку всех операций клиентов по их счетам, включая валютный контроль операций, связанных с внешнеэкономической деятельностью [20].

Для проведения операций на межбанковском рынке в целях управления активами и пассивами организован отдел по работе с финансовыми институтами («Межбанк»).

Для обслуживания физических лиц (в основном, мелких предпринимателей и владельцев мелких предприятий) было организовано управление частных клиентов. Поскольку в первые два года своей деятельности банк не будет иметь права на привлечение во вклады денежных средств физических лиц, на начальном и переходном этапах усилия этого управления будут сконцентрированы на разработке, внедрении и продаже валютно-обменных и расчетных продуктов для физических лиц, а также на удовлетворении потребностей предприятий малого бизнеса в операциях, связанных с денежной наличностью. В управлении операционного обслуживания организованы два отдела: отдел денежной наличности, основными функциями которого осуществление операций с денежной наличностью в кассах и пункт обмена валют (ПОВ), обеспечение касс и ПОВ денежной наличностью, а также управление ПОВ, и отдел перевозки ценностей.

Для обработки всех операций, стороной по которым выступает банк, организовано управление учета и отчетности под руководством главного бухгалтера. На начальном этапе в управление входят два отдела:

1. Отдел внутрибанковского учета и отчетности. На данный отдел возложены следующие функции: налоговый учет и отчетность, учет заработной платы, учет хозяйственных операций банка, учет основных средств, нематериальных активов и материалов в эксплуатации, учет операций с наличными денежными средствами, формирование документов дня, последующий контроль правильности бухгалтерского учета в банке, хранение первичных документов, служащих основанием для бухгалтерского учета, бухгалтерская отчетность.
2. Отдел обработки банковских операций. На данный отдел возложены следующие функции: расчеты, бухгалтерский учет и отчетность по кредитно-депозитным, валютно-обменным и другим межбанковским операциям, биржевым операциям, операциям с ценными бумагами, учет операций по счетам «лоро» и «ностро», бухгалтерский учет валютно-обменных операций с предприятиями малого бизнеса и физическими лицами, депозитов юридических лиц, кредитных операций с предприятиями малого бизнеса [21].

В непосредственном подчинении у Руководителя банка находиться подразделения, относящиеся к администрации:

* административно-правовой отдел, на который возложены: функции секретариата, контроль исполнения указаний руководителя банка, обработка корреспонденции, ведение архива, правовое и кадровое обеспечение;
* хозяйственный отдел, на который возложены функции по эксплуатации зданий и помещений банка и хозяйственному обеспечению деятельности банка;
* информационно-технический отдел, на который будут возложены функции по информационно-техническому обеспечению деятельности банка;
* отдел безопасности, на который возложены функции по обеспечению экономической и информационной безопасности, обеспечение противодействия легализации доходов, полученных незаконным путем;
* отдел по управлению рисками, на который возложены: разработка годового финансово-хозяйственного плана, расчет размеров платы за осуществление банковских операций, контроллинг, подготовка заключений по решениям в области управления кредитным риском, связанным с финансовыми институтами, а также рыночным риском, пруденциальная отчетность.

Помимо руководства подчиненными подразделениями, руководители банка и некоторых его подразделений осуществляют свои полномочия посредством работы в составе комитетов.

Для принятия коллегиальных решений в области кредитного риска, связанного с клиентами банка, под председательством Руководителя банка организована деятельность кредитного комитета, состав которой определен и включает в себя помимо Руководителя, начальника отдела кредитования, начальника отдела безопасности и юрисконсульта [22].

Особенностью организационной структуры банка на начальном этапе является совмещение должности главного бухгалтера с должностью начальника управления учета и отчетности, начальника управления операционного обслуживания, начальника расчетного отдела и начальника отдела денежной наличности.

По мере развития банка организационная структура будет изменяться.

Увеличение количества клиентов и объемов операций в целом обусловит:

* развитие подразделений по обработке операций: функции обработки межбанковских, кредитных и розничных операций будут переданы вновь созданному управлению обработки банковских операций, имеющему в своем составе два отдела;
* преобразование административно-правового отдела в управление, имеющее в своем составе юридический отдел и отдел секретариата;
* увеличение количества сотрудников отдела кредитования.

Помимо увеличения объемов операций, изменения в организационной структуре обусловлено необходимостью совершенствования системы управления рисками. В первую очередь это коснется кредитного риска, связанного с клиентами банка [23]. На базе отдела кредитования было создано управление корпоративных клиентов, имеющее в своем составе два отдела: отдел продаж и отдел администрирования кредитных операций. В отделе администрирования кредитных операций сосредоточены функции мониторинга финансового состояния заемщиков-предприятий малого бизнеса [24], проверки залогов, классификации кредитной задолженности [25], сбора кредитных платежей.

**2.4 Система внутреннего контроля**

Система внутреннего контроля банка организованно по следующим направлениям:

* контроль функционирования системы управления банковскими рисками, который осуществляется на постоянной основе [26];
* контроль распределения осуществляемых полномочий при совершении банковских операций и сделок, который осуществляется на основании локальных нормативных правовых актов банка, определяющих функциональные полномочия структурных подразделений и полномочия работников при совершении банковских операций и других сделок;
* контроль над управлением информационными потоками и обеспечением информационной безопасности, который осуществляется на основании информации о деятельности банка;
* мониторинг системы внутреннего контроля, который осуществляется на постоянной основе в порядке наблюдения за функционированием системы внутреннего контроля на всех уровнях управления [27].

Общий порядок осуществления внутреннего контроля и взаимодействие структурных подразделений в рамках системы внутреннего контроля регламентированы отдельными локальными нормативными актами. На руководителей структурных подразделений и сотрудников банка функции внутреннего контроля возложены соответствующими положениями о подразделениях и должностными инструкциями сотрудников.

На обеспечение эффективности внутреннего контроля в целом направлены мероприятия по вопросам кадрового обеспечения, организации документооборота в банке, организации работы отдела внутреннего аудита, а также мероприятия по исключению конфликта интересов при распределении функций между подразделениями и их сотрудниками.

Обязательными элементами кадрового обеспечения станут:

* выработка, утверждение и неукоснительное следование квалификационным требованиям, предъявляемым к руководителям и сотрудникам структурных подразделений [28];
* тестирование сотрудников на предмет соответствия квалификационным требованиям при приеме на работу и в дальнейшем не реже одного раза в год;
* проверка потенциальных сотрудников банка на предмет конфликтов с законодательством.

Обязательными элементами организации документооборота:

* хранение печати банка у главного бухгалтера;
* хранение оригиналов договоров и других документов, из которых вытекают требования и обязательства банка, исключительно в подразделениях обработки операций;
* формализованная процедура временной выдачи оригиналов документов из подразделений обработки операций;
* организация работы подразделений банка с копиями и электронными образцами документов, хранящихся в подразделениях обработки операций;
* организация электронного документооборота, обеспечивающего доступность локальных нормативных правовых актов для ознакомления соответствующими сотрудниками, контроль исполнения приказов и распоряжений Председателя Правления, решений коллегиальных органов банка [29].

Обязательными элементами организации работы отдела внутреннего аудита:

* подчинение отдела внутреннего аудита Совету директоров банка;
* ежеквартальный мониторинг системы внутреннего контроля.

Мониторинг системы внутреннего контроля осуществляться Советом директоров банка, Правлением банка, службой внутреннего аудита и сотрудниками банка. Результаты мониторинга периодически обобщаться и доводиться до сведения учредителей банка.

Основой исключения конфликта интересов служить организационная структура банка [30]. Отделение функций по обслуживанию клиентов, развитию бизнеса и совершению операций на межбанковском рынке от функций по обработке операций позволит исключить принятие руководителями и сотрудниками подразделений решений, направленных на увеличение доходности операций за счет повышения операционного риска, а также предотвратить вовлечение банка в противозаконные финансовые операции. Отделение функций по совершению операций на межбанковском рынке от функций по управлению и контролю за рыночными рисками позволит исключить принятие руководителями и сотрудниками подразделений решений, направленных на увеличение доходности операций за счет необоснованного повышения рыночных рисков. Принятие кредитных решений исключительно в рамках работы кредитного комитета позволит предотвратить принятие решений, направленных на увеличение доходности операций за счет необоснованного повышения кредитного риска.

Кроме этого, в целях организации надлежащей системы внутреннего контроля, Совет директоров банка:

* контролировать деятельность банка;
* рассматривать и утверждать стратегию внутреннего контроля [31];
* распределять полномочия и ответственность по внутреннему контролю между руководителями банка;
* регулярно рассматривать результаты мониторинга и обсуждать с руководством банка меры по повышению эффективности внутреннего контроля;
* утверждать локальные нормативные акты по внутреннему контролю и противодействию «отмывания» денежных средств.

Одним из важнейших элементов предварительного контроля разработка и утверждение системы локальных нормативных правовых актов банка (ЛНПА) [32].

Организация работы банка:

* Устав банка
* Годовой финансово-хозяйственный план
* Правила внутреннего трудового распорядка
* Положение о кредитном комитете
* Положение о комитете активов и пассивов
* Положение о комитете управления
* Положение о комитете развития новых продуктов
* Распределение обязанностей между руководителем, его заместителями и главным бухгалтером
* Положения о структурных подразделениях банка
* Положение об отделе внутреннего аудита
* Должностные инструкции работников
* Инструкция о делопроизводстве
* Номенклатура дел
* Положение о расчете размеров платы за банковские и иные операции, услуги
* Перечень банковских и иных операций, услуг и размеры их оплаты

Кадровое обеспечение:

* Штатное расписание
* Положение об оплате труда работников банка
* Приказы о назначении на должность
* Графики работ (сменности)
* График отпусков
* Положение об охране труда и технике безопасности
* Коллективный договор
* Кодекс Поведения / Гендерная политика

Бухгалтерский учет:

* Учетная политика на предстоящий финансовый год
* Положение об организации бухгалтерского учета и отчетности.

Управление рисками [33]:

* Положение по контролю за ликвидностью и Приложение «Алгоритмы расчета показателей ликвидности».
* Положение по контролю за кредитным риском и Приложение «Признаки финансовой неустойчивости должника, контрагента по условным обязательствам, дополнительные критерии отнесения срочной, пролонгированной и просроченной задолженности по активам, подверженным кредитному риску, и условных обязательств к IV группе риска, подходы к их использованию при классификации активов, подверженных кредитному риску, и условных обязательств», Приложение «Алгоритмы расчета величины активов и внебалансовых обязательств, подверженных кредитному риску» [34].
* Положение по контролю за рыночным риском и Приложение «Алгоритмы расчета величины валютного, процентного, фондового и товарного рисков»
* Положение по контролю за операционным риском
* Положение о внутреннем контроле
* Положение о противодействии легализации доходов, полученных незаконным путем, и финансированию террористической деятельности
* Положение об управлении информационной деятельностью
* План обеспечения непрерывной работы

Операционная работа:

* Положение об осуществлении в банке функций агента валютного контроля
* Положение об осуществлении платежей в пределах неотложных нужд

Кредитные операции [35]:

* Положения о предоставлении (размещении) денежных средств в форме кредита и их возврата

Прочие сферы деятельности:

* Положения о создании и использовании фондов банка
* Положения о раскрытии информации
* Порядок установления и доведения обменных курсов до кассиров пунктов обмена валют и валютных касс
* Приказ о создании постоянно действующей инвентаризационной комиссии (по вводу в эксплуатацию и списанию ТМЦ)
* Договор о полной материальной ответственности с работниками [36].

**2.5** **Кадровое обеспечение**

Наряду с реализацией маркетинговой политики и построением системы управления, важную роль в развитии банка играет кадровое и материально-техническое обеспечение.

Необходимость обеспечения нормального функционирования банка с момента его регистрации потребует наличия руководителей подразделений, которые, наряду с выполнением контрольных функций, способны организовать работу сотрудников и взаимодействие с другими подразделениями. Поэтому основными квалификационными требованиями к кандидатам на должности руководителей подразделений опыт работы в качестве руководителя не менее трех лет и последовательный карьерный рост в одной из отраслей банковского дела (Рисунок 2.3).



**Рисунок 2.3** Общая численность включая руководство в 2009г

Основными критериями при отборе кандидатов на должности ведущих и главных специалистов подразделений банка также наличие опыта работы по своей специализации не менее двух лет, а также высшего технического, юридического или экономического образования [37]. При прочих равных условиях, предпочтение отдаваться кандидатам, владеющим английским языком.

Система оплаты труда нацелена на привлечение высококвалифицированных банковских специалистов и предотвращение текучести кадров, поэтому основана на принципах прозрачности и адекватности. Для реализации этих принципов в основу системы оплаты труда положено условное отнесение подразделений к одной из трех групп: обслуживание клиентов, обработка операций и администрация. Оплата труда сотрудников зависит от степени выполнения планов по финансовым результатам подразделений, привлечению клиентов, продажам банковских продуктов [38]. Оплата труда сотрудников подразделений обработки операций зависит от количества ошибок в бухгалтерском учете, отчетности, расчетах, штрафов и других проявлений операционного риска. Оплата труда сотрудников подразделений администрации зависит от степени выполнения задач, поставленных учредителем, финансового результата банка в целом, соблюдения пруденциальных нормативов. При этом распределение премий отнесено к компетенции руководителей подразделений.

Особое внимание уделено формированию и поддержанию на должном уровне деловой культуры сотрудников банка.

Важными элементами кадрового обеспечения создание и поддержание в актуальном состоянии кадрового резерва, разработка программ карьерного роста сотрудников банка, система повышения квалификации. Особое внимание уделяется повышению квалификации следующими путями:

1. Еженедельной часовой технической учебы, проводимой руководителями подразделений [39].
2. Участия в мероприятиях, проводимых Учебным центром Национального банка.
3. Тренинговых программ, проводимых Ассоциацией Белорусских банков.
4. Собственных тренинговых программ учредителей.
5. Обучения в других образовательных учреждениях [40].

Руководителями структурных подразделений были разработаны планы технической учебы на каждый квартал года. Большое внимание в 2009 году будет уделено подготовке специалистов по Международным стандартам финансовой отчетности с целью самостоятельного составления годового отчета за 2009 год по МСФО. Особое внимание будет уделено обучению кредитных специалистов, а именно: развитию их навыков в построении обоснованных и выдерживающих критику прогнозов движения денежных средств, которые отражают реальные возможности заемщика по выплате кредита, интенсивное обучение на местах, включая практику оценки менеджмента и операций заемщика путем регулярных собеседований и визитов на предприятия. Весь кредитный персонал, а также персонал по рискам пройдут обучение (формальное и без отрыва от работы) профессиональным подходам к финансовому и нефинансовому анализу, пруденциальному кредитованию.

Проверка уровня профессиональной квалификации сотрудников банка будет осуществляться в форме ежегодного тестирования и аттестации.

Кадровая политика ЗАО «Белорусский Банк Малого Бизнеса» базируется на принципе равных возможностей, то есть мы предоставляем равные права и возможности трудоустройства всем кандидатам, исключая любую дискриминацию в данной сфере. Подбор сотрудников осуществляется путем объявления открытого конкурса на все вакансии Банка. Основными критериями отбора являются профессионализм, целеустремленность, желание изучать новое и способность брать на себя ответственность. Объявления о наших вакансиях размещаются на досках объявлений в Интернете, в периодических изданиях и специализированных журналах и т.д.

ЗАО «Белорусский Банк Малого Бизнеса» - самый молодой банк в Беларуси не только по времени создания, но и по среднему возрасту сотрудников. Так, средний возраст сотрудника – 29 лет. Мы предлагаем возможность начать карьеру в области кредитования молодым специалистам без опыта работы, и это осознанная политика. Специалисты, уже проработавшие в других банках, имеют устоявшуюся систему взглядов. Мы нанимаем молодых людей, обучаем их новейшим технологиям продвижения банковских продуктов и оценки финансового состояния клиента, что позволяет Банку сфокусировать свою деятельность на сегменте малого и среднего бизнеса и занять свою уникальную нишу на белорусском рынке.

* 1. **Процедура кредитования**

ББМБ стремится максимизировать выдачу кредитов, прежде всего, кредитоспособным заемщикам, с установлением минимально возможных ограничений по выдаче кредитов.

Кредиты могут выдаваться субъектам хозяйствования, удовлетворяющим следующим требованиям:

- Субъекты хозяйствования, осуществляющий свою безубыточную хозяйственную деятельность в течение не менее 6 месяцев (субъекты хозяйствования, осуществляющие хозяйственную деятельность менее 6 месяцев, могут претендовать на получения кредита только в исключительных случаях; данное условие, главным образом, относится к торговым предприятиям с потребностью в кредите не более EUR 10.000; однако, в таком случае хозяйственный субъект должен предоставить подтверждение дополнительного опыта работы).

- Предприятие принадлежит, управление и контроль над ним осуществляется гражданином Республики Беларусь или гражданином, имеющем вид на жительство в Республике Беларусь. Совместные предприятия, доля в которых принадлежит гражданину Республики Беларусь, также могут претендовать на получение кредита ББМБ по утверждению Кредитного Комитета [35];

- Индивидуальные предприниматели или частные унитарные предприятия, расположенные в географических пределах целевого рынка ББМБ.

Следующие субъекты малого и среднего бизнеса имеют право на получение кредита в ББМБ:

- Частные предприниматели;

- Юридические лица частной формы собственности;

- Общества с ограниченной ответственностью;

- Общество с дополнительной ответственностью;

- Акционерные общества;

- Кооперативы.

Выдача кредитов по программе кредитования среднего и малого бизнеса осуществляется на следующие цели:

- Приобретение товарно-материальных ценностей;

- Приобретение материалов и сырья;

- Приобретение оборудования / станков / других основных средств;

- Приобретение / ремонт офисных помещений;

- Рефинансирование долговых обязательств, согласно законодательству Республики Беларусь;

- Финансирование проектов под залог коммерческого контракта;

- Строительство;

- Прочие виды деятельности, не включенные в вышеперечисленные группы;

- Финансирование сделок, при которых кредитная линия согласовывается между торговой компанией и банком (с момента их внедрения в продуктовую линейку ББМБ).

- Нецелевые, если выдача происходит владельцу малого бизнеса, как физическому лицу.

Кредит не может быть предоставлен, если заявитель:

- объявлен банкротом (или находится в процессе конкурсного производства);

- в отношении заявителя рассматривается решение государственных органов -о ликвидации или реорганизации;

- заявитель имеет неудовлетворительную кредитную историю, или

- проект для финансирования или хозяйственная деятельность клиента осуществляются не в соответствии с белорусским законодательством. Также сюда относится деятельность, которая наносит ущерб обществу;

- является субъектом хозяйствования, который включен в 'запретный список' Банка.

В исключительных случаях, кредитование указанных субъектов хозяйствования может быть разрешено с письменного согласия Кредитного Комитета ББМБ [41].

Основанием для выдачи кредита заемщику могут быть:

- Положительные сведения о заемщике со стороны службы безопасности. У заемщика нет серьезных административных, либо иных нарушений.

- Высокий коэффициент покрытия ликвидным залогом основной части и процентов по кредиту. Залог включает (автотранспорт, оборудование, недвижимость, и т.д.), который может быть легко ликвидирован в случае необходимости.

- Значительные обороты по счетам, которые покрывают месячный платеж по кредиту. Это означает, что реализации за несколько дней достаточно для выплаты ежемесячной платеж.

- Удовлетворительная кредитная история, когда клиент продемонстрировал своевременные платежи схожих кредитов в прошлом

- Опыт в бизнесе, что указывает на устойчивую позицию на рынке, сильные персональные качества и высокую вероятность своевременной выплаты кредита.

К источникам информации о заемщике относятся архивы банка, отчеты специализированных кредитных агентств, обмен информацией с другими банками и финансовыми учреждениями, изучение финансовой прессы. Банки хранят всю информацию о прошлых операциях со своими клиентами [42]. Архивы кредитного отдела позволяют установить, получал ли заявитель в прошлом займы у банка, и если получал, были ли задержки с платежами, нарушения условий договора и т. д. Бухгалтерия сообщает обо всех случаях неразрешенного овердрафта.

Кредитные специалисты изучают отчеты кредитных агентств, которые содержат базовую информацию о фирмах, историю их деятельности, сведения о финансовом положении за ряд лет. Это особенно важно, если банк ранее не имел контактов с заемщиком. Агентства могут выпускать специализированные отчеты о компаниях в определенной отрасли или группе отраслей, что также представляет интерес для банка. Банки и другие финансовые учреждения обмениваются конфиденциальной информацией о компаниях. Банк просит заявителя представить список других банков и финансовых учреждений, с которыми он ведет дела или имел отношения в прошлом. Затем банк проверяет представленную информацию по почте или по телефону. Он просит другие банки охарактеризовать заявителя на основе прошлого опыта работы с ним.

Безусловно, требует проверки его кредитная история, личные качества руководителей фирмы и оценка целей, на которые компания просит предоставить кредит. Кроме этого, для банка будет иметь значение сумма кредита, срочность, порядок погашения основной суммы и уплата процентов , а также обеспечение. С большой долей вероятности можно утверждать, что если компания является клиентом банка, то кредит будет предоставлен ей на более льготных условиях, чем в случае, если ее основной счет находится в другом банке.

Процесс кредитования можно разделить на несколько этапов, каждый из которых вносит свой вклад в качественные характеристики кредита и определяет степень его надежности и прибыльности для банка [28]:

– рассмотрение заявки на получение кредита и интервью с будущим заемщиком;

– изучение кредитоcпособности клиента и оценка риска по ссуде

– подготовка и заключение кредитного соглашения;

– контроль за выполнением условий соглашения и погашением кредита.

Клиент, обращающийся в банк за получением кредита, представляет заявку, где содержатся исходные сведения о требуемой ссуде: цель, размер кредита, вид и срок ссуды, предполагаемое обеспечение.

Банк требует, чтобы к заявке были приложены документы и финансовые отчеты, служащие обоснованием просьбы о предоставлении ссуды и объясняющие причины обращения в банк.(см. приложение 4 ) Эти документы – необходимая составная часть заявки. Их тщательный анализ проводится на последующих этапах, после того как представитель банка проведет предварительное интервью с заявителем и сделает вывод о перспективности сделки.

Заявка поступает к соответствующему кредитному работнику, который после ее рассмотрения проводит предварительную беседу с будущим заемщиком – владельцем или представителем руководства фирмы. Эта беседа имеет большое значение для решения вопроса о будущей ссуде: она позволяет КИ не только выяснить многие важные детали кредитной заявки, но и составить психологический портрет заемщика, выяснить профессиональную подготовленность руководящего состава компании, реалистичность его оценок положения и перспектив развития предприятия.

В ходе беседы интервьюеру не следует стремиться выяснить все аспекты работы компании; он должен сконцентрировать внимание на ключевых, базовых вопросах, представляющих наибольший интерес для банка. Рекомендуется распределить вопросы по 4 – 5 группам. Примеры вопросов приводятся ниже [43].

***1. Сведения о клиенте и его компании:***

– является ли фирма единоличным предприятием, товариществом или корпорацией;

– как давно учреждена компания;

– какова ее продукция;

– кто владельцы, сколько акций они имеют;

– каков опыт и квалификация менеджеров;

– прибыльна ли компания;

– кто основные поставщики и покупатели;

– на каких условиях продается продукт.

***2. Вопросы по поводу просьбы о кредите:***

– какую сумму денег компания намерена получить у банка;

– как рассчитана эта сумма;

– достаточно ли аккуратно составлен прогноз финансовых потребностей;

– учитывают ли условия, на которых клиент хочет получить заем, срок службы активов, финансируемых с помощью займа;

– учитывают ли условия займа способность клиента погасить кредит в срок.

***3. Вопросы, связанные с погашением кредита:***

– как клиент предполагает погашать кредит;

– сколько денежной наличности компания получает в ходе операционного цикла;

– имеется ли у клиента специальный источник погашения кредита;

– есть ли лица, готовые дать гарантию и каково их финансовое положение.

***4. Вопросы по поводу обеспечения займа:***

– какое обеспечение будет передано в залог;

– кто владелец обеспечения;

– где складировано обеспечение;

– находится ли дно под контролем клиента и может ли быть продано;

– требуется ли чье-либо особое разрешение, чтобы продать обеспечение;

– как была произведена оценка имущества, предлагаемого в качестве обеспечения;

– подвержено ли обеспечение порче;

– каковы издержки по хранению обеспечения.

***5. Вопросы о связях клиента с другими банками:***

– какие банки используются в настоящее время клиентом;

– обращался ли он к другим банкам за ссудой;

– почему клиент пришел в этот банк;

– имеются ли непогашенные займы и каков их характер.

После ознакомления с заявкой и предварительной беседой с кредитополучателем кредитный специалист выезжает на анализ. Анализ кредитоспособности производиться на основании посещения офиса клиента, проверки представленной клиентом информации, и анализа фактического финансового положения субъекта хозяйствования. Процесс анализа включает оценку кредитоспособности клиента – его способность получить и обслуживать кредит. Для получения кредита оцениваются пять ключевых элементов, характеризующих заемщика: личные качества (положительная репутация), способность выплатить кредит (достаточное количество денежной наличности для выполнения кредитных обязательств), достаточность собственного капитала наличие обеспечения (наличие средств для предоставления обеспечения возврата кредита), и благоприятные условия (условия осуществления бизнеса заемщиком и экономическая ситуация в целом).

Выдача излишней суммы кредита или на слишком короткий срок может нанести вред бизнесу заемщика, привести к нехватке денежной наличности, что в свою очередь может негативно сказаться на возможности клиента возвратить кредит [44]. С другой стороны, увеличение срока кредитования увеличивает кредитные риски, так как возрастает степень неопределенности будущего развития бизнеса. В то же время, слишком малая сумма выделяемого кредита может повлечь за собой недостаток средств для завершения финансируемого проекта. Кредитный Специалист также совместно с клиентом обсуждает возможности предоставления обеспечения или его альтернативы, которые позволят снизить данные кредитные риски, путем привлечения дополнительного источника обеспечения исполнения обязательств, например, предоставление гарантий и поручительства. Решение принимается на основе совокупности полученной количественной и качественной информации.

Решения о выделении кредита принимаются не на основе предоставления обеспечения или гарантий и поручительств, а на основе оценки возможности клиента беспрепятственно выплатить выделенные средства. Имущественный залог всегда будет существенным фактором, при принятии решений об обеспеченных кредитах, но необходимо четко определить, что ББМБ не заинтересован в получении и последующей продаже имущества, предоставленного в качестве обеспечения по кредиту; ББМБ будет использовать имущественное обеспечение только как дополнительную гарантию безопасности выданных средств для обеспечения их возврата. Кроме того, имущественный залог, особенно при выделении минимальных кредитов, может иметь личностную ценность для заемщика, которая, как правило, существенно превышает материальную ценность. Банк не удовлетворит заявку заемщика, у которого имеется соответствующее обеспечение, но другие факторы кредитоспособности, а именно, возможность возврата кредита, не являются положительными. Кредитная политика ББМБ основана на том, чтобы оценивать клиента по его кредитоспособности, возможности исполнения обязательств и личных качествах. Таким образом, ББМБ не будет отклонять кредитную заявку, если единственным слабым пунктом является недостаточность обеспечения.

В обязанности Кредитного Специалиста входит обсуждение с клиентом возможного обеспечения по кредиту или его замену, так чтобы оно:

* Демонстрировало обязательство заемщика вернуть выделенные средства;
* Возможность его потери оказывало бы давление на заемщика (в случае нехватки денежных средств);
* Было ликвидным, чтобы была возможность вторичного источника средств по возврату кредита.

Изменение в обеспечении возможно при условии, что это не скажется отрицательно на положение ББМБ. Любое изменение или замена существующего обеспечения должны быть одобрены Кредитным Комитетом и новое обеспечение должно быть надлежащим образом оценено. Новое обеспечение может иметь меньшую оценочную стоимость, но должно соответствовать остатку долга по кредиту. Для высвобождения обеспечения до истечения срока возврата кредита требуется письменное формальное согласие Кредитного Комитета.

После выезда на анализ к клиенту, кредитный специалист делает подробное заключение на основании финансового анализа бизнеса клиента и выносит на Кредитный Комитет. Данные документы должны быть последовательными и основаны на фактах, выявленных при личном посещении бизнеса клиента, его финансовых отчетов и заявке на получение кредита, чтобы предоставить как фактические данные, так и их аналитическую оценку Кредитным специалистом.

Решения принимаются членами Кредитного Комитета коллегиально. Кредитный Комитет выносит окончательное решение по каждой кредитной сделке на заседании или по электронной почте. Решение об утверждении кредитной сделки отражается в протоколе. Для того чтобы обеспечить быстрое оформление сделки, Кредитный Комитет будет собираться по мере необходимости. Это может быть любое рабочее время в течение дня [45].

После утверждения кредитной заявки, Кредитный Специалист уведомляет заемщика о сроках и условиях кредитования, одобренных Кредитным Комитетом, чтобы удостовериться, что заемщик понимает условия кредитной сделки и согласен с ними.

Заемщики могут взять повторные кредиты до погашения предыдущих кредитов (например, для приобретения нового оборудования или дополнительных оборотных средств). Однако кредитные специалисты должны проявлять осторожность при оценке таких заявок на повторные кредиты, необходимо удостовериться, что хозяйственная деятельность осуществляется эффективно и существует малая вероятность использования предоставленных средств на погашение ранее полученных займов. Тем не менее, заемщик, как правило, может претендовать на получение нового кредита до полной выплаты предыдущих кредитов. Кредитные специалисты должны проявлять внимательность при оценке данных повторных заявок, чтобы гарантировать стабильность протекания бизнеса и малую вероятность использования заемных средств для рефинансирования предыдущих кредитов. Кредитополучатель, как правило, не имеет права получить новый кредит в течение не менее 3 месяцев после получения предыдущего кредита. Банк использует гибкий подход для удовлетворения потребностей заемщиков. В отношении данных правил могут быть сделаны исключения, при этом кредитный специалист должен написать меморандум в Кредитный комитет, указав причину, вследствие которой данный кредит может быть исключением из вышеизложенных правил. Далее Кредитный комитет в письменной форме выражает согласие или отказ в отношении заявки, указывая соответствующие на то причины.

В течение одного месяца с момента предоставления кредита кредитный специалист совместно с ведущим специалистом кредитного отдела (если применимо) должны посетить заемщика, чтобы удостовериться в целевом использовании заемных средств. Как правило, подтверждение целевого использования заемных средств после выдачи кредита должно быть сделано как можно скорее. Мониторинг целевого использования предоставленных средств, а также ежемесячный регулярный мониторинг (или ежеквартальный) должен быть запланирован и отражен документально в Бланке мониторинга [41]. Как правило, банк ежемесячно проводит мониторинг всех предоставленных кредитов. В течение первых трех месяцев после момента выдачи кредита кредитные специалисты обязаны связаться с клиентом не позднее, чем за три дня до наступления срока внесения платежа, чтобы напомнить заемщику о сумме и дате взноса.

**2.7 Управление кредитными рисками в процессе кредитования**

В банковской практике управление кредитным риском является центральным направлением банковской деятельности. Кредитный риск, т.е. опасность, что дебитор не сможет осуществить процентные платежи или возвратить основную сумму кредита в соответствии с условиями, указанными в кредитном соглашении, является неотъемлемой частью банковского менеджмента. Кредитный риск означает, что платежи могут быть задержаны или вообще не выплачены, что, в свою очередь, может привести к проблемам в движении денежных средств и неблагоприятно отразиться на ликвидности банка. Несмотря на инновации в секторе финансовых услуг, кредитный риск до сих пор остаётся основной причиной банковских проблем [12].

***Выделяют различные группировки кредитного риска [24]:***

1. По отраслевой направленности кредитования:

- Промышленный риск,

- Торговый риск,

- Сельскохозяйственный риск;

1. По масштабам кредитования:

- Комплексный риск,

- Частный риск;

1. По структуре кредита:

- Риски на стадии предоставления кредита,

- Риски на стадии использования кредита,

- Риски на стадии возврата кредита.

Из-за потенциально опасных последствий кредитного риска важно провести всесторонний анализ банковских возможностей по оценке, администрированию, наблюдению, контролю, осуществлению и возврату кредитов, авансов, гарантий и прочих кредитных инструментов. Данный анализ должен также определить адекватность финансовой информации, полученной от кредитополучателя, которая была использована банком при принятии решения о предоставлении кредита. Риски по каждому кредиту должны периодически переоцениваться, так как им свойственно изменяться.

Управление кредитными рисками производится по следующему плану:

1. управление кредитным портфелем;
2. кредитная функция и операции;
3. качество кредитного портфеля;
4. неработающий кредитный портфель;
5. политика управления кредитными рисками;
6. политика по ограничению кредитных рисков;
7. классификация активов;
8. политика по резервированию для компенсации кредитных потерь.

Безопасное предоставление кредита зависит от полноты и точности информации по каждому аспекту финансового положения кредитополучателя. Исключение может быть сделано только в том случае, когда кредит изначально выдавался на условии, что ликвидный залог будет использоваться в качестве источника выплат. Кредитная политика должна определять требования к финансовой отчётности организаций и частных лиц – кредитополучателей всех категорий. Необходимы директивы по финансовой отчётности, имеющей аудиторское заключение, промежуточной финансовой отчётности, по отчёту о движении денежных средств и прочим отчётным документам. Эти директивы должны устанавливать процедуры анализа кредитов внешними проверяющими для периодической корректировки данных [33].

Целостность и достоверность кредитного процесса зависят от объективных кредитных решений, которые обеспечивают приемлемый уровень риска по отношению к предполагаемому доходу. Кредитный процесс должен включать анализ кредитных руководств и прочих письменных методик, применяемых различными отделами банка, задействованных в этом процессе. Он также должен охватывать процедуры по созданию, оценке, утверждению, выдаче, отслеживанию, инкассации и обработке различных кредитных инструментов.

Так как кредитная функция обычно рассредоточена по всей организации, банк должен иметь эффективные системы мониторинга (процедура сопровождения кредитной сделки) за соблюдением установленных директив. Данное условие может быть наилучшим образом выполнено путём внутреннего анализа и создания системы отчётности, которая могла бы информировать правление и менеджеров высшего звена о том, каким образом выполняются директивы, и обеспечивать их достаточной информацией для оценки деятельности служащих низшего звена и состояния кредитного портфеля [32]. Поскольку информация является основным элементом процесса кредитного управления, должны быть проанализированы её доступность, качество и эффективность с точки зрения затрат. Кроме того, следует уделять внимание информационным потокам между различными частями банка, и в частности – является ли фактически поступающая информация полной, своевременной и эффективной. Данный анализ тесно связан с анализом персонала, структуры контроля и информационных технологий.

Кредитный риск количественно может быть оценен как отношение объёма невыполненных обязательств по возврату предоставленных банком на тех или иных условиях заёмных средств (или неуплаченных клиентами процентов по ним) к общему объёму обязательств клиентов (или причитающихся к уплате процентов) и рассчитывается на основе кредитной истории банка.

Анализ рисков в рамках управления финансовой устойчивостью коммерческого банка заключается в выделении специфических рисков, характерных для рассматриваемого банка, последующая их оценка, а также прогноз, касающийся вероятности существования рисков в будущем (ближайшем и в отдалённой перспективе), определение их состава и размера.

Участники банковского сектора подвержены разнообразным рискам, главным из которых является кредитный риск.

Кредитный риск связан для банка с потерей дохода или даже снижением величины уставного капитала по причине не возврата заёмщиком кредита и процентов за пользование им. На величину кредитного риска влияют разнообразные внешние и внутренние факторы. Внешние факторы практически не поддаются воздействию банковского менеджмента, такие, например, как ухудшение рыночной конъюнктуры. Банковские служащие активно управляют внутренними факторами, среди которых следует, прежде всего, выделить оценку качества кредита и диверсификацию новых кредитных вложений.

***Управление рисками может осуществляться с различных позиций:***

***1.*** Прямое директивное управление рисками – подход к управлению рисками, в рамках которого оценка предполагаемых рисков доводится до высшего руководства организации, которое принимает окончательное решение о целесообразности проведения операции. Такой подход эффективен при небольшом количестве проводимых операций [27]’

***2.*** Риски за счёт лимитирования операций, т.е. количественные характеристики отдельных групп операций, выделяются или по их типу, или по лицам, несущим ответственность за операции.

***3.*** Ограничение рисков за счёт механизмов оценки эффективности с учётом риска.

Рассмотрим основные этапы процесса управления риском:

1. анализ риска;
2. выбор методов воздействия на риск при оценке их сравнительной эффективности;
3. непосредственное воздействие на риск;
4. контроль и корректировка результатов.

***Управлять риском*** – значит, предпринимать действия, направленные на поддержание такого его уровня, который соответствует стоящим в данный момент целям управления [38]. Управление риском как процесс включает в себя этапы планирования стратегии в области риска, реализацию стратегических ориентиров банка с помощью совокупности тактических методов, идентификацию риска, определение и анализ факторов риска, разработку и осуществление мероприятий, направленных на предупреждение, измерение, оценку, прогнозирование, снижение, избежание, минимизацию последствий реализации риска.

***Анализ риска*** – начальный этап, имеющий целью информацию о структуре, свойствах объекта и имеющихся рисках. Собранной информации должно быть достаточно для того, чтобы принимать адекватные решения на последующих стадиях. Анализ состоит из выявленных рисков и их оценки. При выявлении рисков (качественная составляющая) определяются все риски, присущие исследуемой системе [7]. Главное здесь – не пропустить важных обстоятельств и подробно описать все существенные риски.

***Оценка*** – это количественное описание выявленных рисков, в ходе которого определяются такие их характеристики, как вероятность и размер возможного ущерба [12]. В это время формируется набор сценариев развития неблагоприятных ситуаций и для различных рисков могут быть построены функции распределения вероятности наступления ущерба в зависимости от его размера.

Выявление и оценка тесно связаны между собой, и не всегда представляется возможным разделить их на самостоятельные части общего процесса. Более того, часто анализ идёт в двух противоположных направлениях – от оценки к выявлению и наоборот. В первом случае уже имеются (зафиксированы) убытки и необходимо выявить причины. Во втором – на основе анализа системы выявляются риски и возможные последствия.

Затем наступает этап выбора метода воздействия на риски с целью минимизировать возможный ущерб в будущем. Как правило, каждый вид риска допускает два-три традиционных способа его уменьшения. Поэтому возникает проблема оценки сравнительной эффективности методов воздействия на риск для выбора наилучшего из них. Сравнение может происходить на основе различных критериев, в том числе экономических.

После выбора оптимальных способов воздействия на конкретные риски появляется возможность сформировать общую стратегию управления всем комплексом рисков предприятия. Это этап принятия решений, когда определяются требуемые финансовые и трудовые ресурсы, происходит постановка и распределение задач среди менеджеров, осуществляется анализ рынка соответствующих услуг, проводятся консультации со специалистами. Процесс непосредственного воздействия на риск представлен на рис. 6 тремя основными способами: снижением, сохранением и передачей риска.

И, наконец, заключительным этапом управления риском является контроль и корректировка результатов реализации выбранной стратегии с учётом новой информации. Контроль состоит в получении информации от менеджеров о произошедших убытках и принятых мерах по их минимизации. Он может выражаться в выявлении новых обстоятельств, изменяющих уровень риска, передаче этих сведений страховой компании, наблюдении за эффективностью работы системы обеспечения безопасности и т.д. Раз в несколько лет должен происходить пересмотр данных об эффективности используемых мер по управлению рисками, с учётом информации о произошедших за этот период убытках.

Кредитный риск является комплексным, т.е. зависит от воздействия множества факторов, что осложняет его оценку и прогнозирование [44].

***Факторы, связанные с предприятиями-кредитополучателями:***

1. Неопределённость юридического статуса предприятия-кредитополучателя, отсутствие лицензирования и патентования деятельности или истечения срока их действия, что приводит к неправоспособности и недееспособности субъекта сделки и признанию его деятельности на рынке незаконной.
2. Слабое финансовое состояние предприятия-кредитополучателя, его низкая платёжеспособность и финансовая устойчивость, потеря собственного капитала вследствие убыточности, неспособность рассчитываться по взятым ранее обязательствам, неустойчивость денежных потоков, превышение оттока денежных средств над их притоком.
3. Значительная физическая и моральная изношенность основных производственных фондов, устаревшие технологии, что создаёт вероятность остановки производства в результате отказов оборудования, аварий, производственного брака.
4. Отсутствие у предприятия-кредитополучателя прав собственности на имущество, в том числе передаваемого в залог.
5. Низкая конкурентоспособность выпускаемой продукции, наличие на рынке товаров-аналогов, что предопределяет трудности с её продажей из-за невысокого качества и высокой себестоимости и как следствие – сокращение получаемой выручки от реализации; отсутствие маркетинговых исследований потребительских предпочтений, слабое управление обновлением ассортимента выпускаемой продукции, ценообразованием, системой продвижения и стимулирования сбыта с учётом требований рынка и конкуренции; слабая коммерческая работа, отсутствие собственной сбытовой сети и устойчивых каналов сбыта [31].
6. Неудовлетворительная организация труда, социальные проблемы в коллективе, накопленная задолженность по заработной плате, высокая текучесть кадров, что создаёт вероятность остановки производства по причине забастовок и увольнений.
7. Искажение данных учёта и отчётности, недостоверность сведений предлагаемой для анализа и оценки отчётности, наличие на балансе реально неликвидных оборотных средств.
8. Отсутствие заинтересованности руководства предприятия в развитии производства, отсутствие необходимой управленческой квалификации у первых лиц предприятия-кредитополучателя.
9. Возможность злоупотреблений со стороны управляющих предприятием.
10. Слабый финансовый анализ и планирование, отсутствие программы стабильного развития предприятия в будущем, недостаточное экономическое обоснование кредитуемого мероприятия [11].
11. Недостаток платёжеспособных покупателей продукции, неэффективная работа с дебиторами по возврату задолженности.

***Факторы, связанные с банком:***

1. Недостаточная внутренняя инструктивная база; отсутствуют в письменном виде точные стандарты и методическое обеспечение кредитования: инструкции, регламенты по проведению кредитной операции, кредитная документация, нормативно-методическое обеспечение проведения анализа финансового состояния предприятия, инвестиционных проектов развития производства, качественной оценки бизнес-планов; отсутствует чётко сформулированная кредитная политика [45].
2. Не проводится тщательная оценка кредитоспособности заёмщика, занижаются требования к уровню платёжеспособности и надёжности; недостаточна либо недостоверна информация о кредитополучателе, отсутствует его кредитная история; отсутствует контроль за использованием полученных кредитов, что не позволяет разработать меры во избежание ситуации непогашения кредита и процентов; отсутствует реальное обеспечение по кредитуемой сделке или в качестве залога приняты ценности, труднореализуемые на рынке, а также подверженные быстрому обесцениванию; завышена стоимость залога; отсутствует проверка его фактического наличия, состояния, прав собственности залогодателя.
3. Недостаточная правовая подготовка сотрудников банка, в результате чего не выполняются нормы гражданского законодательства по оформлению кредитного договора, договора залога и прочих кредитных документов. Это зачастую приводит к отказу арбитражного суда от рассмотрения иска или даёт партнёру законные возможности не выполнять своих обязательств по сделке.
4. Злоупотребление должностными лицами банка служебным положением в результате концентрации чрезмерных полномочий одного лица при принятии решения о кредитовании, выдача «дружеских», необоснованных кредитов, утаивание реальных сведений о рисках и потерях; ошибочность управленческих решений; несовершенство организационной структуры управления кредитованием (излишняя централизация или децентрализация кредитного руководства, несовершенство процедур), неопределённость должностных полномочий и ответственности каждого исполнителя; отсутствие долгосрочных стратегий развития кредитных операций, развитие банка в новых, нетрадиционных сферах, неоправданное увеличение числа новых клиентов с неустойчивой репутацией; внесение частых изменений в политику банка по предоставлению кредитов, вызывающих дестабилизацию его деятельности и падение конкурентоспособности на рынке услуг [28].
5. Искажение данных учёта по выданным кредитам и скрытие от контролирующих органов фактов утраты активов: пролонгация безнадёжных кредитов вместо их перенесения на счета просроченной задолженности по основному долгу и процентам и своевременного формирования резервов под возможные потери по кредитам, погашение просроченных кредитов и процентов за счёт вновь выдаваемых кредитов [11].
6. Недостоверность или отсутствие анализа и прогноза ситуации в производстве, в кредитуемой отрасли, в экономике региона.
7. Отсутствие или недостаточность информации о состоянии и наполняемости расчётного счёта, размере и составе картотеки документов, непогашенных в срок, открытых ранее кредитополучателем счетов в данном и других банках, о наличии просроченной задолженности по кредитам, суммах оборотов по счетам предприятия.

Когда потенциальный кредитополучатель обращается за кредитом, банк старается оценить его кредитоспособность, или, другими словами, оценивает кредитный риск потенциального займа. Во время поиска и отбора причин возникновения кредитного риска банк анализирует ряд факторов. В различных странах существуют разные системы оценки кредитного риска банков [39]. Но почти все такие системы включают следующие факторы: макроэкономическая конъюнктура, финансовое состояние кредитополучателя, качество менеджмента фирмы-кредитополучателя, личностный фактор, и др.

В 2000г. было проведено исследование по выявлению причин кредитных рисков в Беларуси. Исследование проводилось посредством опроса специалистов кредитных отделов крупнейших белорусских банков. Объектом исследования были банки, чья доля в совокупных кредитах экономике составляла около 35%.

В немалой степени снижению кредитного риска способствует разработка и определений условий кредитного договора по каждой конкретной сделке. Зачастую применение типовых форм договоров приводит к несоответствию условий договора условиям кредитной сделки [22]. Поскольку содержательную часть кредитного договора составляют его существенные условия, определённые Банковским кодексом Республики Беларусь, то они должны быть тщательно продуманы, чтобы чётко отражать суть кредитуемого мероприятия, способствовать снижению кредитного риска по данной сделке и получению приемлемого дохода по кредиту.

Для снижения риска непогашения кредита необходимо организовать систему кредитного мониторинга, основанную на постоянном (ежемесячном, ежеквартальном) сравнении реальных параметров в прогнозных балансах предприятия. В перечень контролируемых параметров необходимо включить прибыль и её использование, размер собственного капитала, суммы дебиторской и кредиторской задолженности, наличие готовой продукции и производственных запасов. В случае отклонения от запланированных параметров банками рассматривается вопрос о принудительном взыскании задолженности. Данное право банков фиксируется в кредитном договоре.

Учитывая ограниченные возможности банков по реализации заложенного имущества, основную долю риска непогашения кредита должен взять на себя собственник предприятия. Целесообразно ориентироваться в основном (по преобладающему количеству выдаваемых кредитов) на известных банку лиц и организаций. В этом случае банк имеет возможность создать базу данных на клиентов на основе доступной информации: публикации в периодической печати, сообщения банков контрагентов и пр. Изучение репутации кредитополучателя, по отзывам деловых партнёров, своевременности погашения полученных ранее кредитов, в том числе и в других банках, финансового и экономического состояния ликвидности баланса, эффективности использования собственных и заёмных средств и пр, позволяет снизить риск не возврата кредитов [44]. Однако, как показывает практика расследования дел по хищениям кредитов, банки не имеют единой системы учёта, базы данных на своих клиентов, не взаимодействуют друг с другом службы безопасности, при оценке надёжности банковские служащие пренебрегают имеющимися открытыми источниками информации. В силу этого недобросовестные клиенты и преступники получают возможность взять одновременно кредиты в нескольких банках и похитить их.

Следует, конечно, учитывать, что в республике идёт процесс создания новых субъектов хозяйствования, переуступки (перепродажи) части уже зарегистрированных фирм и прочее, что в определённой степени затрудняет процесс проверки их надёжности [11]. В этом случае следует при расчёте кредитного риска основной упор делать на оценке кредитоспособности клиента. Можно сказать, что как раз ненадлежащее изучение сведений о кредитополучателях, их платёже- и кредитоспособности является одним из типичных недостатков в работе банковского персонала, который и приводит к ситуации невозврата кредитов. Трудоёмкость процесса проверки и анализа данных о деятельности клиента в сочетании с низким профессионализмом лиц, осуществляющих проверку, обуславливает со стороны сотрудников недобросовестное выполнение своих обязанностей. Проверив материалы перед принятием решения о выдаче кредита, повторная проверка при открытии кредитного досье не производится [34]. При условии предоставления клиентом, например, данных баланса предприятия за период, благоприятный в финансовом отношении, но ухудшившихся во время непосредственно перед получением кредита, сотрудники банка, не проводя дополнительной проверки, создают предпосылки для необоснованно рисковой выдачи кредита. Недобросовестное отношение банковских служащих к проверке платежё- и кредитоспособности проявляется при проверке кредитного досье и выражается в отсутствии расчёта экономической эффективности и срока окупаемости кредитов как валютных, так и рублёвых, копий договоров на поставку продукции, в не перепроверенных обоснованиях бизнес-планов.

Наиболее часто недобросовестные клиенты прибегают к следующим ухищрениям для незаконного получения кредитов:

* создание фиктивных предприятий и представление учредительных и регистрационных документов;
* фальсификация различного рода документов, представляемых для получения кредитов (балансов, технико-экономических расчётов, сведений о погашении предыдущих кредитов и т.д.) [12].

Признаками, свидетельствующими о возможном наличии целевой установки клиента на недобросовестное выполнение своих обязательств перед банком, могут быть особенности его психологического состояния и поведения при подаче документов на кредит. Поэтому в процессе первичной беседы сотрудники службы безопасности или кредитного отдела банка при проверке ключевых данных (о форме собственности, дате образования и начала деятельности фирмы, составе учредителей или пайщиков, месте регистрации и размере уставного фонда, сведениях о владельцах или руководстве предприятия и пр.) могут проверить психологическую реакцию клиента на вопросы о несовпадении юридического и фактического адреса фирмы, наличия счетов в других банках и т.д. Изменения поведения или нервозность, проявленные при этом клиентом, могут свидетельствовать о наличии умысла в совершении незаконных сделок, о несоответствии фактических и реальных данных о работе предприятия и фирмы и т.д. Следовательно, такое поведение должно стать основанием для более тщательной работы по проверке документов и материалов, представленных клиентом [22].

Для проверки серьёзности намерений клиента, оценки его реального положения на рынке целесообразно получить от него дополнительную информацию, такую как: сведения о техническом уровне продукции, о производимых изделиях и их конкурентоспособности на рынке, в целом изучить знание клиентом сферы его деятельности. Осторожность и повышенная внимательность банковского служащего к предоставленным клиентом документов в начале процесса кредитования позволит существенно снизить уровень кредитного риска.

Значительную роль в изучении клиента, его солидности и реальных намерениях играет работа служб безопасности по выяснению реального статуса посетителя и его самооценки, уровня жизни и материальной обеспеченности, семейного положения и бытовых условий, отношения к банку и причин обращения именно в данный банк. Последующее сопоставление оценочных характеристик клиента сотрудниками службы безопасности и кредитных отделов может оказать влияние на принятие решения о выдаче кредита или отказе.

Важным направлением повышения эффективности работы по предотвращению незаконного получения и не возврата кредитов может и должно быть тесное взаимодействие кредитных отделов и служб безопасности банка с аналогичными подразделениями и с правоохранительными органами. К сожалению, на практике банки часто скрывают информацию друг от друга о недобросовестных клиентах в расчёте на то, что получив кредит в другом банк, кредитополучатель таким образом погасит свою задолженность перед ними. Сокрытие информации о преступлениях перед правоохранительными органами обусловлено попытками скрыть собственные незаконные действия, ставшие причиной нанесения ущерба интересам или собственности государства

Для Республики Беларусь характерны специфические условия, которые уменьшают вероятность осуществления недобросовестной деловой практики в банковской сфере:

* жёсткий контроль за банковскими операциями со стороны самих банков и контролирующих органов;
* слабая развитость средств телекоммуникаций, используемых в банковском бизнесе Республики Беларусь, где в настоящее время доминирует бумажный документооборот;
* ограниченность ресурсов белорусских банков: сомнительная операция на крупную сумму денег неизбежно привлечёт внимание [31].

Предотвращение ситуации не возврата кредитов требует, с одной стороны, соблюдения условий выдачи кредитов и базируется на обеспечении чёткой организации работы всех служб банка. С другой стороны, - может быть решена совместными усилиями всех заинтересованных структур и подразделений через создание системы взаимного информирования, предотвращения возникновения условий, способствующих незаконной противоправной деятельности недобросовестных клиентов и субъектов хозяйствования различных форм собственности [33].

Таким образом, разработка и совершенствование мероприятий по управлению кредитным риском занимает важное значение в процессе кредитования и пренебрежение ими может нанести деятельности банка колоссальный ущерб, а также повлечь за собой ряд последствий, которые негативно отразятся на банковской репутации. Управление кредитными рисками коммерческого банка главным образом зависит от того, какая кредитная политика проводится в том или ином банке. Правильно разработанная кредитная политика позволит значительно уменьшить, а в некоторых случаях и нейтрализовать возникший кредитный риск в ходе кредитной сделки.

**2.8 Подготовка к заключению договора, порядок погашения кредита и уплаты процентов**

Как только Кредитный комитет одобрил заявку на кредит, должны быть выполнены следующие требования [45]:

1. Открыт счет кредита (операционный счет, если применимо).
2. Информация о клиенте и кредите внесена в основную систему Банка.
3. Заполнен кредитный файл по клиенту.
4. Все кредитные соглашения, приложения, соглашения по обеспечениям составлены надлежащим образом, подписаны заемщиком и внутренним юристом или начальником кредитного отдела.
5. Зарегистрировано обеспечение (если применимо).
6. Членом руководства подписан бланк-разрешение на выдачу кредита.
7. Заемщик оплатил первоначальные взносы, если не было договоренности об их оплате из предоставленных средств.
8. Бланки о переводе средств должны быть подписаны Бухгалтерским отделом.
9. Текущий счет (если применимо) должен быть открыт в течение 30 дней с момента получения разрешения на выдачу кредита.

Для кредитов, использование которых оговорено в договорах, политика Банка должна быть направлена на то, чтобы обеспечить исключительно целевое использование полученных средств [12]. Тем не менее, если это необходимо и целесообразно, непосредственно Банк будет перечислять средства поставщику заемщика.

Единой модели погашения, так же как и выдачи кредита, не существует.

Практика порождает многообразные варианты погашения кредита, в том числе:

* эпизодическое погашение на основе кредитного договора (срочных обязательств);
* погашение по мере фактического накопления собственных средств и снижения потребности в кредите с расчётного счёта заёмщика.
* систематическое погашение на основе заранее фиксируемых сумм (плановых платежей);
* зачисление выручки, минуя расчётный счёт, в уменьшение кредитной задолженности.

По решению руководителя погашение кредита и уплата процентов по кредитам, выданным в иностранной валюте, может производиться в другой валюте либо белорусскими рублями в порядке, установленном законодательством Республики Беларусь [9]. Погашение кредита и уплата процентов по нему производятся юридическими лицами в установленной законодательством Республики Беларусь очередности платежей в безналичном порядке:

* путем перечисления денежных средств с текущего счета кредитополучателя на основании его платежной инструкции;
* путем списания средств мемориальным ордером банка при наличии средств на текущем счете кредитополучателя в установленном порядке;
* путем списания денежных средств с расчетного счета кредитополучателя юридического лица платежным требованием банка, а при отсутствии средств − с текущего счета обособленного подразделения юридического лица, на основании платежного требования, предъявленного кредитополучателем с предварительным акцептом с оплатой в день поступления, если такой порядок предусмотрен условиями кредитного договора; путем списания денежных средств с текущего счета кредитополучателя в бесспорном порядке платежным требованием банка на основании исполнительных документов в случаях и порядке [27], установленном законодательством Республики Беларусь;
* путем списания денежных средств платежным требованием или мемориальным ордером банка с гарантийного депозита денег, если такой порядок предусмотрен условиями кредитного договора.

Если все же кредитополучатель не выполняет свои обязательства по кредитному договору, что ставит под сомнение своевременное и полное погашение задолженности по кредиту, а также – при выявлении фактов неудовлетворительного состояния бухгалтерского учёта, недостоверности представляемой отчётности, банк имеет право: предупредить руководство кредитополучателя о прекращении дальнейшего кредитования, если в согласованные сроки не будут приняты меры по выполнению рекомендаций банка; применить к недобросовестному кредитополучателю другие меры и санкции, предусмотренные кредитным договором и действующим законодательством Республики Беларусь. Данные мероприятия должны быть составлены кредитным отделом с участием юридической службы и службы безопасности и утверждены на уровне головного банка – директором Департамента кредитования или его заместителем, на уровне филиала – управляющим филиала [15]. По каждому кредитополучателю, не обеспечивающему погашение в установленный срок кредита и нарушающему другие условия кредитного договора, банком (филиалом) должна быть разработана программа действий.

Мероприятия по работе с такими кредитополучателями могут включать в себя: проведение анализа причин, вызвавших нарушения; извещение кредитополучателя о нарушении обязательств с требованием погашения основного долга по кредиту и/или уплаты процентов за пользование им; проведение совещаний о перспективах дальнейшего сотрудничества; истребование плана мероприятий по ликвидации причин, вызвавших невыполнение обязательств перед банком; прекращение дальнейшего кредитования; требование досрочного погашения кредита; и другие действия банка. При согласии банка кредитополучатель может заключить в соответствии с законодательством Республики Беларусь договор о переводе долга по кредитному договору на другое лицо.

Систему обеспечения возвратности кредитов банку следует формировать так, чтобы она работала не только тогда, когда наступил срок возврата кредита, но, главным образом, ещё при принятии решения о выдаче кредита. Обеспечение возврата кредита - это сложная целенаправленная деятельность банка, включающая набор организованных, экономических и правовых норм, составляющих особый механизм, который включает в себя источники, сроки и способы погашения кредитов, выполнение обязательств по обеспечению их возврата в рамках действующего законодательства [38].

Кредитование юридических лиц является для банка основным источником дохода, но в то же время связано с определённой степенью риска.

**3. Инвестиционный план банка**

**3.1 Финансовое положение банка**

Свою деятельность Банк осуществляет в соответствии с лицензией на осуществление банковской деятельности Национального банка Республики Беларусь №29 от 28 августа 2008 года.

Уставный фонд Банка сформирован из вкладов учредителей. Размер Уставного фонда Банка равен 23 700 000 белорусских рублей. Вклады в не денежной форме в Уставный фонд Банка отсутствуют. Уставный фонд разделен на 100 000 простых акций. Номинальная стоимость одной акции составляет 237 000 белорусских рублей. Информация о простых акциях, находящихся в обращении в течение 2008 года приведена в таблице3.1.

**Таблица 3.1-** Простые акции банка.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Дата операций** | **Описание операций** | **Выпущенные простые акции** | **Выкупленные простые акции** | **Простые акции, находящиеся в обращении** |
| 1января 2008г. | Остаток на начало года | 0 | 0 | 0 |
| 06 октября 2008г. | Формирование уставного фонда | 100 000 | 0 | 100 000 |
| 31декабря 2008г. | Остаток на конец года | 100 000 | 0 | 100 000 |

Первый баланс ЗАО «Белорусский Банк Малого Бизнеса» был сформирован 06 октября 2008 года. В соответствии с НСФО 21 «Влияние изменений валютных курсов» 06 октября 2008 года взносы учредителей в Уставный фонд Банка перечислены с временного счета, открытого на балансе Национального банка Республики Беларусь в Евро, на счет 7301 «Уставный фонд» Банка путем пересчета суммы Евро в белорусских рублях с применением валютного курса на дату совершения операций.

В результате изменения курса иностранных валют Банком получены убытки по валютным операциям за октябрь 2008 года на сумму 452 999 113 белорусских рублей, за ноябрь-декабрь получена прибыль по валютам операциям на сумму 2167 100 987 белорусских рублей.

В процессе своей деятельности Банк использует такие виды финансовых инструментов, как кредиты, размещенные в других банках, составили 11098,5млн. руб.

Кредитные операции в ЗАО «Белорусский Банк Малого Бизнеса» осуществляются в виде краткосрочного кредитования текущей деятельности юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, долгосрочного кредитования инвестиционной деятельности юридических лиц, индивидуальных предпринимателей [11]. Кредитная задолженность по всем кредитам по состоянию на 01.01.2009года составила 4915,4 млн. руб.

В соответствие с постановлением Национального банка Республики Беларусь от 29.12.2008г.№203 Банком по состоянию на 01.01.2009г. по 1 группе риска сформированы специальные резервы на покрытие возможных убытков по условным обязательствам, по активам, подверженным кредитному риску и по средствам в расчетах по операциям с банком в размере 0,5 процента от общей суммы задолженности.

В 2008 году операции с ценными бумагами Банком не осуществлялись.

В отчетном году в ЗАО «Белорусский Банк Малого Бизнеса» ведение бухгалтерского учета осуществлялось в соответствие с Законом Республики Беларусь «О бухгалтерском учете и отчетности», Банковским кодексом Республики Беларусь, Инструкцией по ведению бухгалтерского учета в банках, расположенных на территории Республики Беларусь, утвержденной постановлением Совета директоров Национального банка Республики Беларусь от 19.09.2005 №283, Инструкцией о порядке организации бухгалтерского учета и отчетности в Национальном банке и банках Республики Беларусь, утвержденных постановлением Совета директоров Национального банка Республики Беларусь от 26.06.2007 №198 со всеми изменениями и дополнениями, в соответствии с Учетной политикой Банка на 2008 год, утвержденной Протоколом Правления Банка от 07.10.2008 №4. В отчетном году изменения в Учетную политику не вносились.

Учетная политика Банка определяет совокупность принятых Банком способов ведения бухгалтерского учета и представляет собой систему непрерывного и сплошного документального отражения информации о состоянии и движении имущества и обязательств банка методом ее двойной записи в денежном выражении на счетах бухгалтерского учета в соответствии с законодательством Республики Беларусь. Операции в иностранной валюте отражаются в бухгалтерском учете по официальному курсу белорусского рубля к соответствующей иностранной валюте, устанавливаемому Национальным банком Республики Беларусь. Балансовые и внебалансовые счета валютной позиции открываются по видам валют. Операции учитываются в валюте расчетов и отражаются в балансе и на внебалансовых счетах по официальному курсу белорусского рубля к соответствующей валюте. Счет рублевого эквивалента валютной позиции открывается по видам валют, но операции отражаются в белорусских рублях. По операциям покупки, продажи, конверсии иностранной валюты применяются курсы покупки, продажи, конверсии, по которым проводятся операции. По другим валютно-обменным операциям применяется официальный курс белорусского рубля к соответствующей валюте, устанавливаемый Национальным банком Республики Беларусь. Доходы и расходы банка отражаются и оцениваются в бухгалтерском учете по принципу начисления с достаточной степенью осторожности в белорусских рублях. Амортизация по объектам основных средств начисляется линейным способом.

Представленный годовой бухгалтерский отчет составлен в соответствии с постановлением Совета директоров Национального банка Республики Беларусь от 27 ноября 2006г. №323, национальными стандартами бухгалтерского учета со всеми изменениями и дополнениями. Годовой отчет за 2008 год составлен в миллионах белорусских рублей с одним десятичным знаком за период с 01.01.2008г. по 31.12.2008г. (см. Приложения 5 , 6)

При составлении годового отчета за 2008 год Банком применялся Национальный стандарт финансовой отчетности 10 «События после отчетной даты» для банковской системы. В соответствие с вышеуказанным стандартом все события после отчетной даты отражены в годовом отчете путем соответствующих корректировок бухгалтерскими проводками. Все события, произошедшие после отчетной даты и до 10 марта 2009 года (даты подписания годового отчета) и относящиеся к 2008 году, отражены по счетам бухгалтерского учета оборотами в 2008 году с одновременным закрытием на балансовый счет 7361 «Прибыль (непокрытый убыток) в ожидании подтверждения». В результате применения НСФО 10 прибыль за 2008 год уменьшилась на 29,4 млн. белорусских рублей.

До окончания отчетного финансового года Банком проведены следующие подготовительные работы:

1. Сверка аналитического и синтетического учета. По результатам сверки расхождений не установлено.
2. По состоянию на 01 декабря 2008 года проведена инвентаризация основных средств, полученных в лизинг, материалов в эксплуатации, нематериальных активов, материалов на складе, дебиторской и кредиторской задолженности, расчетов с поставщиками. По результатам инвентаризации за отчетный год излишков или недостач не выявлено.
3. Проведена инвентаризация всех счетов, открытых на балансе банка.
4. Проведена комплексная ревизия кассы банка. Излишков или недостач не выявлено.
5. Урегулирована дебиторская и кредиторская задолженность.
6. По всем открытым на балансе банка счетам клиентов, в т.ч. по счетам других банков, получены подтверждения остатков по состоянию на 01 января 2009 года.
7. Доходы и расходы начислены и отражены в бухгалтерском учете в соответствие с Инструкцией о бухгалтерском учете доходов и расходов от 23.11.2005 №350.

**3.2 Стратегия финансирования. Финансовый план**

Банк будет использовать кредитные линии от своих учредителей, которые являются Международными финансовыми организациями впервые два года операций. Ожидается, что это фондирование будет состоять из долгосрочных кредитных линий продолжительностью от пяти лет.

Банк ожидает пополнение уставного капитала в 2010 году, которое почти удвоит его уставной капитал.

Помимо кредитной линии от учредителей банк будет привлекать фондирование от других международных и коммерческих финансовых институтов из – за рубежа.

Банк будет активно использовать депозитные продукты для привлечения депозитов от юридических лиц. Планируется, что доля депозитов юридических лиц достигнет 20 -22% от общей потребности в привлеченных средствах к 2010 году.

После получения лицензии от Национального Банка на привлечение депозитов от физических лиц, банк разработает линейку депозитных продуктов для физических лиц.

Следует отметить, что ББМБ ожидает что большая часть фондирования и кредитных линий будет деноминироваться в долларах США и возможно в Евро. Таким образам это нейтрализует тот факт, что большинство (до 90%) кредитов ББМБ будет деноминировано в иностранной валюте.

К 2012 году активы банка увеличатся до €78,2 млн., кредитный портфель составит €67,6 млн. Большая часть выданных ББМБ кредитов, будет в USD, однако, в соответствии с рыночным спросом, возможна выдача кредитов в USD, EUR и BYR.

**Таблица 3.2**-Прогноз роста активов, Евро.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Денежные средства | 7 582 761 | 8 476 092 | 9 017 172 | 6 620 523 |
| Кредитный портфель | 28 858 380 | 43 347 622 | 57 177 034 | 67 646 715 |
| Чистые основные средства | 849 500 | 1 190 250 | 1 483 500 | 3 924 875 |
| Итого активы | 37 290 641 | 53 013 963 | 67 677 706 | 78 192 113 |

Планируемые финансовые показатели деятельности банка по итогам первых трех лет деятельности приведены в таблице 3.3.

**Таблица 3.3**-Планируемые показатели деятельности банка .

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 01.01. 2009 | 01.01. 2010 | 01.01.2011 |
| **Активы, млн. рублей** | **47 043,5** | **130 907,2** | **183 936,1** |
| в том числе: |  |  |  |
| ценные бумаги | - | - | - |
| средства в банках | 16 910,5 | 28 130,5 | 31 562,1 |
| кредиты клиентам | 26 644,7 | 96 270,0 | 144 605,9 |
| **Капитал, млн. рублей** | **23 700,0** | **23 700,0** | **43 656,1** |
| в том числе: |  |  |  |
| уставный фонд | 23 700,0 | 23 700,0 | 40 031,5 |
| резервный фонд | - | - | 144,4 |
| накопленная прибыль | -221,3 | 1 444,3 | 3 480,2 |

Для отражения структуры активов и пассивов Белорусского Банка Малого Бизнеса был составлен прогнозный бухгалтерский баланс на 2009, 2010, 2011 года отраженный в таблице 3.4.

**Таблица 3.4-**Прогнозный баланс

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2009 | 2010 | 2011 |
| **Активы, бел. руб.** |  |  |  |
| в том числе: |  |  |  |
| Денежные средства | 23 301 824 553 | 26 047 030 716 | 27 709 769 556 |
| Текущие активы | 88 681 801 740 | 133 207 242 406 | 175 705 025 482 |
| Основные средства | 2 610 513 500 | 3 657 638 250 | 4 558 785 500 |
| **Всего актив:** | **114 594 139 793** | **162 911 908 299** | **207 973 590 538** |
| **Пассивы, бел. руб.** |  |  |  |
| в том числе: |  |  |  |
| Текущие пассивы | 7 746 233 316 | 10 243 842 160 | 11 344 581 000 |
| Заемные средства | 27 657 000 000 | 43 022 000 000 | 48 054 436 000 |
| Собственный капитал | 79 190 906 477 | 109 646 066 139 | 148 574 573 583 |
| **Всего пассив:** | **114 594 139 793** | **162 911 908 299** | **207 973 590 538** |

Расчеты интегральных показателей эффективности проекта, приведены в таблице 3.5.

**Таблица 3.5**-Расчеты показателей эффективности бизнес плана банка.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Единица измерения | Значение  (за срок жизни проекта) |
| **Внутренняя норма возврата (IRR)** | % в год | 20 |
| **Чистая текущая стоимость (NPV)** | Руб. | 67 838 116 494 |
| **Индекс рентабельности (PI)** |  | 1,4 |

Чистая текущая стоимость проекта (NPV) была рассчитана по формуле (1).

NPV = PV – IC, (1)

где PV – общая накопленная величина дисконтированных доходов;

IC – величина исходной инвестиции.

Общая накопленная величина дисконтированных доходов (PV) была рассчитана по формуле (2).

n

PV = ∑ \_Pk\_\_

k=1 (1+r)k (2)

где Pk – годовой доход от инвестиций в k – м году (k = 1, 2, 3, … , n);

r – норма дисконта;

n – количество лет, в течении которых инвестиция будет генерировать доход.

Рентабельность инвестиций (PI) рассчитывается по формуле (3).

(3)



Планируемые показатели деятельности дают основания полагать, что банк будет способен обеспечить финансовую стабильность, выполнять пруденциальные нормативы и обязательные резервные требования, соблюдать требования законодательства по обеспечению интересов кредиторов и вкладчиков. При этом банк сможет долговременно существовать как прибыльная коммерческая организация.

**Заключение**

Кредитование предприятий относится к традиционным видам банковских услуг, кредитные операции составляют основу банковского бизнеса, а кредитный портфель занимает, как правило, основной удельный вес в активах банка. Именно поэтому вопросам организации кредитной работы банков на различных этапах должно уделяться особое внимание, так как от ее эффективности во многом зависит уровень кредитного риска, качество кредитного портфеля, а также ликвидность и финансовая устойчивость банка в целом.

***Процесс кредитования*** - это процесс организации кредитной деятельности банка, состоящий из совокупности последовательных этапов. В качестве основных этапов кредитного процесса в экономической литературе чаще всего выделяются: рассмотрение заявки на получение кредита и интервью с потенциальным кредитополучателем; оценка кредитоспособности заявителя; изучение достаточности, приемлемости и ликвидности материальных и нематериальных ценностей в качестве обеспечения кредита; структурирование кредита и заключение кредитного договора; предоставление кредита; кредитный мониторинг (сопровождение кредита); погашение кредита.

Основные требования, регламентирующие общие процедуры предоставления, сопровождения и погашения кредита содержаться в нормативных правовых актах Национального банка Республики Беларусь.

Для конкретизации содержания работы на различных этапах кредитного процесса банки самостоятельно разрабатывают локальные нормативные акты, которые учитывают все специфические моменты, связанные с составом клиентуры и традициями банка.

Процесс кредитования связан с действием многочисленных и многообразных факторов риска, способных повлечь за собой непогашение кредита. Каждая кредитная сделка банка и кредитополучателя сопровождается определенной долей риска, связанного с вероятностью не возврата ссуженной стоимости, неуплаты процентов, нарушения сроков погашения кредита и других условий кредитного договора. Управление индивидуальным кредитным риском при работе банка с персональным клиентом осуществляется при использовании различных механизмов защиты от него на отдельных стадиях кредитного процесса. Все действия банка на различных этапах кредитного процесса направлены на предупреждение кредитного риска, своевременное его опознание и создание источников для последующей компенсации возникшего кредитного риска.

Для предупреждения кредитного риска большое значение придается оценке кредитоспособности клиента. Для анализа кредитоспособности и платёжеспособности кредитополучателей банками самостоятельно разрабатываются методики оценки финансового состояния клиента и классификация кредитов. Конкретные задачи и глубина анализа зависят от вида кредита, суммы и цели кредитования. В большинстве случаев используется методика анализа финансовых показателей, которые рассматриваются в абсолютном значении и в динамике. Финансовый анализ кредитополучателя образует ядро кредитного анализа, имеет наибольшую значимость, проводится на основании данных, представленных клиентом, поэтому необходимо получить все необходимые банку правоустанавливающие документы, бухгалтерскую, налоговую, управленческую отчётность, информацию о цели кредитования, планируемых источниках погашения.

Подводя итог проведенному в работе исследованию, можно констатировать, что предмет исследования ЗАО «Белорусский Банк Малого Бизнеса» представляет сложную систему, требующую постоянного совершенствования.

Банк будет поддерживать развитие микро, малых, средних предприятий и индивидуальных предпринимателей путем предоставления полного спектра банковских услуг, включая краткосрочное и долгосрочное кредитование и расчетно-кассовое обслуживание.

В отношении клиентов и услуг банк будет концентрировать усилия на деятельности, обеспечивающей наиболее высокие темпы увеличения своей доли рынка. В отношении линейки продуктов, банк будет в максимальной степени использовать свои возможности по созданию продуктов, отличающихся от продуктов, уже предлагаемых на рынке. Сочетание таких банковских продуктов с профилем международных учредителей позволит банку предложить уникальные услуги для белорусского рынка.

ББМБ будет в основном концентрировать свои усилия на малых предприятиях и развивать продуты и услуги исходя из потребностей, в первую очередь, этого сегмента рынка. В отличии от других банков для которых этот сегмент не является основным и в которых лишь небольшая доля банковских продуктов и услуг разработана специально для потребностей малого бизнеса и часто ориентирована на более широкий круг пользователей, ББМБ сможет развить линейку продуктов, которая будет учитывать специфические потребности этого сегмента и, таким образом, будет отличаться от продуктов и услуг, предлагаемых другими банками.

В основе развития продуктов банк будет учитывать те требования, которые обычно бывают у представителей малого бизнеса - простота использования и высокая скорость обработки заявок, особенно на кредитные продукты. Весь персонал банка пройдет обучение, связанное с обслуживанием представителей малого бизнеса. Таким образом, для целевого сегмента в банке создана комфортная среда, что будет отличать ББМБ от других банков с более широкой ориентаций на рынке.

**Список использованных источников**

1. Афанасьева Л.П. и др. Организация деятельности коммерческого банка/ Под ред. -К.Р. Тагирбекова, М.: Весь Мир, 2004 г. – 848 с.
2. Банковский кодекс РБ от 25 октября 2000г. №441-3, (в ред. Законов Республики Беларусь от 15.07.2008 N 397-З)
3. Бонцевич Н.Формирование кредитного портфеля банка и его оптимизация//Банковский вестник, 2002, №4,с.9.
4. Бабкин В.В. Оценка потенциального заёмщика коммерческого банка с позиции экономической безопасности// Метод. журнал «Расчёты и операционная работа в коммерческом банке» 2004, №12.,с.51-62.
5. Бюллетень банковской статистики №12 (102) 2007
6. Баринов В. А. Бизнес планирование Учебное пособие 2003
7. Герасимова Е.Б. Анализ кредитного риска: рейтинговая оценка клиентов// Финансы и кредит, 2004, № 17(155), с.30-44.
8. Драенкова Е. Оценка кредитного риска в филиалах банков// Банковский вестник, 2005, № , с.39-41.
9. Дорох Е. Управление кредитным риском в сфере банковского кредитования строительства и покупки жилья// Вестник ассоциации белорусских банков ,№ 9-10(317-318) 11.03.05, с.18-25.
10. Ермасова Н.Б. Управление кредитными рисками в банковской сфере// Финансы и кредит, 2004, № 4(142), с.16-20.
11. Едронова В. Н., Хасянова С. Ю. Кредитный договор как основа взаимоотношений банка и заёмщика// Финансы и кредит,2002, № 2, с. 2-5.
12. Овсейко С. Новое в банковском кредитовании (Комментарий к Инструкции о порядке предоставления (размещения) банками денежных средств в форме кредита и их возврата)// Главный Бухгалтер,2004, № 25, с.35-37.
13. Отчет Fitch Ratings по Белорусскому банковскому сектору, ноябрь 2007 года
14. Основные направления социально-экономического развития Республики Беларусь до 2015 года, утвержденные Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 4 ноября 2006 г. № 1475
15. Основные направления денежно-кредитной политики Республики Беларусь на 2008 год, утвержденные Указом Президента Республики Беларусь от 30 декабря 2007 года №687
16. Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006-2010 годы, утвержденная Указом Президента Республики Беларусь от 12 июня 2006 года №384
17. Программа развития банковского сектора на 2006-2010 годы, утвержденная Указом Президента Республики Беларусь от 15 января 2007 года №27
18. Пивоваров К. В. Бизнес – планирование 2003г.

Панова Г.С. Кредитная политика коммерческого банка, М.: ИКЦ «ДИС»,1997 г.-464с.

1. Постановление Совета Министров РБ от 08 августа 2005г. № 873 в редакции №1091 от 28.08.2006г.

13.Постановление Совета Министров РБ от 30 сентября 2005г. № 186 в редакции №190 от 30.10.2006г.

1. Пещанская И.В. Организация деятельности коммерческого банка: Учеб. Пособие для ВУЗов по экон. специальности, М.: ИНФРА-М,2001 г.,-320 с.
2. Пивоварова Е. Анализ условий кредитования в Республике Беларусь//Планово-экономический отдел,-2005 г., №1 с. 28-32.
3. Порядок оценки обеспечения по кредитным продуктам, предоставляемым Иностранным банком «Москва-Минск».
4. Пузиков В.В. Некоторые аспекты предотвращения невозврата кредита// Вестник ассоциации белорусских банков, 1999, № 23, с.5-10.
5. Роуз Питер С. Банковский менеджмент. Пер. с англ. со 2-го изд. – М.: Дело, 1997 г.-768 с.
6. Страновой отчет Международного Валютного Фонда, сентябрь 2007 года
7. Статистический бюллетень банковского сектора, октябрь 2007 года
8. Камалов И. Кредитование предприятий в условиях переходной экономики Республики Беларусь// Вестник ассоциации белорусских банков, 16.01.04,№ 1-2,
9. Савицкая Г., Методика оценки финансового состояния предприятия по новому балансу Республики Беларусь// Главный Бухгалтер. Банковская деятельность,2004, № 3, с.22-28.
10. Кабушкин С. Н. Управление банковским кредитным риском: Учебное пособие/М: Новое знание, 2004 г. с.244.
11. Кисель С. Банковское кредитование: условия и тенденции развития в Беларуси//Банковский вестник, октябрь 2004, с. 16-23.
12. Лаврушин О.И. Деньги, Кредит, Банки: учебник,-3-е изд., перераб. и доп.- М.: Кнорус, 2006 г.-560 с.
13. Лаврушин О.И. Банковское дело: Учебник.-2-е изд., перераб. и доп.-М.: Финансы и статистика.,2005 г.-.671 с.
14. Морсман Э.М. (млад.) Кредитный департамент банка: организация эффективной работы / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2003 – 257 с.
15. Назаров А. Отдельные вопросы порядка предоставления и возврата кредитов в белорусских рублях// Главный Бухгалтер. Банковская деятельность,2004, № 2, - --с.43-51.
16. Назаров А. Комментарий к Постановлению Правления Нацбанка РБ от 30.12.2003 №226 «Об утверждении инструкции о порядке предоставления (размещения) банками денежных средств в форме кредита и их возврата»// Главный Бухгалтер. Банковская деятельность,2004, № 1, с.7-10.
17. Никончик А., Никончик В. Целевое использование кредита// Главный Бухгалтер. Банковская деятельность, 2005, № 3, с.32-36.
18. Интернет-сайты Национального банка Республики Беларусь и коммерческих банков.
19. Тавасиев А.М., Эриашвили Н.Д. Банковское дело: профессион. учебник для средних учеб. заведений.- М.: Юнити-Дана, Единство,2002 г. -527с.
20. Томкович Р.Особенности предоставления и возврата кредитов в иностранной валюте – есть вопросы//Главный Бухгалтер. Банковская деятельность,2004, № 3, с.34-37.
21. Яковлева А. В. Залог, как элемент системы кредитования и учёт операций, возникающих при залоге имущества у субъектов хозяйствования// Бухгалтерский учёт и анализ, 2004 № 8, 50-52.
22. Якубович Л. Развитие кредитования физических лиц в минском регионе// Банковский вестник, январь 2005, с. 37-41.
23. Инструкция по бухгалтерскому учёту операций предоставления (размещения) банками денежных средств в форме кредита и их возврата от 25.03.2004 г. № 68.
24. Инструкция о порядке формирования и использования специального резерва на покрытие возможных убытков по активам банка и небанковской кредитно-финансовой организации, подверженным кредитному риску от 29.09.2004 № 148.
25. Инструкция о порядке предоставления (размещения) банками денежных средств в форме кредита и их возврата от 30.12.2003 № 226.
26. Инструкция по анализу и контролю за финансовым состоянием и платёжеспособностью субъектов предпринимательской деятельности. Постановление Министерства финансов Республики Беларусь, Министерства экономики Республики Беларусь, Министерства статистики и анализа Республики Беларусь от 14.05.2004 № 81/128/65 (Зарегистрировано в Национальном реестре правовых актов Республики Беларусь 4.06.2004 № 8/11057)

Приложение 1

**Перечень планируемых для осуществления банковских операций и иных видов деятельности**

|  |  |
| --- | --- |
| Базовые операции | Дополнительные операции и маркетинговые приемы |
| **Расчетно-кассовое обслуживание** | |
| ведение счетов в национальной и иностранной валютах | |
| Открытие текущего счета (субсчета) | Передача документа по просьбе клиента с использованием телетрансмиссионных средств (Интернет, электронная почта, факсимильная связь) |
| Выдача разрешения на открытие субсчета в другом банке |
| Выдача выписки по счету за предыдущий день |
| Предоставление по просьбе клиентов дубликатов выписок по счету и приложений к ним (по операциям текущего года и прошлых лет) |
| Принятие платежа в обработку |
| Принятие «срочного» платежа в обработку |
| Принятие платежного документа (платежного требования, расчетного чека) на инкассо |
| Проверка и визирование паспорта сделки |
| Отметка на паспорте сделки о неиспользованном остатке или отсутствии платежей |
| Помещение в картотеку «Расчетные документы, не оплаченные в срок» платежных поручений 2, 3, 4 очередности |
| Выдача копий документов, SWIFT-сообщений, выписок по счету, справок, подтверждений и т.п. по запросам клиентов |
| Закрытие текущего счета при переходе на обслуживание в другой банк |
| Отправка запроса о причине неоплаты платежного требования |
| Обработка платежей (BYR, USD, EUR, RUB) | Обработка платежей (CHF, GBP, EEK, LVL, LTL, PLN, UAH,KZT) |
| Внутрибанковский платеж |  |
| Платеж на счет в другом банке |
| Зачисление на счет клиента платежа |
| Возврат или переадресация в другой банк денежных средств, поступающих на закрытый счет клиента (по заявлению клиента) |
| Изменение, дополнение или отмена платежной инструкции, возврат ошибочно зачисленных денежных средств, зачисление по неполным или неверным реквизитам |
| Подтверждение даты кредитования счета бенефициара, розыск не поступивших сумм |
| Операции с наличными денежными средствами и чеками (BYR, USD, EUR, RUB) | Операции с наличными денежными средствами  и чеками (LVL, LTL, PLN, UAH) |
| Прием, пересчет и зачисление на счет клиента наличной иностранной валюты, сдаваемой в кассу Банка |  |
| Выдача наличных денежных средств в национальной валюте: со счетов юридических лиц - для выплаты заработной платы, премий, отпускных, материальной помощи, пенсий, стипендий, алиментов, пособий; выдача наличных денежных средств с текущих счетов индивидуальных предпринимателей; со счетов юридических лиц - для других целей |
| Выдача наличных денежных средств в иностранных валютах |
| Выдача справки по форме 0406007 (экспорт валюты) |
| Оформление и выдача чековой книжки в национальной валюте |
| **Операции с ценными бумагами и валютно-обменные операции** | |
| Биржевые валютно-обменные операции | |
| Покупка иностранной валюты |  |
| Обязательная продажа иностранной валюты |
| Свободная продажа иностранной валюты |
| внебиржевые валютно-обменные операции | |
| Покупка-продажа иностранной валюты по установленным курсам |  |
| Конверсия иностранных валют по установленным курсам |
| **Кредитно-депозитные операции** | |
| Операции кредитного характера | |
| Экспресс кредиты | Консультационные услуги по предоставлению кредитов в иностранной валюте, по осуществлению финансовой аренды (лизинга), факторинга, выдаче банковских гарантий, поручительств |
| Микро кредиты |
| Кредиты для мелкого, малого и среднего бизнеса |
| Выдача банковских гарантий и поручительств |  |
| Привлечение денежных средств | |
| Оплата остатков на расчетном счете «до востребования» |  |
| Оплата неснижаемого остатка на расчетном счете |
| Привлечение денежных средств юридических лиц на депозитный счет |

**Приложение 2**

**Перечень планируемых для осуществления банковских операций и иных видов деятельности по обслуживанию физических лиц**

|  |  |
| --- | --- |
| Базовые операции | Дополнительные операции и маркетинговые приемы |
| **Расчетно-кассовое обслуживание** | |
| ведение счетов в национальной и иностранной валютах | |
| Открытие счета |  |
| Выдача выписки из счета по завершении операции |
| Выдача копий документов, SWIFT-сообщений, выписок по счету, справок, подтверждений и т.п. по запросам клиентов |
| Обработка платежей (BYR, USD, EUR, RUB) | Обработка платежей (LVL, LTL, PLN, UAH) |
| Внутрибанковский платеж | Оформление платежной инструкции по просьбе клиента |
| Платеж на счет в другом банке |
| Переводы без открытия счета, с текущего счета, вклада (депозита), счета по учету кредитной задолженности |
| Платежи в пользу юридических лиц и индивидуальных предпринимателей |
| Изменение, дополнение или отмена платежной инструкции, возврат или переадресация денежных средств со счета, предназначенного для учета невыясненных сумм, возврат ошибочно зачисленных денежных средств, зачисление по неполным или неверным реквизитам |
| Подтверждение даты кредитования счета бенефициара, розыск непоступивших сумм |
| Операции с наличными денежными средствами  и чеками (BYR, USD, EUR, RUB) | Операции с наличными денежными средствами  и чеками (LVL, LTL, PLN, UAH) |
| Выдача справки по форме 0406007 (экспорт валюты) |  |
| Размен банкнот |
| **Валютно-обменные операции** | |
| Валютно-обменные операции  в USD, EUR, RUB | Валютно-обменные операции  в LVL, LTL, PLN, UAH |
| Покупка-продажа иностранной валюты в ПОВ или валютной кассе |  |
| Конверсия иностранных валют в ПОВ или валютной кассе |

**Приложение 3**



**Приложение 4**

**Перечень документов, предоставляемых для рассмотрения вопроса о предоставлении кредита1**

1. Анкета-заявка клиента (заполняется бланк типовой формы);
2. Копия паспорта руководителя и главного бухгалтера;
3. Копия учредительных документов (учредительный договор и устав) и свидетельства о государственной регистрации и карточка с образцами подписей, заверенная юридическим лицом;
4. Копии лицензий и разрешений, необходимые для осуществления деятельности предприятия, заверенные юридическим лицом (предоставляются в Банк при их наличии);
5. Копия контракта с руководителем предприятия, копия решения о назначении руководителя предприятия, копия удостоверения руководителя, заверенные юридическим лицом;
6. Копии договоров аренды или документов, подтверждающих право собственности на помещения, в которых функционирует бизнес клиента, заверенные юридическим лицом;
7. Годовой бухгалтерский баланс за последний год со всеми приложениями к нему, бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках на последнюю дату;
8. Справка о движении средств по текущим счетам в национальной денежной единице и в других валютах за последние 6 месяцев с разбивкой по месяцам, заверенная обслуживающим банком2;
9. Копии договоров, предлагаемых к финансированию за счет кредита, заверенные юридическим лицом, в случае перечисления банком кредита на счета третьих лиц2;
10. Письменное согласие клиента на получение кредитного отчета в бюро кредитных историй НБРБ (по кредитам более 10000 $);
11. Документы по обеспечению возврата кредита в зависимости от вида обеспечения.

1Банк имеет право потребовать иные, не указанные в перечне документы по своему усмотрению.

2При рассмотрении вопроса о предоставлении кредита до 20,000 евро предоставление не требуется.

**Приложение 5**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС | | | |
| на 1 января 2009 г. | | | |
| Наименование банка ЗАО "Белорусский Банк Малого Бизнеса" | | | |
| (в миллионах белорусских рублей) | | | |
| № п/п | Наименование статьи | 2007г. | 2008г. |
| 1 | 2 | 5 | 6 |
| 1 | АКТИВЫ |  |  |
| 2 | Денежные средства |  | 373,3 |
| 3 | Средства в Национальном банке |  | 3 499,6 |
| 4 | Ценные бумаги: |  |  |
|  | для торговли |  |  |
|  | удерживаемые до погашения |  |  |
|  | в наличии для продажи |  |  |
| 5 | Кредиты и другие средства в банках |  | 11 047,0 |
| 6 | Кредиты клиентам |  | 4 918,5 |
| 7 | Долгосрочные финансовые вложения |  |  |
| 8 | Основные средства и нематериальные активы |  | 41,0 |
| 9 | Прочие активы |  | 202,7 |
| 10 | ИТОГО активы |  | 20 082,1 |
| 11 | ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |  |  |
| 12 | Средства Национального банка |  |  |
| 13 | Кредиты и другие средства банков |  |  |
| 14 | Средства клиентов |  | 132,4 |
| 15 | Ценные бумаги, выпущенные банком |  |  |
| 16 | Прочие обязательства |  | 135,0 |
| 17 | ВСЕГО обязательства |  | 267,4 |
| 18 | КАПИТАЛ |  |  |
| 19 | Уставный фонд |  | 23 700,0 |
| 20 | Эмиссионный доход |  |  |
| 21 | Резервный фонд |  |  |
| 22 | Накопленная прибыль |  | -3 885,3 |
| 23 | Фонд переоценки статей баланса |  |  |
| 24 | Всего капитал |  | 19 814,7 |
| 25 | ИТОГО обязательства и капитал |  | 20 082,1 |
| 26 | ТРЕБОВАНИЯ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА НА ВНЕБАЛАНСОВЫХ СЧЕТАХ |  |  |
| 27 | Требования |  | 7 733,30 |
| 28 | Обязательства |  | 176,3 |

**Приложение 6**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ОТЧЕТ | | | |
| о прибыли и убытках | | | |
| за 2008 год | | | |
| Наименование банка ЗАО "Белорусский Банк Малого Бизнеса" | | | |
| (в миллионах белорусских рублей) | | | |
| № п/п | Наименование статьи | 2007г. | 2008г. |
| 1 | 2 | 5 | 6 |
| 1 | Процентные доходы |  | 619,1 |
| 2 | Процентные расходы |  |  |
| 3 | Чистые процентные доходы |  | 619,1 |
| 4 | Комиссионные доходы |  | 116,5 |
| 5 | Комиссионные расходы |  | 4,0 |
| 6 | Чистые комиссионные доходы |  | 112,5 |
| 7 | Чистый доход по операциям с иностранной валютой |  | -3 390,2 |
| 8 | Чистый доход по операциям с ценными бумагами |  |  |
| 9 | Доход в форме дивидендов |  |  |
| 10 | Чистые отчисления в резервы |  | 82,2 |
| 11 | Прочие доходы |  | 0,1 |
| 12 | Операционные расходы |  | 1 128,2 |
| 13 | Прочие расходы |  | 16,4 |
| 14 | Налог на прибыль |  |  |
| 15 | ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) |  | -3 885,3 |