**Краткосрочная финансовая политика российских банков**

Введение

Современная мировая экономическая среда, в которой функционируют хозяйствующие субъекты, включая банки, характеризуется:

- финансовой глобализацией, формированием общемирового финансового рынка

- свободным перемещением ресурсов, товаров, информации и капитала

- интернетизацией хозяйственных связей между поставщиками и потребителями продуктов и услуг

- возрастанием роли нематериальных активов и стратегического менеджмента.

Расширение сферы деятельности финансовых институтов за пределами национальных экономик меняет конъюнктуру национальных и мировых рынков, усиливает конкуренцию между участниками рыночных отношений, увеличивает риски финансовых кризисов, банкротств, повышает неопределенность функционирования и выживания хозяйствующих субъектов. Банки, как профессиональные посредники на финансовом рынке, по определению характеризуются очень высокой долей заимствований в своей ресурсной базе, что увеличивает их риски потери финансовой устойчивости. В современных условиях российские банки имеют совершенно другую структуру заимствований, чем в 90- е гг. XX в. Прежде всего, резко выросла доля иностранных кредиторов в структуре пассивов (причем это касается и многих региональных банков), банки сосредоточили огромный объем средств населения во вкладах, доля ресурсов до востребования в виде остатков клиентских средств также выросла. Это усиливает риски, тем более, что в условиях экономического роста банки значительные объемы полученных ресурсов направили на кредитование долгосрочных проектов (строительство жилья, промышленных объектов и т.д.).

Соответственно, резко выросла роль профессионального банковского менеджмента, призванного осуществлять как адекватное требованиям времени долгосрочное планирование деятельности банков, так и осуществлять четкое и продуманное краткосрочное планирование их работы.

Актуальность исследований по данной проблематике несомненна. Российский банковский сектор находится в перманентном состоянии реформирования. Почти десятилетний период экономического роста сменился осенью 2008 г. нарастанием кризисных явлений в нашей банковской сфере, обусловленных разрастанием мирового финансового кризиса. Российской банковской системе перенести последствия кризиса будет даже труднее, чем банкам экономически более развитых стран. Это связано с относительной слабостью российской банковской системы, ее низкой капитализацией, отсутствием у нее достаточного для потребностей экономики объема внутренних долгосрочных и стабильных источников фондирования.

С этой ситуации более безболезненно должны пережить кризисный период те банки, где созданы качественные системы банковского менеджмента, профессионального управления ресурсами и активами, оптимизации затрат.

В российских банках накоплен определенный опыт такой работы. Темой работы явилось, соответственно, изучение и анализ подобного опыта на примере одного из средних российских банков – ООО «БТА Банк», имеющего более чем 15-летнюю историю, разветвленную филиальную сеть (11 филиалов в различных регионах России, в том числе и филиал в г. Воронеже).

Целью работы является рассмотрение принципиальных характеристик современной краткосрочной финансовой политики российских банков, ее направлений и содержания. Предметом анализа стал опыт построения краткосрочной политики в ООО «БТА Банк».

С этой целью изучены нормативные документы Центрального Банка РФ, некоторые внутренние нормативные документы ООО «БТА Банк», отражающие задачи и направления его краткосрочной политики (в рамках финансового года), направленные на обеспечение банка текущим фондированием, формированием краткосрочных активов, оптимизацией расходов и затрат.

В теоретическом плане эта тема еще недостаточно рассмотрена в научной литературе. Прежде всего, следует отметить переведенные на русский язык работы зарубежных специалистов по банковскому менеджменту.[[1]](#footnote-1) Они раскрывают главные теоретические проблемы современного банковского менеджмента, но их недостатком является то, что далеко не все их рекомендации применимы в России. Но в последние годы появился ряд отечественных работ по банковскому менеджменту, планированию, как долгосрочному, так и вопросам краткосрочной политики, управленческим оптимизационным процедурам[[2]](#footnote-2). Из монографической литературы следует отметить работы Никоновой И.А. и Шамгунова Р.Н.[[3]](#footnote-3) и Усоскина В.М.[[4]](#footnote-4)

При подготовке работы привлекались материалы российской научной и деловой периодики.[[5]](#footnote-5)

1. Финансовая политика банка как объект управления

1.1 Методические основы банковской краткосрочной политики

По мере развития рыночной философии, ужесточения конкуренции между банками по привлечению клиентов, капиталов выигрывают банки, развертывающие свою стратегию с чисто рыночной ориентацией.

Вся система управления коммерческим банком должна осуществляться на основе повышенного внимания к маркетингу, чувствительного отношения к своим клиентам, акционерам, к быстрой реакции на изменения курсов своих акции.

Выводы зарубежных аналитиков, сделанные по результатам анализа 160 крупнейших американских компаний, свидетельствуют о том, что наибольшего успеха добиваются в развитии те, кто сосредотачивается на 4 основных направлениях: стратегии, планировании бизнес-процессов, организационной структуре и корпоративной культуре. Разработанная совместно с Правительством РФ Стратегия развития банковского сектора России четко указывает на обязательность наличия у банков стратегических целей и конкретных мер по их достижению с учетом потребностей клиентов и возможностей банка[[6]](#footnote-6).

Современная экономическая среда характеризуется прежде всего, по мнению многих авторитетных экспертов, возрастанием роли нематериальных активов и стратегического менеджмента.

Управление банком осуществляется на основе воздействия аппарата управления, состоящего из субъектов управления (т.е. из руководящего состава банка), на объект управления, т.е. на структурные подразделения банка, в которых работают сотрудники банка как исполнители управленческих решений. Банк следует рассматривать как открытую финансовую, социально-экономическую и производственно-техническую систему, включающую множество взаимосвязанных и взаимозависимых элементов в форме субъектов и объектов, т.е. менеджеров разных уровней и структурных подразделений.

Важным аспектом управления банком является бизнес-план, который следует рассматривать как направленное воздействие на управляемую систему факторов для достижения конкретной цели. Главные инструменты достижения управленческой цели: прогнозные сценарии; бизнес-план развития банка.

Управление процессом по разработке оперативных бизнес-планов можно представить как:

* анализ развития банка за прошлый период с выявлением положительных и факторов;
* определение генеральной (конечной) цели с разработкой дерева подцелей, рабочих программ, исполнителей, ресурсов и сроков;
* классификация проблем, вопросов с анализом причин, факторов, сравнение фактических данных с проектными показателями;
* анализ факторов, резервов, условий и в особенности отрицательных, альтернативных методов решений поставленной цели с отбором наиболее эффективных;
* разработка многовариантных прогнозных сценариев и бизнес-плана решения стратегических, тактических и оперативных целей;
* доведение заданий бизнес-плана до подразделений и исполнителей с определением затрат, сроков исполнения;
* контроль, сбор отчетов о выполнении заданий, сравнительный анализ, адаптация, корректировка заданий бизнес-плана.

Схема аппарата управления включает вертикальный и горизонтальный срезы.

Вертикальный срез образует уровни управления, а горизонтальный -количество звеньев на каждом уровне управления.

К количественным факторам относятся:

1. рыночная стоимость банка;
2. число подразделений фронт- и бэк-офисов (филиалов, дополнительных офисов, отделений, представительств, управлений, отделов, секторов, вспомогательных служб);
3. численность занятого персонала в головном банке и его структурных подразделениях;
4. количество обслуживаемых клиентов;
5. общие размеры активов банка;
6. общая трудоемкость и сложность банковских операций;
7. производственная программа банка с расширением номенклатуры, общего количества проводимых банковских операций обычно за годовой период (здесь же проводятся плановые расчеты затрат и возможных доходов по видам операций);
8. потенциальный размер производственной мощности банка, который может быть определен по производительности филиалов рабочих мест, количеству обслуживаемых клиентов, трудоемкостью банковских продуктов, предоставленных банком за определенный период времени, например за годовой планируемый период;
9. стоимость основных оборотных фондов.

К основным качественным факторам относятся:

1. ликвидность, платежеспособность банка и его подразделений;
2. производительность, рентабельность труда сотрудника банка, который можно определить по отношению полученного дохода, прибыли к численности занятых сотрудников;
3. среднестатистическое время обслуживания одного клиента, выполнения одной банковской операции;
4. рентабельность активов, капитала банка, проводимых активных операций;
5. стоимость затрат по привлечению 1 руб. пассивов банка;
6. рентабельность основных фондов;
7. коэффициент оборачиваемости оборотных фондов;

Формирование аппарата управления производиться в зависимости от целей работы банка, его финансово-экономической, технологической, производственно-хозяйственной, социальной деятельности, содержания общих и социальных функций.

В практике работы банка наиболее распространенной схемой управления является линейно-функциональная организация, когда распределение управляющих на линейных и функциональных производиться на основе преобладания в выполняемых ими работах линейных или функциональных операций.

Основные виды организационной структуры аппарата управления банком:

1. линейная;
2. линейно-штабная;
3. линейно-функциональная;
4. программно-целевая;
5. дивизионная;
6. матричная.

Схематично данные модели представлены в Приложении 1.

При линейной схеме четко и единолично определены руководители подразделений, которые полностью отвечают за выполнение поставленных задач, определенных вышестоящими линейными руководителями. Например, начальник управления по прогнозированию и планированию развития банка отвечает за состояние своевременной подготовки, доведение до подразделений банка плановых заданий перед начальником департамента или перед заместителем председателя банка по экономическим вопросам. Однако по мере возрастания объема и сложности задач линейные руководители подразделений начинают с ними не справляться. Таким образом, линейная система перестает действовать эффективно при решении сложных вопросов анализа и планирования производства банковских продуктов.

Функциональная схема используется при более сложных управленческих решениях, когда руководитель не в состоянии принять квалифицированные решения по многим вопросам. Недостаток этой схемы в том, что одни и те же сотрудники должны подчиняться и получать согласие от нескольких руководителей и в итоге оперативность решения вопросов снижается. Для преодоления этих недостатков осуществляется синтез линейной и функциональных схем управления. В результате образуется линейно-функциональная схема управления, позволяющая объединить вертикаль линейных структур, регулирующих властные и административные решения, с решениями горизонтальных, функциональных подразделений аппарата управления. При этом детальные и многоплановые обсуждения, квалифицированная подготовка управленческих решений производиться в функциональных подразделениях, а окончательное принятие решения остается за линейным руководителем.

Дивизионная схема управления представляет собой разбивку отдельных подразделений банка на ряд дивизионов по видам банковских продуктов или по категориям клиентов с определением центров прибыли, доходов, затрат и других ключевых позиций бизнеса. В данном случае имеется один линейный руководитель и два дивизионных руководителя по группам продуктов или проектов, которым подчинены три функциональных отдела. Управление разработкой, производством и реализацией продуктов нацелено на конкретные стратегические зоны хозяйствования. Каждый руководитель дивизиона отвечает за состояние своей продуктовой программы и за прибыльность своих дивизионов. При этом требуется квалифицированная команда функциональных менеджеров и специалистов. Если дивизионы образуются со специализацией по клиентам, банк может профилировать один филиал на работу с VIP – клиентами; другой – на работу с массовыми клиентами; третий – на работу с крупными предприятиями и т.д.

Матричная схема управления объединяет функциональные и проектные операции. Здесь наиболее эффективно синтезируются вертикальные и горизонтальные связи управления.Кроме общефункциональных подразделений банка, таких как отдел анализа и планирования активных, депозитных операций, бухгалтерского учета т.д., разрабатывающих разные виды банковских продуктов, образуются управляющие конкретными продуктами.

Программно – целевая организационная структура управления (ПЦОСУ), используется при анализе и планировании инвестиционных программ по разработке и производстве капиталоемких, сложных, наукоемких промышленных изделий, требующих участия многих банков, отраслей и предприятий. ПЦОСУ используется и при разработке сложных банковских продуктов, например, при работе по выпуску пластиковых карт. Особенность планирования состоит в разработке конечного продукта от системы подцелей до рабочих программ по их выполнению. На время выполнения главной цели назначается головной исполнитель, которому подчиняются все другие соисполнители. Банк координирует участие всех исполнителей, определяет размеры финансовых затрат всех исполнителей по всему циклу производства, рассчитывает эффективность инвестиций; в случае прибыльности открывает кредитную линию по финансированию проекта. Достоинство программно - целевого управления – ликвидация «межстыковых» потерь всех ресурсов между исполнителями, так как все внутренние программы, исполнители и ресурсы ориентированы на выполнение конечной цели.

При проектировании аппарата управления банком используется:

1. опытно-статистические методы экспертного анализа по ранее созданным и работающим аппаратам управления банков-аналогов;
2. методы экономико-математических моделей по функциям управления банка;
3. методы простой и корректирующей экстраполяции по численности сотрудников и трудоемкости банковских операций;
4. методы группировки банков по основным финансово-экономическим показателям;
5. методы определения плановых общих затрат по структурным подразделениям и видам банковских операций;
6. метод трудовых элементных нормативов процессов совершенствования банковских операций с последующим расчетом трудоемкости по отдельным циклам работ, например, по полному циклу кредитных, депозитных, валютных и других операций;
7. метод корреляционно-регресионных уравнений, отражающих численность сотрудников аппарата управления банка в зависимости от трудоемкости операций банка;
8. метод, основанный на статистических нормах управляемости по линейным и функциональным операциям.

К наиболее эффективным относится класс нормативных методов проектирования аппарата управления банком. Нормативный метод или метод директ-костингс позволяет на основе системы нормативов спроектировать наиболее эффективный аппарат управления банком.

Современные модели структуры банков даны в Приложении 1.

Достоинства и недостатки рассматриваемых нами моделей даны в Приложении 2.

Система нормативов включает такие блоги, как показатели финансово-экономической эффективности на единицу затрат, затрат труда и заработной платы, расхода основных и оборотных фондов, использования производственной мощности банка, нормы времени или численности сотрудников для выполнения операций, работ, а также всех работ, входящий в определенный цикл.

По нашему мнению, действующая модель организационной структуры «БТА Банк» (ООО) прежде всего представляет собой дивизиональную структуру. В то же время, в ней есть элементы матричной структуры. Дело в том, что по ряду важнейших новых направлений активных операций, которые потребовали значительной и оперативной концентрации усилий (кредитование малого бизнеса, потребительское кредитование) и по ресурсным операциям (исследование рынка, реклама, продвижение новых вкладов) у соответствующих специалистов в филиалах есть два руководителя. С одной стороны, специалист в филиале подчинен непосредственному руководителю функциональной службы, а с другой – руководителю проекта в головном офисе банка (который наделен проектными полномочиями и отвечает за развитие нового направления).

В целом, система планирования и организационного обеспечения в «БТА Банк» носит как бы смешанный характер, что свойственно сегодня большинству российских банков.

Но есть и примеры более четко выраженных моделей: например, ОАО «Национальный Банк «Траст». Здесь очень ярко выражены особенности матричной модели. Все главные новые направления, требующие глубокой проработки конкурентной среды, сосредоточения усилий персонала (новые программы кредитования малого бизнеса, ипотечное кредитование) были обеспечены созданием проектных управлений, которые как бы вертикально подчинили себе в филиалах и дополнительных офисах соответствующие подразделения. Во всех филиалах банка появилась система директоров направлений (подчиненных проектным топ-менеджерам в головном офисе), со своей регулярной отчетностью, системой обучения. Роль управляющих, их заместителей в филиалах во многом была сведена к административным функциям, организации работы, и они несут ответственность за развитие бизнеса не более, чем профильные директора направлений в филиалах. Следует отметить, что у каждой системы есть свои достоинства, но и недостатки.

Система нормативов позволяет регламентировать процесс разработки аппарата управления, принятия и реализации управленческих решений.

Банковский менеджмент — довольно сложный процесс, состоящий из ряда подпроцессов, направленных на достижение стратегических целей банка. Банковский менеджмент как процесс управления включает.

* принятие и реализация управленческих решений;
* информационное обеспечение банковского менеджмента;
* экономический механизм банковского менеджмента;
* управление банковской деятельностью;
* управление персоналом;
* управление предпринимательской деятельностью банка.

Процесс принятия и реализации управленческих решений включает три стадии: разработку управленческого решения, принятие решения и его реализацию.

Разработка управленческого решения предполагает поиск, сбор и обработку информации, а также проведение экономического анализа сложившейся ситуации на микро- и макроуровне. На этой стадии выявляются и формулируются проблемы, требующие своего решения.

Принятие решения сопряжено с разработкой и оценкой альтернативных решений. На этой стадии осуществляется выбор оптимального решения на основе многовариантных расчетов.

На этапе реализации решение конкретизируется, доводится до исполнителей, проводится контроль его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата. Цель этой стадии — достижение оптимальных результатов в конкретных условиях

Методы принятия решений могут быть различными:

* интуитивный метод, который позволяет принимать оптимальные решения исходя из накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности;
* метод на основе «здравого смысла», когда решения принимаются посредством последовательного доказательства с привлечением практического опыта;
* научные методы, сопряженные с переработкой и анализом большого объема информации. Данный метод требует применения современных технических средств и информационных технологий.

Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей в принятии решений, т.е. минуя высшее руководство, позволяет осуществлять оперативное управление банковской деятельностью.

Механизм принятия решений, или технологию менеджмента составляют:

* общее руководство в принятии решений;
* правила принятия решений;
* планы в принятии решений;
* принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия;
* целевые группы и их роль в принятии решений.

Информационное обеспечение банковского менеджмента охватывает содержание и объем необходимой информации, а также особенности функционирования внутрибанковской информационной системы.

Основные принципы, цели, задачи и функции внутрибанковской информации определяют требования к созданию информации и ее характеру, системе сбора, хранения, обработки, использования, предоставления информации в централизованное и децентрализованное управление; потребности в технических средствах, в том числе в средствах связи и коммуникаций; разработку программного обеспечения; проведение многовариантных расчетов в процессе разработки программ маркетинга, планирования, контроля; автоматизацию административно-управленческой деятельности персонала на основе компьютерной техники. Материально-техническая база информационного обеспечения банковской деятельности включает:

* виды технических средств (персональные компьютеры, микропроцессоры, средства телекоммуникации, терминалы связи, копировальные устройства, фотонаборная техника, диктофонная техника и т.д.);
* виды информационных технологий (с использованием баз данных и прикладных программ);
* систему комплексной автоматизированной обработки;
* специализированные аппараты управления внутрибанковской информацией (вычислительный центр, центральная служба информации, информационная система отделений и подразделений банка, центр хранения записей, центр обработки текстовой информации).

Основу экономического механизма банковского менеджмент составляет внутрибанковское управление, которое, в свою очередь, предполагает:

* использование основных принципов менеджмента;
* осуществление функции внутрибанковского управления;
* банковский маркетинг,
* внутрибанковское планирование (долгосрочное и стратегическое, среднесрочное и текущее);
* контроль и учет (баланс пассивных и активных операций, издержек);
* анализ деятельности через показатели эффективности (прибыль, доходы от инвестиций, реализация продуктов и услуг, показатель конкурентоспособности);
* использование экономических методов (хозрасчет и внутрибанковский расчет), процентного механизма, финансовой политики банка.

Управление банковской деятельностью — это:

* управление всеми видами операций (управление пассивами, актинами, ликвидностью банка);
* повышение конкурентоспособности продуктов и услуг,
* продвижение продуктов и услуг на рынок;
* инновационная деятельность;
* обоснование банковской политики по всем направлениям и всем отделениям и филиалам (новые продукты, традиционные продукты, развитие банковских технологий, материально-техническое снабжение, сбытовая политика на рынке, выбор рынка и его сегментов, процентная политика, управление организационной структурой, организация международной деятельности).

Управление персоналом включает: прогнозирование потребностей в кадрах определенного качества и квалификации, поиск соответствуюших кадров (в том числе в учебных заведениях), проведение отбора персонала, организацию процесса адаптации новых сотрудников и их возможного обучения, переподготовку персонала, выработку критериев оценки результатов труда и его оплаты, контроль затрат на кадры, ведение личных дел работающих, подготовку отчетов о состоянии и изменении кадрового состава.

Управление предпринимательской деятельностью прежде всего означает управление предпринимательской средой, т.е. учет условий и факторов, которые оказывают воздействие на функционирование банка. Среда делится на внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя среда включает хозяйственный механизм, создание новых технологий и сбытовую деятельность банка.

Внешняя предпринимательская среда предстает как условия и факторы, в том числе международные, действующие в околобанковском пространстве.

Комплексное исследование внешней среды предполагает:

* анализ рыночных отношений в целом по стране;
* анализ спроса и предложения на банковские продукты и услуги;
* изучение покупательской способности и требований потребителей к банковским продуктам;
* анализ реализации банковских услуг;
* анализ общеэкономических факторов (спад, кризис, инфляция, стагфляция — сочетание роста иен со спадом производства).

Управление, внешней средой должно учитывать воздействие государственного регулирования банковской деятельности через систему законов, инструкций и положений. Государственное регулирование включает:

* государственно-организационное регулирование;
* правовое регулирование;
* порядок образования и управления банками в стране;
* регулирование межбанковских отношений, монополистической или олигополистической банковской системы» включая холдинги;
* развитие персональных связей, системы участия и финансовых связей с промышленными компаниями;
* регулирование совместной предпринимательской деятельности;
* согласование рыночной политики (процент);
* регулирование конкуренции (ценовая и неценовая);
* ограничение деловой практики (сговоры, картельные соглашении, ТНБ);
* антимонопольное и акнтитрас товое законодательство.

Для банков большое значение имеет наличие международного регулирования со стороны таких международных кредитно-финансовых учреждений, как МВФ, МБРР, Европейский банк реконструкции и развития, Банк международных расчетов. Международные региональные кредитные институты (Азиатский. Межамериканский, Африканский банки развитии), в также со стороны экономических сообществ, например Европейского союза.

В частности, осуществляя банковский менеджмент, банки должны принимать во внимание так называемые национальные политические факторы: систему налогообложения, валютный контроль, уровень инфляции, процентную политику центрального банка, кредитный контроль, изменение валютного курса. К политическим факторам, оказывающим воздействие на банковскую деятельность, относят также международные политические факторы: взаимоотношения между странами, потенциал мировой торговли, изменение мировых цен (особенно на энергоносители), международную задолженность, создание офшорных зон.

Банки в своей деятельности учитывают также различные экономические факторы: приоритетное развитие отдельных регионов страны, изменения в экономической мощи тех или иных стран (в частности, рост промышленного потенциала таких стран, как Япония. Южная Корея и ряд других), уровень инфляции.

Социальным фактором, оказывающим воздействие на деятельность банков, выступают изменения на рынке труда, обусловленные современной демографической ситуацией.

Технологическим фактором, влияющим на формирование банковского менеджмента, выступает широкое использование компьютерной и другой техники в работе банка. В частности, им обусловливается уровень занятости в банках, повышение производительности труда, сокращение численности персонала, а также необходимость его переподготовки. Кроме того, применение современных информационных технологий позволяет улучшить связь центрального офиса с отделениями банка. Последние, в свою очередь, могут более оперативно информировать центр, отводить больше времени общению с клиентом и таким образом быть лучше информированными о его потребностях. Внедрение новой техники, особенно компьютерной, позволяет создавать новые банковские продукты и услуги и реализовать их более эффективно.

Проанализировав все группы факторов воздействия внешней среды, банки определяют свое положение на рынке капиталов. Прежде всего, банк определяет свою конкурентоспособность в отношении других банков и небанковских кредитно-финансовых учреждений. При этом банк учитывает свои сильные и слабые стороны, к которым, в частности, относятся репутация банка, географическое местоположение банка, международная деятельность (отделение за границей), продвижение на рынок новых продуктов и услуг (инновации), наличие квалифицированного персонала в широкой сети отделений, размеры активов.

В целях успешной конкуренции банк должен провести анализ рынка с целью исследовании нужд и потребностей клиентов. Одновременно банк должен проанализировать деятельность своих конкурентов в аспекте их сильных и слабых сторон, и если слабые стороны существуют, то воспользоваться уязвимостью конкурента.

1.2 Годовой бизнес-план развития Банка: его содержание и разработка

Управление банком как управление непрерывными бизнес-процессами предполагает вначале определение, а затем движение к намеченной цели.

В системе планирования важно зафиксировать предмет, субъект и объект планирования, методология и методику планирования. Методика разработки бизнес-плана, или мастер-бюджета, — это использование совокупности приемов, способов обработки плановой информации, аналитических формул, моделей, сценариев развития, инструкций, положений, в которых отражаются конкретные плановые расчеты и решения. Здесь широко представлены таблицы, диаграммы, графики, оценки, пояснительные записки, учетные формы и т. д. Бизнес-план — главный механизм системы управления банком. Другими словами, управление банком невозможно без бизнес-плана. В условиях рынка исходной точкой разработки плана являются заказы клиентов-потребителей на банковские продукты.

Основные принципы планирования развития банка:

1. Единство и противоречивость развития банка в целом и его структурных подразделений, их производственно-технических, социально-экономических и финансовых аспектов,
2. Единство и противоречивость развития рыночной системы и
3. банка, управляемых и неуправляемых факторов и резервов планирования,
4. Комплексность, делимость и структурированность системы бизнес-плана по времени, по предметам и объектам планирования.
5. Эмердженностъ развития банка, когда банк, как сложная система, состоящая из структурных подразделений, характеризуется новым качеством, не являющимся простым сложением качеств отдельных подразделений.
6. Непрерывный динамизм и изменчивость рыночной конъюнктуры как основного фактора изменяющего плановые решения.
7. Устойчивость бизнес-плана к помехам, возникающим вне и внутри банка.
8. Бизнес-план всегда носит многоцелевой и многокритериальный характер.
9. Способность бизнес-плана создать согласованные и сбалансированные процессы, которые могут установить экономический резонанс в развитии рынка и банка и между его подразделениями, в результате чего достигается максимальное значение прибыли и экономических показателей.
10. Максимизация акционерной собственности, прибыли банка, сбалансированность и взаимосвязанность всех входящих локальных бюджетов, обоснованность и экономичность рабочих операций банка.
11. мониторинг, выделение, классификация слабых рыночных сигналов, некоторые из них впоследствии могут усилить свое влияние на работу банка.

Основные методы разработки плана: экономико–статистический анализ; балансовый метод; экономико–математические модели. Цель бизнес-плана – достижение спланированных финансово – экономических показателей, результатов определенной деятельности банка за конкретный промежуток времени и при определенных затратах ресурсов. При определении цели бизнес-плана можно использовать метод мозгового штурма, когда на первом этапе производиться запись множества целей. Далее производиться проверка на жизненность, устойчивость и необходимость каждой записанной цели, таким образом из перечня целей определяются цели для реализации. Осуществляется постановка и решение определенных задач, позволяющих детализировать процесс решения цели развития банка по направлениям, например экономическим, организационным, технологическим и т.д.

Вся система целей бизнес-плана в конечном случае должна быть направлена на реализацию финансовой цели — на максимизацию акционерной собственности банка, добавленной стоимости или расчетной прибыли.

Согласно теории управления, на основе бизнес-планов банк можно представить как сложную, динамичную финансово-кредитную систему, включающую подсистемы — социальную, финансово-экономическую и техническую. Их многоцелевая характеристика раскрывается через использование многоплановых факторов производства: материальных, финансовых, трудовых и информационных факторов. Современная теория планирования в качестве стратегической материальной цели определяет формирование и реализацию банковской производственной программы, включающей по номенклатуре и ассортименту; финансовой цель банка, которая включает: максимизацию собственного капитала банка; максимизацию прибыли; бихевиористические цели; максимизацию вознаграждения сотрудников банка и в первую очередь — ведущего управленческого персонала. Для гармонизации взаимоотношений банка с обществом и с другими субъектами рыночной системы банк должен соблюдать юридические законы и подзаконные акты. Управление на основе бизнес-плана следует рассматривать как направленное воздействие на управляемую систему факторов для достижения конкретной цели.

Главные инструменты достижения управленческой цели — прогнозные сценарии и разработанный на их основе бизнес-план развития банка. Управление операций по разработке бизнес-плана банка:

* анализ развития банка за прошлый период с выявлением положительных и отрицательных факторов;
* определение генеральной (конечной) цели с разработкой дерева подцелей, рабочих программ, исполнителей, ресурсов и сроков;
* классификацию проблем, вопросов с анализом причин, факторов, сравнение фактических данных с проектными показателями;
* анализ факторов, резервов, условий (в особенности отрицательных), альтернативных методов решений поставленной цели с отбором наиболее эффективных;
* разработку многовариантных прогнозных сценариев и бизнес-плана решения цели;
* доведение заданий бизнес-плана до подразделений и исполнителей с определением затрат, сроков исполнения;
* контроль, сбор отчетов о выполнении заданий, сравнительный анализ, адаптация, корректировка заданий бизнес-плана.

Оперативный бизнес-план, или мастер-бюджет, — это комплексный план развития банка, который охватывает, координирует контролирует по времени изменения трудовых, материальных и финансовых ресурсов, все основные стадии производственного процесса: плана привлечения денежных ресурсов, плана их размещения, управления ликвидностью, производственную программу, сметы затрат денежных ресурсов, материалов, зарплаты, амортизации и другие стадии.

Цель мастер-бюджета выработать общий оперативный план увеличению капитала банка, его прибыли, на основе объединения локальных работ всех подразделений, всех ресурсов банка и их сотрудников в единую, сплоченную команду. Мастер-бюджет на основе единой стратегии не только сплачивает работников банка в единую команду, но и способствует созданию единого корпоративного духа. При оперативном управлении банк может использовать два метода управления бизнесом: реактивный и бюджетный.

Оперативный бизнес-план может включать следующие разделы:

1. Введение.
2. Бизнес-план, его виды, цели, задачи, структура и характеристика.
3. Методика разработки бизнес-плана. Система норм и нормативов. Характеристика банка как многоцелевого объекта финансового планирования.
4. Маркетинговая информационная система банка и ее содержание.
5. Планирование активов банка.
6. Планирование пассивов банка.
7. Планирование ликвидности банка.
8. Производственная программа и производственная мощность банка.
9. Планирование структуры капитала банка. Расчет безубыточности производства, операционный и финансовый леверидж.
10. Анализ и планирование инвестиционных проектов.
11. Анализ и планирование основных фондов банка.
12. Анализ и планирование оборотных фондов банка.
13. Планирование персонала, производительности и оплаты труда.
14. Планирование доходов, расходов и прибыли банка.
15. Прогнозирование вероятности банкротства банка и разработка плана его оздоровления.

По временным параметрам бизнес-планы делятся на краткосрочные — до одного года, среднесрочные — от одного года до трех лет и долгосрочные — продолжительностью более трех лет.

Основные виды бюджетов:

* + Операционный – применяется для планирования материальных и трудовых затрат на производство банковских продуктов по технологическому процессу (кредитование);
	+ Финансовый бюджет – для анализа активов и пассивов, кредиторских и дебиторских долгов, основного и оборотного капитала, доходов, расходов, прибыли и рентабельности работы банка;
	+ Бюджет денежных средств банка – для анализа факторов и направлений денежных оттоков и притоков;
	+ Дополнительный бюджет – для финансирования непредвиденных затрат, например, по запускаемым новым пластиковым картам, которые не вошли в основной бюджет;
	+ Бюджет капитальных вложений – для строительства новых филиалов, отделений, для закупки компьютеров и так далее.

По методам разработки различают:

* + индексный бюджет, когда тенденция финансового рамигия банка более ми менее постоянна и его составление происходит путем индексации показателей прошлого бюджета;
* скобочный бюджет, применяемый для фиксирования колебания затрат банка в большую или меньшую сторону относ тельно базовых финансовых показателей.

По степени стабильности бюджеты могут быть;

* статичными, которые используются дм планирования работы банка или его подразделений, имеющих стабильные показатели и стабильные пронесен;
* гибкими, используемыми при частых изменениях объема продаж банковских продуктов, расходов.

Бизнес-планы банка могут разрабатываться по отдельным сферам деятельности (маркетинговый план, развитие технологии производства продуктов, экономики, финансов, план социального развития).

По сложности разработки бизнес-планы могут быть простыми, сложными и планы высокой сложности. Далее следует выделить элементарные (локальные) и комплексные бизнес-планы. Планы развития организационно -технологического механизма банка предполагают разработку этапов и содержания технической полготовки производства технологических процессов изготовления банковских продуктов, например, пластиковых карт, построение наиболее эффективных организационных структур управления, количества основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений банка.

При разработке бизнес-плана используются качественные и количественные, абсолютные и относительные показатели. Например, численность персонала банка относится к количественному показателю; абсолютные показатели характеризуют деятельность банка в рублях; в физических единицах.

Бизнес-план, как правило, содержит конфиденциальную информацию. В нем содержатся основные параметры деятельности банка, сроки разработки и реализации ноу-хау, ответные ценовые и другие действия банкам-конкурентам и т. д. Любой бизнес-план содержит следующие признаки: неповторимость, уникальность действий, предметность, ограниченность по времени, ресурсам, гибкость и адаптивность к изменению рыночной конъюнктуре. Он также должен быть нейтрален по отношению к любому пользователю. Не может быть двух бизнес-планов — один для руководства банка, а другой для инвесторов и акционеров, хотя на практике это встречается довольно часто. К участникам бизнес-планирования относятся менеджеры банка разных уровней, которые вносят свои предложения в отдел планирования развития банка относительно будущего бизнес-плана

К основным принципам формирования бизнес-плана относятся:

* обеспечение роста акционерного капитала, прибили;
* усиление конкурентоспособного статуса в данном регионе;
* овладение новым рынком;
* определение сочетания степени гибкости по заданным стратегическим, тактическим и оперативным целям правления банка и менеджеров по филиалам, производству; инвестициям и другим направлениям;
* определение номенклатуры обязательных, расчетных показателей и норм, координация планов по развитию структурных подразделений банка;
* единство текущего и перспективного планов;
* согласованность и сбалансированность бизнес-планов филиалов, дочерних банков, расположенных в разных районах.

Успех подготовки и реализации самого бизнес-плана невозможен без тщательного проведения предплановых расчетов. При разработке бизнес-плана на следующий период особое внимание уделяется исправлению недостатков, выявленных в отчетном периоде. По результатам фактического выполнения заданий прошлого бизнес-плана производится распределение общего фонда оплаты труда.

Прогнозирование и планирование — взаимосвязанные стадии одной системы, причем прогнозирование всегда предшествует планированию. При планировании многономенклатурного производства сложных и наукоемких банковских продуктов могут быть образованы комплексы задач или банковские программы. Здесь речь идет о разработке бизнес-плана на основе программно-целевого метода планирования, где стержнем программы является крупная цель, а программа выступает как набор намеченных к выполнению определенных задач.

Межфилиальные и другие балансовые модели позволяют четко разбить и определить продуктовую структуру и производственные взаимосвязи подразделений банка, соотношения в доходах, расходах, ликвидности, трудоемкости, материалоемкости, в темпах их развития на основе конечного банковского продукта, который нужен клиенту-покупателю, определяются валовые затраты банка, межфилиальные финансовые обороты банка. Здесь широко используется система материальных, трудовых и финансовых норм прямых и полных затрат на производство банковских продуктов, что значительно облегчает разработку бизнес-плана. Балансовые модели позволяют разработать планы развития персонала предприятия, роста производительности труда, основных и оборотных фондов, инвестиционных программ.

Стратегия бизнес-планирования банка во внешнем рыночном пространстве состоит в первую очередь в определении своих стратегических зон деятельности (СЗД) с позиций маркетинга, финансовых позиций и клиентской базы. Как любая производственная система, банк характеризуется потоками необходимых ресурсов, которые поступают на вход, и потоками готовых банковских продуктов, которые представлены на выходе.

Программно-целевой метод планирования эффективен тем, что здесь вся система планов развертывается от конечной цели, вся система инвестиционного кредитования и все финансовые потоки имеют адресный характер и строго контролируется головным банком при участии множества исполнителей ликвидируются межстыковые потери финансовых, материальных, информационных ресурсов и времени, так как план считается выполненным тогда, когда реализована генеральная или конечная.

Обычно годовое планирование в современных банках представляет собой несколько взаимосвязанных документов. В первую очередь, это плановые задания по работающим активам и пассивам (это фактически укрупненный, агрегированный баланс Банка по состоянию на будущие отчетные даты). Такой план дает прежде всего представление о планируемых объемах привлекаемых ресурсов (в разбивке), их источниках и будущих направлениях вложений в работающие активы (с учетом будущего состояния и динамики неработающих ресурсов). В банках обязательно составляется прогнозный план доходов и расходов, а также прогнозные варианты стоимости привлекаемых ресурсов, и, соответственно, возможной стоимости «инструментов» для потенциальных клиентов (кредиты, учитываемые векселя и т.д.). В обязательном порядке банк составляет прогноз управленческих расходов, что является одним из важнейших элементов годового бюджетирования.

1.3 Стратегическое и тактическое планирование развития банка с рыночных позиций

Процедура и логика системы планов развития банка исходя из современной теории бизнес - планировании развития организаций в условиях рынка должны быть следующими:

1. Общая характеристика системы планирования банка с определением целей, задач, исполнителей и других организационно - технологических параметров.
2. Генеральные цели и стратегические планы.
3. Оперативно -тактические планы.

В первом блоке процедуры планирования должны быть охарактеризованы стратегические, тактические и оперативные цели, задачи банка, плановые документы, инструкции, методики анализа, прогнозирования, планирования.

Во втором блоке определяются генеральные цели и формируются стратегические планы развития банка. Сущность анализа внешней среды заключается в систематическом изучении объектов финансовых рынков, условий инвестиций капитала, анализе управляемых и неуправляемых факторов, воздействующих на деятельность банка. Главная цель — получить финансово-экономическую информацию, определить риски, определить потенциальную финансовую мощность и возможность выбора и проведения операций банком на конкретных сегментах финансовых рынков, валютных рынков, рынков ценных бумаг, недвижимости, выявить сильные и слабые стороны банка, и в конечном счете определить свои зоны стратегической деятельности (СЗД) в конкретных регионах и областях, стратегию формирования и работы с активами и пассивами (кредитами, ценными бумагами, недвижимостью и др.).

Особое внимание должно быть уделено выявленным слабым сторонам деятельности банка, которые должны лечь в основу разработки бизнес-планирования по их ликвидации в будущем периоде.

К наиболее эффективным методам ситуационного анализа как при стратегическом, так и оперативно-тактическом планировании относятся:

* методы абсолютных и относительных величин, качественных и количественных показателей, горизонтально-вертикального анализа;
* индексные модели;
* корреляционно-регрессионные уравнения;
* простые, сложные проценты и дисконтирование;
* аннуитеты, которые наиболее эффективны при анализе и планировании инвестиционных программ;
* программно-целевое планирование;
* функционально-стоимостной анализ;
* цепной анализ затрат и доходов;
* сравнительный анализ банков-конкурентов, отраслей и регионов;
* матричный анализ (продукт-рынок, Бостонская матрица, матрица PIMS, модель Портера) и множество других методов;
* прогнозные модели.

Правильное определение и овладение СЗД банка является кардинальной, главной задачей на данном этапе. При выборе СЗД необходимо учитывать:

1. Ведущие ключевые параметры, острота потребности юридических и физических лиц в конкретных банковских продуктах, в кредитах, какое количество клиентов готовы открыть свои счета в банке; присутствие в данном регионе крупных клиентов. Далее необходимо определить уровень конкурентоспособности банка по процентным ставкам, рентабельности, присутствие на данном сегменте банков-конкурентов. Рассчитать прогнозные оценки общих затрат, доходов по разработке и реализации банковских продуктов, степень заинтересованности администрации города, региона в создании и развитии банка и филиалов.

1. Перспективы роста банка. Прогнозирование роста рыночной стоимости банка, собственного и привлеченного капитала, прибыли и рентабельности, клиентской базы. Квалифицированный менеджмент. Учет роста (уменьшения) угроз, риска банкротства, ухудшение (улучшение). Перспективы увеличения уставного капитала банка, выпуска акций, облигаций.
2. Факторы рынка. Разработка сценария развития занимаемой доли финансового рынка, клиентской базы, учета фаз развития спроса и предложения на банковские услуги. Расчеты доходов, заработной платы и реальной покупательная способность клиентов в данном регионе, инфляция денег, социальная ответственность банка перед клиентами. Учет интенсивности конкуренции банков, финансово-экономические факторы политической обстановки, налоговых условий, финансовой стабильности данного региона.

Прогнозирование внешней среды составляют те базисные данные, на основе которых разрабатываются плановые решения. Объектами прогнозирования являются финансовые, экономические, налоговые, правовые и другие показатели банков. Методы прогнозирования могут быть качественные. Например, метод Дельфи предполагает: разработку анкеты, проведение опроса среди клиентов банка, их сбор и передача его экспертам, синтез ответов экспертов и сведение их в общую оценку, который и даст качественную прогнозную оценку.

Третий блок — блок оперативно-тактических планов. Основные и постоянные работы планово-аналитического управления банка:

1. Поддержание и восстановление в случае потери ликвидности и платежеспособности банка
2. Создание финансовых резервов, запаса финансово-экономической устойчивости банку в условиях возникновения кризисных явлений на макроуровне на основе непрерывной диагностики внешне нормально работающих банков, но уже имеющих слабые сигналы флуктуации отрицательных показателей с целью недопущения коллапса ликвидности и платежеспособности банка.
3. Восстановление и обеспечение нормальной работы банка, попавшего в кризисную ситуацию. Методы оперативно-тактического планирования. Наиболее эффективным методом как стратегического, так и оперативно-тактического планирования является программно-целевой метод (восстановления ликвидности и платежеспособности банка, разрабатывается «дерево подцелей», выполнение каждой подцели.)

С организационной точки зрения приказом по банку назначается ответственный исполнитель по выполняемой программе, который и формирует бригаду исполнителей, планирует, контролирует выполнение главной цели в полном объеме. Бригады исполнителей работают до тех пор, пока не будут выполнены главные цели программы. Положительные стороны этого метода планирования работ развертка плана происходит от конечной цели; в значительной степени ликвидируются «межстыковые потери» между подразделениями по финансовым, трудовым и материальным ресурсам.

По временному параметру горизонты планирования могут быть краткосрочными — от 1 месяца до 1 года, среднесрочными — от 1 года до 3 лет и долгосрочными от - 3 и более лет.

Логика временного процесса планирования такова, что краткосрочный план делится на местные, квартальные и годовые периоды. По мере окончания отчетного (прошлого) года примерно затри месяца идет детализация нового годового периода среднесрочного плана, который в свою очередь затрагивает начальный период долгосрочного плана. Таким образом, происходит процесс взаимоувязанного непрерывного процесса планирования. Планы в условиях непрерывного изменения рыночных условий должны легко адаптироваться к ним.

При выполнении плановых работ необходимо их расписать по времени и исполнителям. Одним из наиболее быстрых и относительно нетрудоемких расписаний работ по времени являются графики Гантта. Их достоинства:

* они относительно просты в составлении, использовании и не дорогостоящи;
* весь комплекс работ включается в рабочую программу;
* устанавливаются длительности выполнения работ;
* прослеживается вся цепочка и время выполнения всего проекта в целом.

Графики Гантта позволяют бесконечно дробить или, напротив, объединять работы. Так при долгосрочном стратегическом планировании необходимы комплексные графики, а при тактическом (среднесрочном) или особенно при оперативном планировании необходимо их детализировать по месячному или декадному (недельному) периодам.

Однако графики Гантта имеют существенные недостатки:

1. не возможно показать внутренние взаимосвязи работ;
2. невозможно обеспечить равномерную загрузку исполнителей;
3. оптимизация использования времени и ресурсов затруднена;
4. затруднена компьютерная автоматизация расчетов.

Эти недостатки преодолеваются при использовании метода сетевого планирования и управления (СПУ). СПУ можно представить как системный подход к планированию сложными динамическим разработками с использованием графических, аналитических, организационных, контрольных мероприятий, который позволяет моделировать и комплексно перестраивать план выполнения работ в условиях изменения рыночных внешних и внутренних факторов. Он позволяет определять оптимальные затраты времени и других ресурсов. СПУ реализуется в основном плановом документе — сетевой модели, которая представляет взаимосвязанные работы и события, развертывающиеся от начала до конца разработки. Положительные особенности СПУ перечислены ниже:

* Системный подход управления всеми входящими процессами разработки.
* Отделы, подразделения, участвующие в разработке вне зависимости от ведомственной принадлежности, рассматриваются как звенья одной организационной системы, нацеленной на конечную продукцию.
* Используется информационно-сетевая модель логического описания алгоритма расчетов основных параметров всех стадий разработки.
* Автоматизированное управление на основе компьютерной технологии.
* Возможность быстрого определения участков работ, по которым может быть срыв сроков исполнения с последующей переброской на эти участки исполнителей, материальных и финансовых ресурсов.

Главный документ СПУ — это информационно-сетевая модель планирования всех стадий разработки, включающая взаимосвязанные комплексы работ и событий.

Система планирования должна включать общую методологическую характеристику стратегические цели и планы и оперативно-тактическое планирование. Следует организовать управление, отдел СПУ, отвечающий за коммерческие направления полей бизнеса банка по достижению максимума прибыли. Использование функционально-стоимостного анализа плановых решений позволит существенно сократить затраты на проведение банковских операций. Создание управления, отдела СПУ позволят организовать разработку и внедрение системы сетевого планирования работ по всему комплексу банковских операций. При оперативно-тактическом планировании в целевые программы необходимо встраивать в СПУ графики Гантга. СПУ позволяет: широко использовать методы ситуационного анализа и прогнозирования работ банка, выделить и концентрировать ресурсы на главных, решающих работах критического пути; определить взаимосвязи между исполнителями по выполнению работ; руководству разных уровней банка быть непрерывно в курсе дела и располагать только той информацией, которая нужна конкретному менеджеру о ходе выполнения работ и возможности принятия новых управленческих решений в связи с изменившимися производственными условиями. СПУ реализует принцип непрерывности планирования разработок и управления» что позволяет органично интегрировать стратегические и оперативно-тактические планы и широко использует компьютерную обработку информации.

Годовые планы развития банка построены прежде всего с учетом принципов бюджетирования. Чтобы они работали эффективно, банк должен придерживаться следующих важнейших условий:

- система планирования должна быть привязана к имеющимся в банке системе центров ответственности, полномочий и контроля

- процесс корректировки системы планирования должен успевать за изменениями в организационно-штатной и финансовой структурах

- система планирования должна включать в себя систему мотиваций для топ-менеджеров и специалистов

- следует четко определять права, обязанности и ответственность менеджеров бизнес-центров банка за результаты труда

- расчет плановых показателей должен базироваться на глубоком анализе исходной ситуации, достигнутых результатов, сильных и слабых сторон банка

- должны быть разные, «сценарные» варианты краткосрочного плана с учетом риска внешних изменений среды

- необходимо планировать защитные действия для компенсации возможных потерь

- финансовая деятельность должна формализоваться достаточно, чтобы можно было применить математические методы

- процесс оперативного планирования должен иметь непрерывный характер

- использовать в планировании многовариантный подход («оптимальный», «пессимистический», «оптимистический»).[[7]](#footnote-7)

2. Важнейшие аспекты управления развитием банка в краткосрочном периоде (на примере «БТА Банк» (ООО)

2.1 Планирование привлечения ресурсов

В мировой банковской практике разработаны методы управления пассивными операциями, применение которых предусматривает:

* Наличие хорошего помещения и квалифицированного персонала.
* Учет банком общеэкономической ситуации в стране и мировой конъюнктуры при планировании пассивных операций.

При планировании пассивных операций банк должен учитывать свое местонахождение и территориальную структуру филиалов, атакже предусмотреть возможность оказания дополнительных небанковских услуг (в западных странах, это, например, наличие хорошей автостоянки).

При развитии пассивных операций учитывается фактор преимущества «старых» опытных банков, которые давно работают на рынке и привлекают средства последовательных поколений вкладчиков.

При развитии и расширении пассивных операций банк должен строить свою политику достаточно гибко и поддерживать свою устойчивость. При этом он может использовать фонды центрального банка, получить займы от других банков и кредитно-финансовых учреждений на внутреннем рынке или мировом рынке ссудного капитала (в основном на рынке евровалют).

Для расширения пассивных операций банк должен постоянно развивать маркетинг, продвигая на рынок новые банковские продукты и услуги, а также эффективно использовать рекламу в средствах массовой информации.

В связи с понятием управления пассивами банка существуют понятия депозитной экспансии и сокращения вкладов. Обычно объем вкладов в системе коммерческих банков зависит преимущественно от суммы кредитов, предоставленных банками в виде ссуд и инвестиций.

Если бы банки не осуществляли ссудных и инвестиционных! операций, то объем их депозитов был бы равен сумме наличный денег, внесенных вкладчиками. Таким образом, банки обладали бы абсолютной ликвидностью, а их доходы складывались исключительно из комиссионных вознаграждений, взимаемых с клиентов за различные услуги. Но банки не могут ограничить этим свою деятельность, так как стремятся получить прибыль.

Банк может инвестировать сумму, равную резервам или избыточным резервам. Под избыточными резервами понимают: сумму средств, превышающих предусмотренные законом резервы, и любые другие средства, которые банки сочтут необходимым использовать для поддержания ликвидности и обеспечения обязательств. Так, если сумма депозитов в банке составляет 1 млн. долл., а резервы для обеспечения (по закону и соображениям ликвидности) 250 тыс.долл., то излишек в 750 тыс. долл. банк может отдать взаймы. Если эта сумма передается другому банку, тот делает то же самое и т.д. В то же время депозитная экспансия может продолжаться лишь при условии сотрудничества всех банков и готовности центрального банка поддержать ее, предоставляя дополнительные резервы.

«БТА БАНК» (ООО) является одним из типичных, средних российских банков. За последние годы его развитие характеризовалось достаточно быстрой динамикой (см.табл.№1).

Табл. №1. Динамика развития «БТА Банк» (ООО)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Дата | Активы,Млрд. Руб. | Место  | Капитал, млрд. Руб. | Место | Депозиты населения, млрд. Руб. | Место | Прибыль, млрд. Руб. | Место |
| 01.01.08 | 33, 2 | 74 | 5, 7 | 52 | 2, 7 | 144 | 0, 5 | 92 |
| 01.01.09 | 70, 9 | 44 | 13, 5 | 31 | 5, 7 |  85 | 0, 8 | 56 |

Примечание 1. Места по основным показателям рассчитаны среди 100 крупнейших российских банков журналом «Forbes» (русская версия).

Примечание 2. Надежность банка оценена « Forbes» как \*\*\*, что означает рейтинг уровня B. Такой рейтинг был до начала финансового кризиса примерно у половины крупных российских банков. На 01.01.09 надежность банка оценивалась рейтинговым агентством Fitch уже выше на 3 пункта, как В1 (но в марте 2009 г. она была вновь снижена, однако эту процедуру агентство проделало в отношении практически всех российских коммерческих банков, показав наглядно, что специалисты рейтинговых агентств уже не ориентируются в современной ситуации и знают реального положения дел в банках РФ). Ситуация с рейтингами банков (не только российских, но и банков развитых государств Запада) показала, что мировые рейтинговые агентства «проглядели» назревание финансового кризиса и уже утратили свою роль как объективные оценщики качества мировой банковской системы и банков в отдельности.

Анализ показывает, что банк развивался достаточно интенсивно. Причем изучение годовых отчетов Банка за 2006 и 2007 гг. показывает, что система краткосрочного планирования претерпела существенные изменения (до начала 2006 г. в банке не было филиальной сети)[[8]](#footnote-8). Ее появление (в 2006 г. в банке действовало 6 филиалов, а в течение 2007 г. их стало - 9) усложнило систему краткосрочного планирования.

В течение 2008 г. банк присоединил к себе путем поглощения два региональных банка и филиалов стало 11. Это потребовало изучения региональной специфики, разработки бизнес-планов развития каждого филиала. Каждый филиал разработал при создании 2-х летние планы развития (форму их см. в Приложении 2). Банк является дочерним банком крупнейшего в Казахстане коммерческого банка – ОАО «БТА Банк» (Казахстан). Данный банк является системообразующим в Казахстане (он имеет самую большую сеть точек продаж в стране, крупнейший объем активов).

В сущности, по структуре и направленности их можно назвать среднесрочными. Они являются укрупненными и агрегированными балансами на будущие отчетные даты и предусматривали к концу данного периода выход на текущую окупаемость и погашение примерно половины капитальных затрат на создание каждого филиального подразделения. Анализ материалов российской деловой периодики свидетельствует, что данные расчеты являлись очень оптимистичными.[[9]](#footnote-9)

Следует отметить, что по истечении 2-х – 2,5 летних сроков филиалы «БТА Банк» (ООО) вышли на текущую окупаемость, но лишь в незначительной степени пока компенсировали капитальные затраты, что типично для большинства российских банков. Ситуация мирового финансового кризиса, безусловно, усложнит банку реализацию более сложной задачи (полностью окупить затраты на создание филиальной сети).

Вопросами текущего планирования в Банке занимается Управление бюджетирования, которое работает на основе достаточно проработанного бюджетного процесса. Регламент бюджетного процесса является документом, утвержденным Правлением Банка. Он имеет достаточно сложную процедуру. Начинается разработка годовой текущей политики в ноябре, года, предыдущего к планируемому.

Управление планирования и бюджетирования посылает во все подразделения все необходимые нормативы (прежде всего, предельные значения управленческих затрат). В подразделениях происходит их проработка, предлагаются возможные изменения. Далее идет процесс их согласования. Профильные подразделения, отвечающие за развитие ресурсной базы определяют примерные плановые цифры роста ресурсной базы (далее значения согласовываются с ресурсными подразделениями и филиалами). На основе согласованных цифр ресурсного обеспечения идет подготовка годового плана развития активных операций банка. Кроме того, определяются плановые цифры роста непроцентных доходов Банка. Годовой план развития Банка утверждается на Правлении Банка, а затем передается на утверждение Совета Банка (обычно этот процесс завершается в последней декаде января).

Анализ показывает, что во многом в «БТА Банк» (ООО) применяется метод планирования бюджета по принципу «сверху вниз», что свойственно практически всем крупным российским банкам.

Основное преимущество этого метода состоит в том, что в нем максимально используется тот фактор, что руководство Банка, в отличие от менеджеров, гораздо лучше знает конкурентную среду, сильные и слабые стороны банка, а потому сразу требует выходить в стратегической, а также – в краткосрочной перспективе на совершенно конкретные параметры развития, не теряя времени на неизбежные дискуссии по вопросам развития среди менеджеров. Но слабостью этого метода является то, что он реально является наиболее «недемократическим» методом, в нем неизбежно игнорируются и не принимаются в работу некоторые вполне полезные предложения «снизу».

Определенным компромиссом здесь может быть сбор предложений и параметров развития на предстоящий год от всех подразделений банка, а затем – их обсуждение с Управлением бюджетирования. Чаще всего, конечно, параметры эти принимаются в основном с «повышающими» коэффициентами, но следует отметить, что процесс изучения предложений с мест идет достаточно долго (около месяца), причем руководители подразделений имеют право в процессе разработки годового плана не только обсуждать параметры бюджета с Управлением бюджетирования, но и обращаться к руководству со своими предложениями.

Основным каналом привлечения ресурсов для банка являлись до осени 2008 г. краткосрочные и долгосрочные кредиты ОАО «БТА Банк» (Казахстан»). Дело в том, что российский одноименный банк входит в банковскую группу этого казахского банка (казахский банк имеет 22% долей в российском банке и является крупнейшим собственником доли). Кроме того, в данную банковскую группу входит еще ряд банков (ОАО «БТА Банк» (Украина), ООО «БТА Банк (Беларусь), ООО БТА Банк «Силк Роуд» (Грузия), ООО БТА Банк (Узбекистан), ООО БТА Банк (Кыргызстан). В 2006 г. российский «БТА Банк» выпустил первый облигационный заем на сумму 950 млн. руб., сроком на 2 года, под 13,75% годовых (в настоящее время заем погашен). По плану развития банка на 2007 г. банк также планировал выпустить, а затем и успешно реализовал эту задачу – выпуск второго займа объемом 2 млрд. руб. (под 13,5% годовых). В октябре 2009 г. предполагается погашение этого займа. Также в декабре 2006 г. банк осуществил выпуск еврооблигаций на сумму 100 млн. долл. (2,5 млрд. руб.). Облигации котируются на фондовой бирже Люксембурга. Погашение - в декабре 2009 г.

Важным источником ресурсов для банка являются вклады населения. Их объем постепенно рос в последние годы (См.табл. №2)..

Табл. №2.

Рост депозитного портфеля Банка.

|  |  |
| --- | --- |
| Дата | Сумма, млрд. руб. |
| 01.01.06 | 0, 75 |
| 01.01.07 | 1, 8 |
| 01.01.08 | 3,9 |
| 01.01.09 | 5, 7 |

На 2009 г. планом годового развития поставлена задача увеличить портфель вкладов населения примерно в 2 раза. Это позволит заместить те средства, которые привлекались посредством облигационного займа, так как, по мнению экспертов, российские банки не могут в этом году рассчитывать на то, что начнут активно работать международные рынки капитала, и должны рассчитывать на внутренние сбережения в стране.

2.2 Управление ликвидностью

Важным аспектом управления банковскими операциями является управление ликвидностью банка. Коммерческий банк, проводя операции, должен постоянно лавировать между двумя противоречивыми целями — ликвидностью и рентабельностью, что находит конкретное выражение в противоречии между вкладчиками и акционерами. Вкладчики стремятся к стабильной выплате процентов по депозитам и вкладам, акционеры — к увеличению дивидендов от приобретенных акций банки, подталкивая руководство к расширению активных операций, в том числе и рискованных. Однако расширение активных операций может привести к подрыву ликвидности и создать угрозу невыплаты по вкладам и депозитам. Поэтому и вкладчики, и банки заинтересованы в поддержании стабильной ликвидности. Нарушение ликвидности может привести к банкротству банка или его поглощению другим банком.

Примерами нарушения ликвидности в мировой банковской практике являются банкротство в 1995 г. английского коммерческого банка «Бэринг», руководство сингапурского отделения которого вложило огромные средства в рискованные фьючерсные операции на Токийской и Сингапурской фондовых биржах и понесло убытки на сумму 9 млрд. долл., а также угроза банкротства известного французского коммерческого банка «Креди Лионнэ», который вложил большие средства в спекулятивные сделки с недвижимостью.

Эти примеры подтверждают, что банковский менеджмент должен уделять большое внимание вопросам управления банковской ликвидностью.

Ликвидность банка-это его способность покрыть свои обязательства перед клиентами. Важным условием поддержания ликвидности является соблюдение оптимального баланса между пассивами и активами по срокам и структуре.

В мировой банковской практике применяются следующие оценки банковской ликвидности. Ликвидными считаются активы, которые могут быть легко превращены в наличные средства с небольшим риском потерь или вообще без них. Активы банка складываются из наиболее ликвидных и наименее ликвидных.

Наиболее ликвидными активами в мировой банковской практике считаются кассовая наличность и краткосрочные государственные облигации (казначейские векселя). Ликвидность других активов оценивается в зависимости от того, как быстро они могут быть превращены в наличные средства путем продажи и инкассирования.

Среднесрочные и долгосрочные ценные бумаги считаются менее ликвидными активами, чем краткосрочные государственные облигации, так как нужно время на их реализацию и поиск потенциального покупателя. Еще менее ликвидным активом является банковская недвижимость (здания, сооружения), так как существует долгая процедура оформления, а цена продажи обычно ниже рыночной стоимости. Невысокую ликвидность имеют и выданные кредиты, поскольку их востребование происходит по истечении срока погашения. При этом возврат основной суммы долга путем ежемесячных взносов существенно повышает ликвидность кредитного портфеля, но добиться его полной ликвидности, как правило, очень трудно.

Банк считается ликвидным в том случае, если сумма его наличных средств и других ликвидных активов, а также возможности быстро мобилизовать средства из иных источников достаточны для своевременного погашения долгов и финансовых обязательств.

Предметом постоянной заботы руководства коммерческих банков являются величина и форма ликвидных активов. При этом надо учитывать, что банки должны жестко выполнять требования центрального банка об обязательных резервах. Поддержание ликвидности на должном уровне также связано с необходимостью компенсировать сезонные либо непредвиденные колебания спроса на кредит и объемов вкладов.

Большая часть этих потребностей благодаря маркетинговым исследованиям может быть известна банку заранее и покрыта за счет ожидаемого притока наличности в виде новых вкладов, средств от погашения кредитов или доходов от предпринимательской деятельности. Наличные средства особенно нужны тогда, когда возникает возможность неожиданной прибыльной сделки. Такая сделка носит название акта агрессии. Поэтому банк обязательно должен иметь достаточно средств при заявках на кредит, например, в условиях экономического бума, так как отсутствие таких средств будет означать что банк не использовал представившуюся ему возможность. Предусматривая непредвиденные или чрезвычайные условия, банк должен часть средств содержать в ликвидной форме. Как правило, банковская ликвидность планируется в рамках всего менеджмента, однако все неожиданные ситуации учесть практически невозможна.

В мировой практике под ликвидностью понимают запас или поток денежных средств и других активов. Оценка ликвидности по запасам предполагает оценку активов, которые можно превратить в наличные денежные средства.

Чтобы определить достаточность ликвидных активов, необходимо сравнить имеющиеся запасы с потребностями в ликвидных средствах. Однако в мировой банковской практике это считается довольно узким, ограниченным подходом, так как в данном случае не учитываются ликвидные средства, которые банк мог бы получить на рынке капитала путем проведения различных доходных операции. В то же время рынок не всегда предоставляет возможность получения таких доходов, и более того, в условиях сложившейся конъюнктуры обеспечить доход могут только рискованные операции. Поэтому банк вынужден использовать так называемый узкий подход. В соответствии с ним измерение, или оценка, ликвидности коммерческого банка осуществляется на основе следующей формулы:

Клб = ∑зк \* 100%,

∑ Вкл

где Клб — коэффициент ликвидности банка;

∑зк – сумма задолженности по кредитам;

∑ Вкл — сумма вкладов (депозитов) в банке.

Считается, что коэффициент ликвидности тем выше, чем меньше банки производят вложений в ценные бумаги и предоставляют кредитов. Банки должны вести себя крайне осторожно и начинать повышение процентных ставок в случае ухудшения ликвидности. Если коэффициент ликвидности возрастает, то банк также стремится решить проблему ликвидности через заимствование недостающих ликвидных средств на рынке капитала путем активного управления пассивами, а не перегруппировкой своих активов в целях продажи определенной их части.

При этом надо учитывать, что чем больший объем своих вкладов банк помещает в ссуды, тем ниже становятся показатели ликвидности.

Показатель ликвидности на основе запасов, который довольно широко используется в мировой банковской практике, имеет два недостатка: во-первых, он не дает представления о сроках погашения ссуд, а во-вторых, не позволяет судить о качестве кредитного портфеля.

В частности, для оценки качества кредитного портфеля необходимо иметь информацию о среднем сроке погашения кредитов, методе погашения (единовременный или отдельными взносами) и кредитоспособности заемщика.

В связи с этим возникают противоречивые оценки ликвидности с помощью указанного показателя. Так, банк может быть более ликвидным с коэффициентом ликвидности 70%, чем банк с коэффициентом 50%, так как первый имеет более стабильные вклады, а у второго они подвержены постоянным колебаниям. Кроме того, коэффициент ликвидности на основе запасов не дает информации об активах, которые не вошли в кредитный портфель, что также приводит к противоречивым оценкам.

Например, один банк может вложить 20% своих депозитов в кассовую наличность и краткосрочные ценные бумаги, а другой, наоборот, — в менее ликвидную сферу, например в недвижимость. Но оба банка при этом могут иметь одинаковые коэффициенты ликвидности. Однако в силу того, что банки вложили средства в разные активы, они реально не могут обладать одинаковым уровнем ликвидности.

Тем не менее, в мировой банковской практике коэффициент ликвидности на основе запасов с указанными оговорками применяется и считается полезным, поскольку его увеличение служит для банка и его руководства сигналом к тому, чтобы предпринять определенные действия как для проведения анализа своей деятельности, так и для повышения ликвидности.

Наряду с рассмотренным, в банковской практике используют и другие коэффициенты ликвидности в зависимости от действующего законодательства и практики различных стран. Коэффициенты ликвидности могут рассчитываться по собственной инициативе банков в рамках банковского менеджмента, носить характер общих рекомендаций или законодательно регламентироваться. Показатели ликвидности рассчитываемые на основе балансов, прежде всего устанавливают соотношение между краткосрочными обязательствами, с одной стороны, и быстрореализуемыми активами, призванными обеспечить выполнение банками указанных обязательств — с другой. Краткосрочные обязательства, сгруппированные по разделам пассива баланса, на любой момент должны обеспечиваться наличностью банка и его быстрореализуемыми активами, отраженными по соответствующим разделам актива.

Рассмотрим некоторые из показателей ликвидности:

1.Коэффициент абсолютной ликвидности:

Коэффициент абсолютной ликвидности обычно не превышает единицы, поскольку в противном случае он служит свидетельством нерационального использования банком своих ресурсов из-за их чрезмерного размещения в наличность. Как правило, краткосрочная задолженность банка не может подлежать погашению в одни и те же сроки, следовательно, частично она может быть покрыта та счет ожидаемых поступлений.

2.Коэффициент покрытия краткосрочных обязательств

Наличность, остатки средств на счетах в центральном банке, у национальных и иностранных банков -корреспондентов, золото и другие быстрореализуемые активы

Краткосрочные обязательства банка

Коэффициент покрытия краткосрочных обязательств свидетельствует о степени покрытия наиболее ликвидными активами банка его краткосрочных обязательств, однако он не может считаться абсолютным критерием ликвидности. Если величина данного показателя составляет у анализируемого банка менее 15%, то он требует к себе самого пристального внимания, особенно в странах с неустойчивой политической или экономической обстановкой. В странах, имеющих развитые банковские системы, допустим относительно низкий размер коэффициента в пределах 5—10%. Кроме того, низкий показатель возможен и для банков со значительным портфелем векселей или кредитов, годных к переучету или рефинансированию, что позволяет им быстро мобилизовать необходимые наличные ресурсы. Поэтому снижение величины данного коэффициента однозначно не свидетельствует о надвигающейся неплатежеспособности банка, хотя и отражает возможность возникновения у него напряженного положения с ликвидностью.

Коэффициент отношения кредитов к депозитам относится к числу наиболее важных показателей, поскольку основой банковского дела является предоставление кредитов за счет привлеченных средств с целью получения прибыли на разнице между получаемыми и уплачиваемыми процентами. Чем выше этот показатель, тем больше риск банка и, следовательно, его доходы (если только полученная прибыль не поглощается выплатой процентов по привлеченным ресурсам).

Таким образом, банки сами определяют уровень данного коэффициента, который не вызывал бы беспокойства у вкладчиков и акционеров, соответствовал требованиям органов банковского контроля и был достаточно высоким, чтобы обеспечивать необходимый уровень прибили.

В целом величина коэффициента отношения кредитов к депозитам зависит от типа банка, его задач, структуры, клиентуры, ориентации и политики, требований органов банковского контроля, общего состояния национальной экономики и политической обстановки в стране. Однако принято считать, что банки, у которых этот показатель составляет 75% и более, излишне увлекаются кредитными операциями, хотя некоторые весьма солидные и устойчивые банки имеют именно такие показатели, а менее устойчивые в финансовом отношении банки с показателями в 45—65% не пользуются особым доверием.

Данный коэффициент прежде всего свидетельствует о соотношении между величиной привлеченных ресурсов и величиной ресурсов, направленных в кредитные операции. Он не отражает вероятности погашения заемщиками полученных от банка кредитов, сроки и качество рисков которых являются важными компонентами рассматриваемого показателя. Депозитная же часть показателя наряду с различными видами вкладов также включает сберегательные и ипотечные боны, депозитные и другие виды сертификатов, служащие источниками привлеченных средств.

Методы управления ликвидностью.

В рамках рыночной экономики считается, что на банковскую ликвидность и состояние ликвидных средств могут оказывать влияние:

1) случайные факторы — забастовки, стихийные бедствия и катастрофы (землетрясения, наводнения), революции и войны;

2) сезонные явления, которые охватывают в основном сельское хозяйство и строительство;

3) циклические колебания в экономике (спады, депрессии, подъемы);

4) долговременные колебания, которые охватывают нескольким экономических циклов (кризисно-депрессивное состояние» стагфляция).

В связи с этим поддержание ликвидности банка представляет собой серьезную и сложную проблему. В мировой практике были разработаны методы (теории) управления ликвидностью, которые являются составной частью банковского менеджмента. В число таких методов входят управление коммерческими ссудами, перемещение активов, метод ожидаемого дохода и управление пассивами.

Управление коммерческими ссудами.

Теория коммерческих ссуд возникла в XVII в. в Англии. Основная посылка данной теории: коммерческий банк будет сохранять стабильную ликвидность в том случае, если его активы помещены в краткосрочные ссуды, которые своевременно погашаются в условиях нормального уровня деловой активности. Исходя из этого коммерческим банкам целесообразно кредитовать только последовательные стадии движения товарооборота от производства к потреблению. Поэтому банк должен выдавать ссуды под товарные запасы и только на пополнение оборотного капитала и не должен вкладывать средства в ценные бумаги и недвижимость, а также предоставлять потребительские ссуды и осуществлять долгосрочное кредитование сельского хозяйства. Данная теория нашла свое отражение в законах центральных банков по переучету векселей коммерческих банков.

Основной недостаток теории коммерческих ссуд заключается в том, что она не учитывает потребности развивающейся экономики в кредитовании. Использование этой теории в банковской деятельности, по существу, запрещало коммерческим банкам выдавать предприятиям и компаниям кредиты на длительные сроки, а также вкладывать средства в ценные бумаги и недвижимость. Ограничения для банков, вытекающие из этой теории, привели в большинстве стран к развитию таких конкурирующих кредитно-финансовых институтов, как сберегательные банки, ссудосберегательные ассоциации, финансовые компании, кредитные союзы.

К другим недостаткам теории коммерческих ссуд можно отнести следующее:

1. она не учитывает относительную стабильность банковских вкладов, которые, безусловно, могут быть изъяты по требованию, однако маловероятно, что изъятие всех вкладов будет происходить одновременно;
2. она исходит из предпосылки, что при нормальной конъюнктуре все ссуды будут погашаться более или менее своевременно однако это возможно только в условиях высокой деловой активности, ноне при экономическом спаде и депрессии;

3) краткосрочные ссуды обеспечивают ликвидность только в условиях нормальной экономической конъюнктуры.

Таким обрезом, ограничительный характер теории коммерческих ссуд сдерживал развитие банковской деятельности. Вместе с тем эта теория может быть использована начинающими банками, которые должны вести себя достаточно осторожно, не подрывая ликвидности другими вложениями.

Чтобы избежать недостатков теории коммерческих ссуд, банки стали использовать теорию перемещения ссуд. Согласно этой теории активы банка можно считать достаточно ликвидными в том случае, если их можно поместить либо продать другим кредиторам или инвесторам за наличные. Так, в случае непогашения кредита в срок переданные в обеспечение ссуды товарно-материальные ценности могут быть реализованы на рынке за наличные, а в случае необходимости — рефинансированы в центральном банке. Поэтому условием покрытия потребностей отдельного коммерческого банка в ликвидных ресурсах является постоянное наличие активов, которые можно продать. В этих условиях банковская система также будет считаться ликвидной, если центральный банк берет на себя обязательство свободно приобретать предлагаемые для переучета активы.

Длительное время в банковской практике в качестве надежного источника ликвидных ресурсов рассматривали быстрореализуемые рыночные ценные бумаги, которые можно легко превратить в наличные. Поэтому банки ссылаются на них как на резервы второй очереди. В целях конвертируемости без потерь и задержек они должны удовлетворять следующим условиям: высокое качество, короткий срок погашения, реализуемость.

Кроме того, быстрореализуемые ценные бумаги должны быть свободны от кредитного риска и риска изменений рыночных процентных ставок и продаваться на рынках с краткосрочным уведомлением.

В целом к срокам погашения активов, используемых в качестве резерва ликвидности, не выставляется никаких определенных требований. Однако действует общее правило, суть которого в том, что чем короче срок погашения, тем лучше для реализации. Наиболее реалистичным считается такой подход, когда воздействие изменения номинальных ставок будет незначительным. Мировая банковская практика показывает, что первоклассными, легко реализуемыми ценными бумагами являются бумаги со сроком погашения не более одного года. Однако этот ориентир может изменяться под влиянием номинальных ставок денежного рынка капитала.

Когда ставки остаются стабильными или снижаются, приемлемыми или ликвидными могут быть и ценные бумаги с большим Сроком погашения. Если же станки сильно колеблются, что обычно и происходит, или повышаются, то ликвидными будут бумаги с коротким сроком погашения.

Таким образом, эта теория более эффективна, чем теория коммерческих ссуд, но и она имеет недостаток — повышение ликвидности ограничено короткими сроками погашения.

Наиболее подходящими для использования считаются краткосрочные государственные ценные бумаги, а также другие ценные бумаги, выпускаемые центральными правительствами. Правительственные бумаги с коротким сроком погашения считаются приемлемыми, так как риск изменения номинальной нормы процента тем меньше, чем короче срок погашения.

В то же время в качестве вторичного резерва могут использоваться бумаги частного сектора. Речь идет главным образом о кредитных инструментах обращения, или финансовых инструментах. Это в основном акцептные документы (тратта), связанные как с внутренней, так и с внешней торговлей и переучитываемые в центральном банке, и коммерческие бумаги, которые представляют собой векселя, выпускаемые компаниями на сравнительно короткие сроки, обычно не более 4-6 месяцев. Для выпуска таких бумаг компании и фирмы должны располагать очень высокой кредитоспособностью). Как правило, их эмитируют крупные корпорации и компании. Обычно выпускаются коммерческие бумаги крупного достоинства, которые индоссируются без ограничений на предъявителя. Коммерческие ценные бумаги могут передаваться из рук в руки без последующих индоссаментов, храниться в банке до истечения срока или выпускаться дилерами по предварительному соглашению. Если сроки погашения этих бумаг достигают 90 дней и приемлемы по другим показателям для учета, то они могут учитываться и в центральном банке.

При управлении ликвидностью банки также используют теорию ожидаемого дохода. Сущность ее состоит в том, что банковскую ликвидность определяют исходя из возможности погашения кредитов на основе будущих доходов заемщика. Данная теория не отрицает рассмотренных ранее, но она делает ставку исключительно на увязку доходов заемщика с погашением ссуды. Считается, что это предпочтительнее, чем акцент на обеспечение кредита. Согласно этой теории на банковскую ликвидность можно воздействовать, изменяя структуру сроков погашения кредитов и инвестиций. Например, краткосрочные кредиты более ликвидны, чем срочные ссуды, а потребительские Кредиты более ликвидны, чем ипотечные.

Теория ожидаемою дохода признает развитие и рост отдельных пилон кредитов, которые составляют значительную часть кредитного портфеля в том числе срочных кредитов компаниям и фирмам, потребительских кредитов, ссуд под недвижимость. 0ш ссуды имеют высокую ликвидность, так как их можно погасить в рассрочку, пересматривая их погашение ежемесячно или ежеквартально в счет погашения основного долга и процентов. Это позволяет предусмотреть регулярные потоки денежных средств. Когда банку нужны ликвидные средства, то наличные денежные средства можно либо использовать, либо реинвестировать их для будущей ликвидности. Применение в банковской практике теории ожидаемого дохода способствует тому, что банки для формирования портфеля инвестиций закладывают так называемый «эффект ступенчатости»: ценные бумаги подбираются по срокам погашения, чтобы поступления носили регулярный и предсказуемый характер. В этом случае портфель инвестиций по показателю регулярности платежей наличными средствами приближается к портфелю кредитов с регулярным погашением долга и процентов.

В последнее время банки для управления ликвидностью также используют теорию управления пассивами. Суть данного метода состоит в том, что для решения проблемы ликвидности привлекаются дополнительные средства с рынка ссудных капиталов, в частности через заимствование средств у центрального банка, выпуск срочных депозитных сертификатов, получение средств на рынке евровалют, обращение за деньгами в свой банковский холдинг.

В «БТА БАНК» (ООО) вопросами управления текущей ликвидности занимается Казначейство банка. Однако следует заметить, что возможности банка регулировать свою ликвидность опираются на плановые основы. Специфика банка состояла до недавнего времени в том, что он имел возможность привлекать, в случае необходимости, краткосрочные кредиты от других банков, входящих в Банковскую Группу «БТА». Соответственно, банк признавал то, что у него не было, например, необходимости иметь спектр разнообразных вкладов населения, с помощью которых можно было регулировать ликвидность (следует сказать, что практически все банки, имеющие примерно такие же объемы валюты баланса, например, Национальный банк «Траст», «Юниаструм Банк», «Московский кредитный банк» - все они имеют объемы вкладов населения в 2-3 раза больше, чем «БТА БАНК»). Это хорошо демонстрирует Табл. № 4.

Табл.№4.

Объемы обязательств и доля средств физических лиц в пассивах (по состоянию на 01.01.09)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Банк | Объем депозитов населения (млрд. руб.). | Доля средств населения в пассивах, в % | Валюта баланса, млрд. руб. |
| БТА Банк | 5, 7 | 8, 9 | 71, 0 |
| Национальный Банк «Траст» | 19,1 | 25,7 | 74, 0 |
| Московский Индустриальный Банк | 23, 3 | 33,0 | 70,5 |
| Бинбанк | 29,3 | 43,8 | 66,0 |
| Юниаструм | 27,2 | 55,5 | 53,0 |
| Московский кредитный банк | 12,9 | 22,7 | 60,0 |

Надо отметить, что банк получал фондирование ресурсами от других банков группы как на достаточно длительное время (до 3- х лет), так и на короткие сроки.

Когда же начался финансовый кризис, банк вынужден был начать более активную работу по привлечению вкладов. С этой целью в краткосрочный план на 2009 г. была внесена и исполняется программа разработки новой системы вкладов. Также были разработаны новые условия выпуска векселей банка и депозитов. Банк запланировал на 2009 г. также более активные операции с краткосрочными облигациями ЦБ РФ (покупая и продавая их, можно регулировать краткосрочную ликвидность, их также можно использовать в качестве залога при получении кредитов в том же ЦБ РФ), а также запланировал диверсификацию всей пассивной базы (в ней снижены объемы межбанковских заимствований, но увеличены объемы привлекаемых срочных вкладов, текущих остатков клиентов, средств до востребования).

До 2009 г. банк не ставил перед своими филиалами задачи вести более активную работу по привлечению ресурсов, но с 2009 г. эта задача поставлена и филиалы получили разработанные планы привлечения ресурсов с тем, чтобы в течение 2-х лет выйти на «самообеспечение» в вопросах фондирования активных операций).

Банк ведет активную работу с ценными бумагами (покупка и продажа фондовых инструментов по всему спектру – акции, облигации, векселя и т.д.), так как это позволяет ему регулировать ликвидность.

Важным регулятором ликвидности являются операции с облигациями ЦБ РФ (на 01.01.09 их доля в структуре активов составляла около 2%). В настоящих условиях, конечно, это не очень высокий показатель, так как данные облигации является основным залогом при получении кредитов в ЦБ РФ.

2.3 Управление краткосрочными активными операциями

Одной из важных сторон банковского менеджмента является управление активами коммерческого банка. В настоящее время мировая банковская практика выделяет три основных метода управления активами:

1. общий метод распределения средств, или общий фонд средств;
2. метод распределения активов, или конверсии средств;
3. научный метод управления активами.

Общий метод распределения средств

Сущность первого метода состоит в том, что из средств, собираемых путем пассивных операций, банк образует общий фонд, который размещается без учета срока вкладов пассивных операций. Общий фонд средств складывается из акционерного капитале, вкладов до востребования, сберегательных вкладов, срочных вкладов. Средства общего фонда впоследствии размешаются в активных операциях банка. Размещение средств осуществляется по следующим статьям:

* первичные резервы, которые состоят из наличных денег, чеков, других платежных средств в процессе инкассирования. Счетов в центральном банке, средств на корреспондентских счетах в других коммерческих банках;
* вторичные резервы, которые включают государственные ценные бумаги, а иногда средства на ссудных счетах;
* ссуды;
* ценные бумаги частных компаний;
* здания и сооружения.

Этот метод дает самые общие приоритеты распределения средств.

Общий метод размещения средств считается довольно рискованным, поскольку он может подорвать ликвидность банка. Применяют его в основном крупные банки, которые располагают значительными денежными ресурсами и поэтому могут не соблюдать сроки вкладов. Средние и мелкие банки не могут позволить себе такое пропорциональное распределение средств, так как это чревато серьезными осложнениями.

Метод распределения активов, или конверсии средств.

Большинство банков использует метод распределения активов, или конверсии средств.Метод распределения активов основан на том, что размер необходимых банку ликвидных средств зависит от источников привлечения фондов по срокам. С помощью этого метода делается попытка разграничить источники средств в соответствии с нормами обязательных резервов и скоростью их обращения (оборачиваемостью). Например, вклады до востребования требуют более высокой нормы обязательных резервов по сравнению со сберегательными и срочными вкладами. При этом скорость их оборачиваемости также выше, чем у других видов вкладов. Поэтому деньги по вкладам до востребования должны помещаться преимущественно в первичные и вторичные резервы и меньше — в инвестиции, т.е. частные пенные бумаги. Таким образом, метод распределения активов создает внутри самого банка несколько «центров ликвидности — прибыльности», которые используются для размещения средств, привлекаемых банком из разных источников.

Основные преимущества данного метода заключаются в том, что, во-первых, наблюдается координация сроков между вкладами и их вложениями в активы, а во-вторых, уменьшаются ликвидные активы и увеличиваются дополнительные вложения в ссуды и инвестиции (частные ценные бумаги), что ведет к повышению нормы прибыли. Метод позволяет устранить избыток ликвидных активов, которые противостоят сберегательным и срочным вкладам, а также основному капиталу.

Поскольку метод распределения вкладов базируется на скорости их обращения, он позволяет осуществлять координацию между сроками вкладов и вложениями в активные операции.Однако и этот метод, как признано мировой банковской практикой, обладает рядом недостатков. Во-первых: отсутствует тесная связь между отдельными группами вкладов и общей суммой вкладов. Во-вторых, существует независимость источников средств от путей их использования, так как одни и те же клиенты вкладывают и занимают у банка, если банки к этому стремятся.

При использовании этого метода банки отпираются на средний, а не на предельный уровень ликвидности. Имеются и общие недостатки двух рассмотренных методов: оба метода, как правило, акцентируют внимание внимание на ликвидность обязательных резервов и возможное изъятие вкладов, уделяя меньше внимания необходимого удовлетворить заявки клиентов на кредит. Но в условиях экономического подъема растут и вклады, и кредиты, и потому банку требуется немного ликвидных средств. Кроме того, спрос на кредит может опережать рост вкладов. В условиях же спада рост депозитов является более высоким. Другим недостатком является то. что оба метода базируются на среднем, а не на предельном уровне ликвидности.

Учитывая недостатки рассмотренных методов в мировой банковском практике используют также научный метод управления активами, основу которого составляет исследование целевой функции.

Так банк рассчитывает свои вложения по следующей формуле:

Р(n)=0,04x1 +0,05x2 +0,06x3 +0.07x4 +0,12x5 +0,13x6

где Р — прибыль;

x1- 6 — суммы инвестирования;

4, 5, 6, 7, 12, 13 – проценты соответственно по государственным краткосрочным облигациям, государственным долгосрочным облигациям, первоклассным коммерческим ссудам, срочным ссудам, потребительскому кредиту, ипотечному кредиту.

Цель данного метода – максимизация прибыли. Научный метод исходит из того, что при любом уровне риска, который не связан с требованием ликвидности и не имеет каких-либо ограничений для инвестирования, банк делает вложения исходя из высших процентных ставок. Однако банк имеет и других клиентов, а кроме того, он должен соблюдать нормы регулирования со стороны Центрального банка и исходить из соображений осторожности, так как рынок может преподнести неожиданности.

Исходя из этого, банк не будет вкладывать все средства в сферу, где процент более высокий, а произведет вложения более равномерно, поместив значительную часть своих ресурсов в те сферы, где существуют более высокие проценты. Таким образом, банк получит достаточную прибыль и сохранит ликвидность на должном уровне.

В «БТА Банк» (ООО) существует достаточно продуманная система управления активами. Например, банк начал активную работу по ипотечному кредитованию, лишь предварительно решив вопросы рефинансирования. Так, все ипотечные кредиты, выданные в течение 2006-2007 гг., были в течение 2008 г. переуступлены по цессии банкам «Дельта-Кредит» и «Московское ипотечное агентство». Таким же образом банк поступил с некоторыми так называемыми ломбардными кредитами (кредиты, выданные на развитие бизнеса, обеспеченные залогом недвижимости, как правило, коммерческой). Это позволило создавать в определенные периоды времени краткосрочные запасы ликвидности.

В банке существует четкая лимитная политика. Все группы кредитов выдаются в рамках лимитов, разрабатываемых и утверждаемых Комитетом по управлению активами и пассивами (КУАП). Лимиты выдачи разработаны для ипотечных кредитов, ломбардных, потребительских. Их соблюдение контролируется наиболее жестко, так как первые два вида являются долгосрочными и требуют особого внимания, а потребительские, как правило, не обеспечены, а потому их качество сильно зависит от общеэкономической ситуации в стране.

В банке существуют лимиты на операции по покупке ценных бумаг, по работе с иностранными валютами.

Следует привести, например, схематично структуру активов банка на 01.01.08 и 01.01 09 (см. приложение №3).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Инструменты | 01.01.08 (в %) | 01.01.09 (в %) |
| Касса и денежные средства на корсчете ЦБ | 14 | 18 |
| Кредиты | 70 | 61 |
| Ценные бумаги | 14 |  9 |
| Инвестиции и прочие активы |  2 | 12 |

Из анализа данной таблицы следует, что в банке вырос объем активов мгновенной ликвидности, но стал меньшим объем активов быстрой ликвидности и выросли доли медленно реализуемых активов (инвестиции). Но это характерно для многих современных российских банков.

В течение 2007 г. банк реализовал запланированные задачи существенного развития активных среднесрочных операций, прежде всего кредитных. Так, например, объем выданных кредитов сроком от 2-х до 3-х лет в общем объеме кредитного портфеля за этот год вырос с 7,8 % до 13,5%. С 4,4% до 7,9 % выросла доля долгосрочных кредитов (свыше 3-х лет). Соответственно, снизилась доля краткосрочных кредитов (до 2-х лет) – с 87, 8% до 78, 8 %.

Однако следует отметить, что, если до осени 2008 г. снижение доли краткосрочных кредитов считалось несомненным достижением, то после начала финансового кризиса банки начали самую активную работу по снижению доли долгосрочных кредитов и увеличение доли краткосрочных кредитов, так как это несомненно улучшает их ликвидность. В «БТА БАНК» также начался рост доли краткосрочных кредитов и снижение доли среднесрочных и долгосрочных кредитов.

2.4 Управление процентной политикой

Управление процентной политикой банка обусловлено процентным риском. Процентный риск означает, что средняя стоимость привлеченных средств банка, т.е. депозитов и взятых взаймы денег, связанная с предоставлением кредита, может превысить в течение срока действия кредита среднюю процентную ставку по кредитам.

Теоретически процентный риск можно устранить, если изменении м доходах от активов (ставки по кредитам) сбалансировать как по срокам, так и по размеру посредством изменения в издержках привлечения фондов (стоимости полученных средств для предоставления банковскою кредита). Однако практически невозможно сбалансировать таким образом все кредиты. Полому банки постоянно подвергаются процентному риску и вынуждены управлять им.

Управление процентным риском включает управление активами (кредитами и вложениями) и управление обязательствами (заемными средствами) банка. Особенность этого управления состоит в том, что оно имеет гранимы.

Управление активами ограничено:

1. требованиями ликвидности и кредит нем о риска, которые определяют содержание портфеля рисковых активов банка:
2. ценовой конкуренцией со стороны других банков, которая ограничивает свободу банка в выборе иены кредита.

Управление обязательствами затруднено:

1. ограниченным выбором и размером долговых инструментов (займы и т.д.), которые банк может успешно разместить среди своих вкладчиков и других кредиторов в любой момент времени, т.е. ограничена доступность средств, нужных для выдачи кредита;
2. ценовой конкуренцией со стороны других банков, а также небанковских кредитных учреждении за имеющиеся средства.

Управление процентным риском банка сводится к минимизации этого риска в пределах уровней прибыльности и ликвидности.

В связи с этим выделяют два вида процентного риска: 1) позиционный и 2) структурный.

Позиционный риск представляет собой риск по какой-либо одной позиции - по проценту в данный конкретный момент. Если банк выдал кредит с плавающей процентной ставкой, то неизвестно, принесет ли она банку доход. Поэтому для предотвращения риска неполучения дохода банк должен предусмотреть изменение процентной ставки по вкладам и выровнять проценты по активам и пассивам банка.

Структурный риск, вызванный изменениями на денежном рынке в связи с колебаниями процентных ставок, отражается полностью по балансу банка.

Процентный риск в целом влияет как на прибыль, полученную от процентов, так и на весь баланс банка. В настоящее время причинами процентного риска могут явиться:

* неправильный выбор вида процентной ставки (постоянная, фиксированная, плавающая, снижающаяся и др.);
* отсутствие в кредитном договоре условия о возможном изменении процентных ставок;
* изменения в процентной политике центрального банка;
* установление единого процента на весь срок пользования кредитом;
* недостатки процентной политики банка;

• ошибки в определении величины процентной ставки. Чтобы предотвратить процентный риск, коммерческие банки стремятся прежде всего приспосабливать процентную политику к новым условиям денежного рынка, осуществлять эффективную политику изменения структуры баланса, а также компенсировать процентный риск.

Когда в активе баланса банка возникает процентный риск, го в пассиве должна быть предусмотрена его компенсация. В этих случаях банк может заключить с клиентом соглашение о максимальной и минимальной процентных ставках. Реализация указанных мер в банковской практике проводится с использованием специальных (целевых) методов управления процентным риском — метода управления процентной маржой и «управления гэпом» (англ. gap — разрыв).

Главная цель банковского менеджмента в области процентной политики — контроль за процентной маржой, т.е. маржой между процентным доходом от активов, приносящих прибыль, и процентными расходами по обязательствам. Кроме маржи обращается внимание на спред, который является разницей между средневзвешенной ставкой, полученной по активам, и средневзвешенной ставкой, выплаченной по обязательствам. Оба показателя должны отражаться в отчете о доходах банка. При планировании они определяются методами прогнозирования. Наконец, в процессе управления процентным риском учитывается «гэп» (разрыв), что означает расхождение или несбалансированность активов и пассивов с фиксированной ставкой в данный период.

Управление процентной маржой требует тщательного и постоянного анализа изменений на рынке банковских операций, в том числе в экономике в целом и в процентных ставках. В условиях инфляции прогнозировать процентную ставку довольно сложно. Поэтому управление рисками должно быть направлено на балансирование портфеля активов банка по срокам. Но достигнуть сбалансированности портфеля оказывается трудно, если банк имеет на балансе активы и пассивы с фиксированной и плавающей ставками. В таком случае оценка перспектив изменения процентных ставок банку просто необходима.

Балансирование портфеля активов и пассивов по срокам позволяет банку установить процентный спред, т.е. нейтрализовать процентный риск. Однако иногда банки предпочитают риск неопределенного спреда, если несбалансированное соотношение сроков обещает большие доходы. Обычно это бывает тогда, когда экономисты не могут предсказать тенденции движения процентной ставки.

Среди факторов, влияющих на процентную маржу, можно указать:

* изменения в портфеле активов, включая соотношение кредитов и инвестиций, структуру сроков, риски, соотношение активов с фиксированной и плавающей ставками;
* изменения в структуре обязательств;
* изменения процентной ставки;
* изменения в цене активов (с фиксированными и плавающими ставками).

Управление «гэпом» можно определить как управление данными уровнями активов и пассивов, чувствительными к изменению процентной ставки.

В связи с управлением процентной политикой различают положительный и отрицательный «гэп».

При положительном «гэпе» активы с изменяющейся процентной ставкой превышают пассивы с изменяющейся процентной ставкой; с падением процентной ставки падает процентная маржа, с ростом процентной ставки маржа возрастает. При отрицательном «гэпе» пассивы с изменяющейся процентной ставкой превышают активы с изменяющейся процентной ставкой; с падением процентных ставок маржа растет, а с ростом процентных ставок — падает.

Уровень процентного риска, влияющего на процентную маржу и спред, зависит от величины разрыва и его направления, скорости и длительности изменения процентной ставки. Чтобы полнее использовать возможности управления «гэпом», банки стремятся:

* Поддерживать диверсифицированный по ставкам, срокам и секторам хозяйства портфель активов; при этом предпочтение отдается ликвидным кредитам и ценным бумагам;
* разрабатывать оперативные планы управления активами и пассивами с учетом текущего состояния и прогнозов изменения тенденций движения процентных ставок;
* не связывать каждое изменение направления движения ставок с началом нового цикла процентных ставок.

Рассмотрим возможные варианты банковской процентной политики.

Политика банка при низких процентных ставках

При низких процентных ставках (ожидается их рост) банк стремится увеличить сроки кредита, сократить объем кредитов с фиксированной ставкой, сократить сроки инвестирования, продать часть ценных бумаг, получить займы, закрыть кредитные линии.

При растущих процентных ставках (в будущем ожидается достижение их максимальной величины) банк стремится сократить сроки дебиторской задолженности, удлинить сроки инвестирования, подготовиться к началу увеличения доли кредитов с фиксированной ставкой, доли вложений в ценные бумаги, рассмотреть возможность досрочного погашения задолженности с фиксированным процентом.

При высоких процентных ставках (ожидается их снижение в ближайшем будущем) банк сокращает сроки заемных средств, увеличивает долю кредитов с фиксированной ставкой, сроки и размер портфеля инвестиций (с фиксированной ставкой). Кроме того, он может также планировать будущую продажу активов и рассмотреть варианты новых кредитных линий для клиентов.

При падении процентных ставок (в ближайшее время они станут минимальными) банк удлиняет сроки заемных средств, сокращает сроки инвестирования, увеличивает долю кредитов с переменной ставкой, начинает сокращение инвестиций в ценные бумаги, выборочно продает активы (с фиксированной ставкой или доходом), увеличивает дебиторскую задолженность (с фиксированной ставкой).

При реализации любого из вариантов процентной политики важно иметь в виду, что главная задача банка — увеличить чистую процентную маржу в границах установленных параметров риска. Процентные ставки и степень риска, присущие активам и пассивам, представляют собой переменные величины, определяемые внешним воздействием. Как правило, отдельный банк не может повлиять на это воздействие и точно его предсказать. Поэтому управление активам" и пассивами — непрерывный процесс, требующий максимальных усилий со стороны финансовых аналитиков банка.

Эффективность процентной политики банка в немалой степени зависит от того, насколько правильно установлена стоимость кредита, т.е. величина процентной ставки. Детали расчета стоимости кредитов должны быть расшифрованы в кредитном договоре.

При расчете величины процентной ставки необходимо учитывать такие факторы, как:

* риск кредита;
* агрессивность (рост или упрочение своих позиций);
* конкуренция (по каким кредитам банк хочет конкурировать с другими банками);
* ориентация банка на развитие отношений с клиентом или на выгоду от сделки;
* прибыльность (кредитная маржа может быть существенно сокращена, если клиентура приносит банку значительный объем доходов);
* стоимость приобретения банковских ресурсов;
* установленные центральным банком (союзами банков) верхние пределы цены кредита;
* гибкость цены при кредитовании (банк может предложить клиенту различные виды процентной ставки).

В «БТА Банк» (ООО) вопросами управления процентными ставками занимается Комитет по управлению активами и пассивами. Он регулярно рассматривает вопросы стоимости ресурсов на рынке, ситуацию по состоянию процентной маржи. Например, когда стоимость ресурсов, привлекаемых от населения банком считалась как достаточно высокая, он искал альтернативные источники банк фондировал ипотечные и ломбардные операции прежде всего ресурсами, получаемыми от АО «БТА Банк» (Казахстан), который получал их от западных кредиторов по несколько более низкой цене, чем его российский дочерний банк. Соответственно, и российскому банку ресурсы передавались дешевле, чем мог бы стоить российскому банку прямой кредит от западных банков. Это позволяло более активно вести ипотечное кредитование, которое уже в 2005-2006 гг. стало одним из наиболее дешевых по стоимости среди других видов кредитов, и среди российских банков существовала жесткая конкуренция на этом рынке, а потому работать всем приходилось по относительно невысоким ставкам.

С началом финансового кризиса Банк вынужден был свернуть ипотечное кредитование, но уже осенью 2008 г. начал активное кредитование малого и среднего бизнеса по специальной программе. В целом ставки по кредитам выросли (с 16-17% годовых до 22-24 %), но стали расти и ставки привлечения, например, ресурсов от населения (от 12% на 1год до 17% годовых).

2.5 Управление финансовыми рисками

А. Смит первым из экономистов при исследовании сущности прибыли выделил в структуре предпринимательского дохода «плату за риск» в виде возмещения возможного риска, связанного с осуществлением предпринимательской деятельности. В 1930-е гг. экономисты А. Маршалл и А. Пигу разработали основы неоклассической теории предпринимательского риска, в соответствии с которой прибыль рассматривалась как случайная величина, а Дж. М. Кейнс связал финансовый риск с неопределенностью получения ожидаемого дохода от вложенных средств.

Российские ученые начиная с 1990-х гг. активно исследовали сущность и критерии классификации рисков, а также методы управлении коммерческими рисками в условиях переходной экономики.

В научных исследованиях финансовый риск, как правило, отождествляется с возможными убытками коммерческой организации в процессе осуществлении ею предпринимательской деятельности. Другой подход связывает финансовые риски с вероятностью отклонения от необходимого или желаемого результата. С помощью математических и cтатистических методов вероятностного анализа устанавливается возможное стоимостное отклонение от планируемой величины дохода, которое может быть либо позитивным, либо негативным.

Анализ разнообразных определений финансового риска, встречающихся в экономической и финансовой литературе, а также изучение особенностей финансовых рисков, обусловленных спецификой деятельности коммерческого банка, позволяют дать следующее определение финансового риска.

Финансовый риск вероятностная характеристика события, которое может привести к возникновению потерь, недополучению доходов или, напротив, получению дополнительных доходов в результате осознанных действий коммерческой организации или под воздействием внешних и внутренних факторов в условиях неопределенности экономической среды.

В приведенном определении отражены основные признаки, характеризующие финансовый риск, — неопределенность, в условиях которой принимается управленческое решение, субъективизм, вероятность наступления негативной или позитивной ситуации. Управление финансовым риском увязывается с деятельностью коммерческой организации в условиях неблагоприятного изменения рыночных условий и отождествляется не только с убытком от проведенных операций, но и с вероятностью получения дополнительного дохода в случае принятия оптимальных управленческих решений.

Для эффективного управления финансовыми рисками необходима их систематизация по тем или иным признакам, позволяющая объединить подмножества рисков в группы.

Для уточнения классификации рисков представлен ряд критериев, которым должна удовлетворять система финансовых рисков:

* следование целям конкретной организации банка. Коммерческие банки наряду с получением прибыли обеспечивают сохранность финансовых, денежных средств и ценностей, полученных от клиентов на хранение или переданных в управление;
* отношение к регулированию, т.е. деление рисков на внешние и внутренние. В отличие от внешних рисков, управление которыми затруднено или невозможно, внутренние риски могут быть минимизированы и даже ликвидированы;
* соответствие условиям банковской операции (срок, обеспечение валюты платежа, соотношение кредитования крупных и мелких заемщиков, акционеров и инсайдеров);
* приемлемость системы рисков для осуществления последующего управления и контроля;
* разделение финансовых рисков по принадлежности к активным или пассивным операциям банков и определенному структурному подразделению.

Признанными авторитетами в практике классификации финансовых рисков банков выступают международные аудиторскиекие компании, действующие согласно рекомендациям Базельского комитета банковского надзоре. Примером может служить карта рисков, предлагаемая компанией Pricewaterhouse Coopers. В классификации раскрыты шесть базовых видов рисков (кредитный, рыночные, риск концентрации портфеля, риск ликвидности, операционный риск, риск бизнес-события), в каждом из которых выделяются подвиды (всего 24) и разновидности рисков.

Достоинство данного подхода состоит в простоте и охвате всех сторон деятельности коммерческой структуры. Всем банкам, несомненно, присущи балансовые и забалансовые риски, риски кредитных продуктов и внешние риски, однако их сочетание, основные зоны действия, размеры и приоритетные направления складываются по-разному в зависимости от специализации банка (межбанковское или потребительское кредитование, инвестиции, внешнеторговые операции).

Учитывая особенности деятельности отдельных российских коммерческих банков, за основу классификации принято шесть базовых видов риска. Банк в контексте обшей совокупности финансовых рисков дополняет карту рисков с учетом специфики своей деятельности как кредитного учреждения и выделяет характерные признаки риска (источник, объект, несущий риск, и объект, воспринимающий риск), что позволяет оперативно управлять выявленными рисками.

Система управления финансовыми рисками представляет собой научно-методический комплекс мер по управлению кредитной организацией, направленных на выявление и оценку риска, а специфических приемов и методов с целью создания условий для устойчивого функционирования банка, максимизации собственного капитала, вы пал нения требований клиентов и партнеров банка обеспечения его эффективной деятельности.

Управляя выявленными рисками, банк устанавливает оптимальное соотношение между доходностью операций и их рискованностью, поддерживает ликвидность банковских средств на приемлемом уровне, оптимизирует объем прибыли, решает задачу удовлетворения нормам достаточности собственного капитала.

Система риск-менеджмента банка выполняет методологическую, аналитическую, регулирующую и контрольную функции, реализация которых происходит на следующих этапах управления финансовыми рисками:

1. Выявление риска и определение причин его возникновения посредством комплексного анализа банковских операций, подверженных риску;
2. Количественная оценка выявленного риска и возможных потерь с применением методик расчета рыночных рисков;
3. Выработка решений о принятии риска или отказе от него;
4. Осуществление регулирующих воздействий на риск соответствующими методами управления (мониторинг, установление внутрибанковских нормативов и лимитов);
5. Организация контроля за размером принятого финансового риска, уровнем потерь, соблюдением установленных нормативов и лимитов.

В качестве субъектов межбанковских операций выступают Центральный банк РФ. При проведении коммерческими банками операций с Центральным банком РФ финансовых рисков не возникает, так как размещение депозитов или заимствование средств на проводимых ломбардных аукционах происходит под залог пакета ценных бумаг. Операции с иностранными и российскими кредитными институтами на межбанковском финансовом рынке имеют повышенный риск, так как осуществляются на беззалоговой основе путем заключения взаимных соглашений, регламентирующих формы межбанковских сделок, порядок и сроки проведения операции, способы урегулирования споров.

При осуществлении активных межбанковских операций банк оценивает вероятность получении прибыли или регулирует избыточную ликвидность, принимая на себя все основные виды финансовых рисков, в том числе кредитный и рыночный.

1. Лимитирование.

Для управления финансовыми рисками при размещении денежных активов контрагенты межбанковского финансового рынка используют в качестве основного метода ограничения принятых обязательств, т.е. лимитирование. Под лимитом понимается максимальная величина требовании к банку-контрагенту по каждому виду проводимых операций.

В настоящее время разработаны некоторые новые подходы к формированию лимитов. За основу классификации лимитов принимается вид финансового риска. При этом лимитированию подлежат объем, потери, сроки и доходность операции.

При проведении межбанковских операций возможно использование трех видов лимитирования:

1. лимит на контрагента;
2. лимит на инструменты;

3) лимит уровня ответственности.

Лимит на контрагента предполагает операционный или позиционный лимит, который ограничивает суммарный объем осуществляемых контрагентом операций, и лимит на расчеты, ограничивающий суммарный объем платежей контрагента по всем операциям в течение одного операционного дня.

Лимит на инструменты означает ограничение количества сделок по размещению средств на межбанковском рынке, операциям Forex, операциям с драгоценными металлами, ценными бумагами, акциями и лимитирование остатков средств на счетах Ностро. Кроме того, устанавливается допустимый объем того или иного инструмента в портфеле (лимит концентрации и структурный лимит), срочность инструмента и лимиты потерь.

Лимит уровня потребности включает лимит ответственности сотрудника, лимит ответственности подразделения, лимит ответственности уполномоченного лица.

В качестве одного из методов управления финансовыми рисками используется система банковского мониторинга, в основу которой положена комплексная оценка коммерческого банка. Система банковского мониторинга предполагает:

1. формирование оценочной системы, определяющей выбор предпочтений при проведении комплексных сравнительный оценок кредитных организаций. Оценочная система включает следующие критерии:
* характеристика объекта оценивания (надежность, деловая активность деловая репутация. прибыльность, финансовое состояние):
* разработка шкалы оценивания объекта по каждому из критериев;
* принцип выбора для определения итоговой оценки или формирования совокупности однородных кластеров (классов сходства).
1. применение в качестве методики расчета бухгалтерской или экспертной оценки;
2. выбор способа представления результатов исследования (в форме единого рейтинга, ранжирующего все объекты по комплексному показателю сравнения, либо разработка категорий (классов, групп, сегментов), внутри которых осуществляется группировка данных);
3. определение итогового критерия оценивания и основных показателей сравнения. Модель оценки должна включать информативные показатели, характеризующие деятельность коммерческого банка, а именно:
* абсолютные показатели;
* относительные показатели, шли финансовые коэффициента;
* динамические показатели характеризующие тенденции изменения основных показателей деятельности банка во времени;
* качественные показатели отражающие неколичественные параметры банка (репутацию, опыт, возможность государе государственной поддержки).

Оценка финансового состояния контрагента

Оценка финансового состояния контрагента коммерческого банка как метол управления финансовыми рисками включает:

* рейтинговую оценку, которая предполагает анализ данных, полученных с использованием экспертного метола либо на основе
* системы коэффициентного анализа однородных групп, используемые для определении эффективности соотношения между агрегированными статьями банковской отчетности (например, систем коэффициентного анализа, применяемая Центральным банком Германии, BAKred Information System (BAKIS));
* системы комплексной оценки финансового риска, применяемые для получения детальной и всесторонней информации о финансовом положении коммерческого банка в разрезе анализа деятельности всех его крупных бизнес-подразделений;
* экономико-математические модели, направленные на оценку состояния банка в будущем и позволяющие генерировать ранние предупреждения об ухудшении финансового состояния до того момента, когда оно становится критическим.

Методики управления финансовыми рисками

Международный опыт использования методик анализа финансового состояния контрагентов не может быть полностью адаптирован к российской практике в сижу существующих различий между западной и российской банковскими системами.

Банковский сектор ведущих западных стран отличается от российского более длительным периодом развития и отлаженной системой регулирования, что сказывается на емкости финансового рынка и его ликвидности. Эти различия позволяют западным банкам удлинять сроки активных операций при одновременном снижении их рискованности. Широко распространенная секьюритизация активов способствует тому, что наиболее неподвижная и большая по объему часть баланса банка (кредитный портфель) приобретает дополнительную ликвидность.

В развитой банковской системе основным источником покрытия издержек и убытков банка является его капитал, основной прирост которого происходит за счет полученной прибыли, а не за счет источников, споео6етв\тощи\ его фиктивному раздуванию, как в России. Также не подлежат сравнению срочность кредитного портфеля (на Западе средние сроки кредитования составляют от трех до пяти лет, а в России — до трех лет) и величина активов.

В связи с этим российские коммерческие банки вынуждены разрабатывать собственные методики оценки финансового состояния! партнеров, которые они, однако, не делают достоянием конкурентов.

В основу комплексной оценки положена методика оценки финансового состояния банка-контрагента и расчета уровня риска, определения размера лимита на межбанковские операции и экономического резерва для покрытия финансовых рисков банка на межбанковском финансовом рынке. Методика предусматривает проведение количественной и качественной оценок финансового риска банка, обусловленного совершением операций с банками-контрагентами.

Количественная оценка риска реализуется через расчет лимита принятия денежных обязательств банка-партнера. Качественная оценка предполагает определение группы риска по продуктам, предоставляемым контрагенту в рамках данного лимита. Цель методики сводится к определению и принятию финансового риска путем установления лимита по межбанковским операциям; осуществлению ежемесячного мониторинга контроля действующих лимитов, составлению рейтинга банков-контрагентов и выработке предложений для различных подразделений банка при проведении взаимных межбанковских операций.

Комплексная оценка банка и определение размера лимита по межбанковским операциям осуществляется поэтапно:

* формирование укрупненного баланса банка, позволяющего на основе группировки балансовых счетов в разделы оценить качество активов, общие направления активно-пассивных операций, выявить их динамику;
* определение чистой структуры активов и пассивов, в результате чего выявляются банки нетто-кредиторы и нетто-заемщики, рассчитывается величина собственного оборотного капитала, которая определяет размер лимита принятия межбанковских обязательств;
* расчет величины чистого капитала банка для оценки рыночной стоимости активов, используемой для корректировки размера лимита;
* при оценке рискованности активов банка применяются методы экономико-статистического моделирования, экстраполяции и экспертной опенки; используются данные статистических и аналитических исследований по ценам на недвижимость (при опенке основных средств), состоянию показателей фондового рынка (при определении степени риска ПО ценным бумагам); учитывается положительная кредит идя история банков-партнеров и субъективное мнение экспертов-аналитиков;
* количественная оценка размера лимита или риска принятия денежных обязательств банка-контрагента.

Расчетный лимит на банк-партнер определяется как часть (от 10 до 30%) средней за период (год, 6 месяцев и 3 месяца) величины собственного оборотного капитала. Установление лимита в максимальном объеме возможно только для банков первой группы риска из пяти возможных. Для банков, чьи денежные обязательства попадают в другую группу, фактический размер лимита может достигать 50—70% от расчетного, а при наличии отрицательной величины чистого капитала, превышающей собственный оборотный капитал банка, вводится стоп-показатель, запрещающий установление лимита риска.

Для идентификации уровня кредитного риска межбанковское обязательство оценивается по таким группам факторов, как финансовое положение банка-контрагента, наличие обеспечения, дополнительные объективные и субъективные факторы, оценка аналитического подразделения. Группы факторов имеют свой собственный вес, определяющий значимость данной группы в интегральной оценке. Общее количество баллов получается как сумма произведений баллов, набранных банком-контрагентом по каждой группе факторов.

Поскольку наибольший вес в итоговом показателе имеет оценка финансового положения банка-контрагента, то применяется коэффициентный анализ показателей деятельности коммерческого банка. Каждая из шести групп коэффициентов имеет балльную оценку и служит индикатором финансового положения банка.

Коэффициенты зависимости от межбанковского рынка оценивают обеспеченность банка заемными межбанковскими источниками ресурсов, структуру банковских обязательств, отношение межбанковских требований к межбанковским обязательствам.

Коэффициенты ссудной задолженности характеризуют качество, структуру кредитного портфеля, а также его сбалансированность и доходность.

Коэффициенты независимости показывают степень покрытия рисковых активов банка собственным капиталом, уровень капитализации, выявляют степень иммобилизации капитала.

Коэффициенты ликвидности означают возможность банка своевременно и быстро выполнить свои обязательства, раскрывают структуру активов с точки зрения их ликвидности.

Вопросы управления рисками в «БТА Банк» занимается прежде всего Управление методологии (оно разрабатывает принципы управления рисками, их идентификации). В течение 2008 г. в банке были разработаны и утверждены Правлением принципы идентификации и оценки риска при кредитовании корпоративных клиентов, малого и среднего бизнеса, потребительских кредитов. С 2005 г. действуют Принципы оценки и минимизации рисков при проведении валютных операций.

Во всех этих документах подчеркивается, что основными методами управления рисками в банке являются:

- идентификация, анализ и оценка риска – применяются аналитические процедуры, позволяющие провести измерение риска, смоделировать и предсказать его

- регламентирование операций – установка лимитов на операции

- диверсификация операций – распределение активов по различным компонентам

- формирование достаточного уровня резервов на покрытие возможных потерь

- поддержание достаточности капитала – на приемлемом уровне.

2.6 Управление затратами

Существуют традиционный и нетрадиционный подходы к определению затрат как объектов управления. Согласно традиционному, законодательно обусловленному подходу к затратам, выделяются операционные и неоперационные, процентные и непроцентные затраты банка. Данный подход необходим для анализа общего экономического состояния банка и характеризует общий уровень управления банком, т.е. качество его финансового менеджмента.

Нетрадиционный подход, в свою очередь, предполагает два аспекта в выделении затрат объекта управления: 1) продукто-ориентированный, в соответствии с которым затраты выделяются исходя из развития тех или иных банковских продуктов или услуг. Так, в банке могут быть выделены затраты на организацию расчетного обслуживания, кредитование, депозитные и другие операции;

2) клиенто – ориентированный, в соответствии с которым из общих затрат выделяются затраты, связанные с обслуживанием юридических или физических лиц, затраты на проведение межбанковских операций.

Оба подхода, по сути, характеризуют затраты как объекты управленческого учета и позволяют создать систему сбора, обработки и представления информации о текущих и будущих затратах банка в соответствии с конкретными целями и задачами управления.

Сложность организации управления затратами состоит в том, что на практике сложно дифференцировать все производимые банком затраты по их экономическому содержанию, поскольку многие из затрат являются, по сути, трансфертными.

Традиционно процесс управления затратами рассматривается как внутренняя деятельность банка. Необходимость в осуществлении такого управления вытекает из интересов менеджеров и собственников банка в качественном увеличении той части капитала банка, которая будет направлена на инвестиции, связанные с расширением сферы деятельности банка на рынках и открытием дополнительных офисов, филиалов, а в конечном итоге на увеличение прибыли.

Исходя из этого затраты банка, равно как и его прибыль, доходность, качество активов и пассивов, должны быть объектом регулирования центрального банка. Это обусловлено необходимостью ограничения нефункциональных затрат и введением жесткого контроля за сохранением ресурсов вкладчиков и собственников банков. В последнее время отмечается определенный интерес Центрального банка РФ к процессу формирования банками затрат, который выразился, в частности, в ужесточении требований к оценке рискованности активов и формированию резервов.

Дескриптивная модель управления затратами.

Решение другой проблемы связано с раскрытием содержания дескриптивной модели управления затратами, которая, в отличие от общепринятого подхода, основанного на принципах бухгалтерского учета, базируется на принципах управленческого учета и предполагает:

* калькуляцию затрат банка по каждой банковской услуге или продукту;
* адекватность целям и задачам банковского менеджмента;
* целесообразность и эффективность затрат;
* безотносительность к нормам и юридическим требованиям вышестоящих организаций.

Дескриптивная модель управления затратами банка рассматривается как процесс формирования оптимальной структуры затрат, в которой оптимум достигается в результате согласования интересов банка по наращиванию получаемой им прибыли за счет наиболее экономичной и рациональной структуры затрат.

Общая цель управления затратами банка, как известно, состоит в достижении намеченных результатом его деятельности наиболее

экономичными способами. Ее реализация конкретизируется в зависимости от фактора времени (сегодня затраты банка оцениваются и формируются иначе, нежели такие же по размеру затраты, отложенные на завтра, или, наоборот, произведенные вчера) и решения высшего менеджмента банка относительно критерия оптимизации затрат. При этом критериями оптимизации затрат могут являться:

* Получение небольших доходов при запланированных затратах;
* получение запланированных доходов при наименьших затратах;
* получение наибольших доходов при наименьших затратах.

И соответствии с этими критериями группировка банковских операций по доходности и рентабельности и последующее распределение затрат по операциям может происходить либо на основе их оптимизации, либо на основе реструктуризации активов и пассивов банка.

В модели управления затратами банка на основе принципов управленческого учета реализуется стратегия формирования затрат байка и определения их оптимальной структуры исходя из целей и задач функционировании банка, а также осуществляется контроль реализации данной стратегии, формирование организационной структуры управления затратами и разработка принципов формирования затрат банка.

Процесс управления затратами банка целесообразно рассматривать через элементы управленческого цикла: учет и анализ, прогнозирование и планирование, организацию, координацию и регулирование, активизацию и стимулирование оптимизации затрат.

При этом задачи управления конкретизируются в зависимости от сроков и объемов производимых или предполагаемых затрат. Так, задачей долгосрочного планирования затрат является подготовка информации об ожидаемых затратах при освоении новых рынков, видов услуг и продуктов банка. Это могут быть затраты на маркетинговые исследования или капитальные вложения. Текущие планы конкретизируют реализацию долгосрочных целей банка. Точность долгосрочного планирования затрат невысока и подвержена влиянию инфляционного процесса, повеления конкурентов, политики государства в области финансового управления, международным влияниям, а иногда и воздействию форс-мажорных обстоятельств. Краткосрочное планирование затрат, отражающие нужды ближайшего будущего, напротив, более точно, поскольку обосновывается готовыми и квартальными расчетами.

Исследуя практику учета затрат как элемента управления, необходимо отметить несовершенство структуры затрат в бухгалтерском учете, которая не отражает в полной мере их экономического содержания. В связи с этим необходимо внести изменения в План счетов бухгалтерского учете и чисти учета затрат в целях их соответствия требованиям МСФО.

Целесообразна следующая структура затрат:

* процентные и аналогичные расходы (в составе этой статьи также должны учитываться дисконтные и процентные расходы по выпущенным ценным бумагам);
* расходы по операциям с коммерческими пенными бумагами (в терминах Цен трального банка РФ — расходы по операциям с торговым, инвестиционным портфелем);
* расходы по инвестиционным бумагам (в терминах Центрального банка РФ — расходы по операциям с портфелем контрольного участия);
* расходы по валютным операциям;
* расходы по формированию резервов;
* другие операционные расходы;
* административные расходы;
* неоперационные расходы.

Предложенная структура затрат позволяет достичь адекватного отражения экономического содержания затрат и делает процесс их калькулирования более «прозрачным» для расчета себестоимости банковских продуктов и услуг.

Оптимизации банковских затрат

Управление затратами предполагает также оптимизацию банковских затрат, в частности:

* планирование затрат;
* управление тарифной политикой;
* прямое сокращение затрат;
* проведение банковского мониторинга затрат;
* оптимизацию налогообложения;
* снижение доли непроцентных расходов.

Планирование затрат.

Планирование — один из базовых методов оптимизации затрат, который до начала той или иной операции позволяет банку определить собственные реальные финансовые возможности, установить лимит и спрогнозировать эффективность затрат. Исхода из общих задач содержание планирования при оптимизации затрат включает:

* определение себестоимости и прибыльности предоставления услуг и реализации банковских продуктов;
* расчет окупаемости, планирование и мониторинг показателей деятельности инвестиционных бизнес - проектов но взаимосвязанным и однородным услугам и продуктам и центрам затрат;
* планирование, контроль и опенку деятельности организационных структур – отделов, управлений, департаментов и филиалов банка,
* оптимизацию и планирование мероприятий, производства услуг и продуктов и др.

Тарифная политика.

Другим методом оптимизации затрат является сформированная банком тарифная политика, реализация которой должна способствовать решению важнейших задач банка — расширению клиентской базы за счет высокого качества и оптимальных оси на предоставляемые банковские продукты и услуги и наращиванию получаемых банком комиссионных доходов.

Процесс тарифообразования наряду с созданием системы управления доходностью и систематическим мониторингом себестоимости услуг, продуктов и продуктовых линий в качестве необходимого элемента должен включать оперативную систему оптимизации расходов, которая позволяет усилить внутренний фактор формирования цены банковских продуктов и услуг.

Прямое сокращение затрат.

Прямое сокращение затрат — метод, используя который руководство банка может проводить политику расходования только неминимизируемых статей, нацеленных на поддержание функционирования банка. Принятие такого решения не требует привлечения квалифицированных кадров, усовершенствования технологических процессов и на практике является самым дешевым и доступным.

Прямое сокращение затрат помогает за короткий срок улучшить финансовое состояние банка и на практике в комплексе оптимизации затрат обычно первично.

Банковский мониторинг.

Рассматривая в качестве метода оптимизации банковский мониторинг, следует выделить ряд задач, решение которых существенно повышает эффективность данного метода. Следует отметить, что в коммерческих банках отсутствуют специализированные службы по учету и анализу банковских затрат. Данную функцию, как правило, выполняют службы финансового анализа, бюджетные отделы или бухгалтерия банка. При этом в их обязанности не входят, да и не могут входить задачи оптимизации затрат. Это ставит перед Банком России задачу разработки соответствуюших методик проведения мониторинга затрат банка, которые должны быть унифицированными и едиными для всех банков.

Одной из мер по совершенствованию системы банковского мониторинга является хронологическое разбиение мониторинга затрат банка на самостоятельные этапы:

* анализ сложившейся структуры затрат в прошлом. На этом этапе крайне важно выяснить все элементы структуры операционных и общебанковских затрат обслуживаюших подразделений;
* изучение и оценка затрат банка в соотнесении с итоговыми показателями доходности каждой отдельной операции и определение эффективности этих затрат. Главным на данном этапе мониторинга является возможность предсказать развитие событий и оценить возможные меры для корректировки ситуации, а следовательно, и затрат банка.

При этом основным критерием целесообразности затрат выступает их окупаемость в форме дополнительно обеспеченной прибыли или предотвращенных убытков. Учитывая, что целесообразность некоторых категорий затрат не всегда можно просчитать с позиции конечного экономического эффекта, рекомендуется ввести в технологию управления затратами следующие элементы:

* в части затрат по коммерческому и техническому направлениям (маркетинг, внедрение новых банковских технологий и т.п.) — предварительный анализ аналогичной по содержанию работы конкурирующих банков с целью подтверждения их конечной рентабельности;
* в части затрат по обеспечению собственной безопасности банка — постоянное соотнесение выделяемых на эти цели ресурсов с потенциально возможными потерями из-за реализации возможных угроз;
* в части затрат непроизводственного характера (содержание соответствующего персонала, автопарка, служебных квартир, представительские расходы и пр.) — использование жестких лимитов по соответствующим статьям;
* в части текущих расходов региональных подразделений банка — осуществление централизованного финансового контроля с использованием службы внутреннего аудита.

Оптимизация налогообложения.

К методам оптимизации затрат банка следует отнести оптимизацию налогообложения как банка в целом, так и отдельных его операций на финансовом, денежном и фондовом рынках.

В мировой практике, как известно, введено прогрессивное налогообложение сверхприбылей банков. Банки с низкой рентабельностью облагаются более высокими налогами. В России еще не пришли к прогрессивному налогообложению — для всех банков и размеров налогооблагаемой базы введена одна ставка.

Поэтому решение проблемы оптимизации затрат в области налогообложения банков по существу сводится к корректной их минимизации, т.е. без прямых налоговых правонарушений.

При этом могут использоваться два альтернативных подхода:

* использование лишь прямых льгот и освобождений, основания для которых реально имеются у конкретного банка;
* использование специальных схем, позволяющих искусственно формировать условия и предпосылки для корректного уменьшения налогооблагаемой базы (расчеты с «дочерними» и контролируемыми структурами, нетрадиционные формы оплаты труда персонала, создание филиалов оффшорных зонах и т.д.).

Снижение доли непроцентных расходов.

Тенденция увеличения доли непроцентных расходов в составе общих расходов банка приводит к увеличению себестоимости операций и уменьшению общего капитала банка. Стремясь оптимизировать структуру затрат, банки самостоятельно апробируют различные методы — от планирования уровня непроцентных затрат до создания механизмов управленческой отчетности. Но это по многим причинам малоэффективно. Поэтому разработаны методики, позволяющие оценить эффективность производимых затрат и содержащие практические рекомендации по оптимизации режима расходования банковских средств.

Реализация методики расчета отчетной себестоимости банковских продуктов и услуг предполагает следующие лапы калькулирования затрат:

* подготовительный – описание технологии создания банковского продукта для определения основных параметров калькулирования;
* основной – распределение непрослеживаемых затрат между подразделениями, определение затрат рабочего времени нефункциональных подразделений в процентах в разрезе каждого подразделения, участвующего в создании банковского продукта;
* исключительный – определение полной себестоимости банковского продукта.

Системный подход к определению отчетной себестоимости имеет важное практическое значение, так как не только регламентирует порядок определения себестоимости, но и дает рекомендации но перераспределению общебанковских затрат.

Управление непроцентными затратами предполагает создание механизма проведения затрат, обеспечивающего оптимизацию затрат банка, приведение их в соответствие с объемом заработанных средств. Данный механизм должен обеспечивать прибыльность работ каждого банковского подразделения в каждый конкретный период времени и при этом в определенном смысле смягчить зависимость банка от рыночной ситуации. Задача эта сложная и требует не только продуманной, проверенной стратегии и методики ее реализации, но и профессионального ее применения в процессе управления непроцентными затратами.

Процесс управления непроцентными затратами включает следующие элементы (этапы):

* разработку общих принципов управления непроцентными затратами;
* определение минимально необходимого уровня затрат;
* определение максимально возможного уровня затрат;
* оптимизацию использования ресурсов, выделенных под непроцентные расходы;
* проведение дополнительных мер по снижению непроцентных затрат;
* расчет окупаемости вложений;
* • порядок работ по управлению непроцентными затратами. Метод управления непроцентными расходами банка — наиболее
* важный элемент процесса управления банковскими расходами.

Затраты (прежде всего управленческие) в «БТА Банк» (ООО) регулируются Принципами бюджетной политики.

Конечно, расширение сети, объемов операций потребовало увеличения персонала (за 2006- 2008 гг.- на 76 %). На 55% увеличились управленческие расходы. В связи с этим изменились подходы к материальному стимулированию сотрудников. В течение 2007 г. были разработаны и внедрены новые принципы премирования, более ориентированные на достижение конечного результата. Введены более жесткие лимиты на расходы, связанные с приобретением автотранспорта, расходами на ГСМ, бумагу, разнообразные расходные материалы и т.д. Была поставлена задача резко увеличить непроцентные доходы (то есть, за счет различных комиссий и т.д.). Банк вступил в ряд платежных систем: «Анелик», «Фастер», планируется вступление в систему «Контакт».

Это позволило уже в течение 2007 г. на 23 % увеличить непроцентные доходы, а в течение 2008 г. их рост составил 19,5%. Соответственно, росли и процентные доходы (в течение 2008 г. на 18,3 %). При том, что расходы по Банку выросли за 2008 г. на 12,8%, можно сделать вывод, что банк в целом добивается цели – вести экономную политику в условиях, когда объективные экономические обстоятельства могут неизбежно приводить к росту некоторых расходов (рост расходов на проценты по вкладам населению и т.д.). В этих условиях, только жесткое соблюдение всех лимитов на расходы (прежде всего управленческие), относительно умеренный рост доходов за счет роста процентных ставок по активам (прежде всего кредиты) позволит обеспечивать прибыльную работу в условиях растущей конкуренции.

Заключение.

В условиях рыночной экономики любая компания, корпорация, предприятие любой сферы деятельности, в том числе банковской, требует управления. Управление, или менеджмент, предполагает учет колебаний рыночной конъюнктуры, обеспечение конкурентоспособности, стремление к эффективной и рентабельной деятельности. Как правило, цели банковского менеджмента определяются экономическими и социальными целями функционирования банка.

Важнейшая экономическая цель – получение прибыли, что обусловлено природой коммерческого банка. Безусловно, экономическая цель банковского менеджмента должна не ограничиваться получением текущей прибыли, а создавать условия для максимизации стоимости банка. Кроме того, банк, аккумулируя свободные денежные средства как юридических, так и физических лиц, должен обеспечить сохранность привлеченных средств и сбережений данных кредиторов банка. Социальная цель предусматривает удовлетворение потребностей клиентов банка в наборе и качестве услуг, скорости выполнения заявки, высокой культуре обслуживания.

С содержательной точки зрения краткосрочная финансовая политика банка складывается из работы по обеспечению банка необходимой ресурсной базой, текущим регулированием ликвидности и платежеспособности, обеспечением финансовой устойчивости и созданием условий по максимизации текущей прибыли.

В «БТА Банк» (ООО) система управления характеризуется целым рядом положительных черт:

- наличием долгосрочной стратегии, планов повышения конкурентоспособности, общефирменной цели

- ежегодно разрабатываемыми планами развития, в комплексе рассматривающими формирование необходимой ресурсной базы и на ее основе – диверсифицированных активов

- хорошей информированностью сотрудников о планах развития банка

- достаточно четким распределением служебных функций и делегированием полномочий и ответственности

- активным использованием премирования как основного рычага мотивации персонала.

В то же время, следует отметить определенные недостатки в организации финансовой политики:

- недостаточная мобильность в проведении политики диверсификации ресурсной базы (банк не уделял достаточно внимания привлечению вкладов населения, значительную долю в ресурсах составляли кредиты зарубежных банков, облигационные займы, а изменение ситуации на мировых финансовых рынках заставили банк изменить политику привлечений в пользу более активного привлечения вкладов и клиентских остатков).

- недостаточная работа по диверсификации активов (но это характерно для большинства российских банков, которые имели значительные разрывы в сроках привлеченных пассивов и размещенных активов).

В банке в целом сложилась система краткосрочной финансовой политики. Она охватывает изучение итогов предыдущих периодов, собственно планирование с учетом достигнутого, обеспечение выполняемых планов необходимой организационной структурой и контролем за выполнением принимаемых планов и процедур. Есть процедуры оценки качества проводимой политики.

Ежегодно принимаются контрольные планы развития, как Банка, так и его филиалов. Они имеют форму плановых заданий по работающим активам и пассивам, годовых заданий по доходам и расходам, а также плановых заданий по использованию «инструментов» (кредиты, ценные бумаги, валютные операции и т.д.).

Кроме того, ежегодно принимается план по управленческим расходам. Система бюджетирования выстроена в банке достаточно четко. Все филиалы работают как «центры прибыли», что является, с нашей точки зрения, наиболее правильной ориентацией их на конечный результат. Контрольные цифры развития находятся в зоне постоянного внимания руководства Банка, существует практика ежеквартальной отчетности по их выполнению. Квартальные планы развития обязаны иметь все филиалы Банка.

В тоже время, банк достаточно поздно начал развиваться как многофилиальный (с лета 2006 г.). В этот период многие средние банки России (а тем более крупные) уже создали довольно большие по количеству точек продаж сети, что позволило им вести более диверсифицированную ресурсную и активную политику.

Банк создал качественные программы кредитования малого и среднего бизнеса, ипотечного кредитования, других форм потребительского кредитования. В то же время, банк относительно медленно перестраивал свою политику по повышению привлекательности своих вкладов в условиях оттока вкладов в национальной банковской сети, что серьезно затронуло все банки (новые условия вкладов были разработаны лишь к февралю 2009 г)., а новые условия привлечения ресурсов от юридических лиц – только в марте 2009 г.

Банк вынужден был в ноябре 2008 г. прекратить ипотечное кредитование (в связи с отсутствием нового притока относительно долгосрочных ресурсов), но положительным моментом явилось то, что банк сразу активизировал кредитование малого бизнеса (правда, усилились требования к обеспечению и финансовому состоянию заемщиков). Фактически, в течение 2008 г. произошла серьезная корректировка всех краткосрочных планов развития банка, но эти изменения носили достаточно адекватный уровень.

В целом можно отметить, что вопросы краткосрочной финансовой политики в банке разработаны достаточно хорошо (наличие значительного числа внутренних нормативных, регулирующих документов, хорошо разработанная система персональной ответственности и мотивирования персонала).

Список используемой литературы

1. Роуз Питер. Банковский менеджмент: Пер. с англ. – М.: Дело, 2001 – 411 с.; Рид Э., Коттер Р., Смит Р. Коммерческие банки.- М.: Прогресс, 1990- 321 с.; Грюнинг Х.ван, Брайович Братанович С. Анализ банковских рисков. Система оценки корпоративного управления и управления финансовым риском.- М.: Изд-во «Весь мир», 2004 – 304 с.

Купчинский В.А., Улинич А.С. Система управления ресурсами банков. \_ М.: Экзамен, 2000- 224 с.; Максютов А.А. Банковский менеджмент.- М.: Альфа-Пресс, 2007- 444 с.; Жуков Е.Ф. Банковский менеджмент.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008 – 255 с.; Гиляровская Л.Т., Паневина С.Н. Комплексный анализ финансово-экономических результатов деятельности банка и его филиалов.- СПб.: Питер, 2003- 240 с.; Ковалев П.П. Банковский риск-менеджмент.- М.: ИНФРА-М, 2008- 451 с.; Батракова Л.Г. Анализ процентной политики коммерческого банка.- М.- Логос, 2002- 152с.

Никонова И.А., Шамгунов Р.Н. Стратегия и стоимость коммерческого банка. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2007 – 304 с.

Усоскин В.М. Современный коммерческий банк: операции и управление. – М.: ИНФРА-М, 2000- 276 с.

Балашова Н.Е. Построение системы риск-менеджмента в финансовой компании.// Менеджмент в России и за рубежом.- 2002- №4- с.104- 111.; Чичуленков Д.А. Особенности управления портфелем банковских активов.// Финансы и кредит- 2009- №12- с.41-52. Журналы «Эксперт», «Профиль», «Банковское обозрение» за 2007-2009 гг.

Никонова И.А., Шамгунов Р.Н. Стратегия и стоимость коммерческого банка.-М.: «Альпина Бизнес Букс», 2007- с.5

Никонова И.А., Шамгунов Р.Н. Стратегия и стоимость коммерческого банка.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2007- с.177.

По материалам ЦБ РФ.

По расчетам, проведенным специалистами еще в 2006 г., выход даже на текущую окупаемость по филиалам российских банков составлял тогда не менее 3-х лет. Причем в дальнейшем ситуация только усложнилась, а данные сроки стали удлиняться (Эксперт- 2005 - №42- с.56.).

Приложение

Бизнес-единицы по региональному принципу

Центральный филиал г.Москва

Региональные филиалы

Дополнительные офисы

Дополнительные офисы

Кредитова-

ние

и торгово-

проектное

финанси-рование

Купля-

продажа на

валютных и

денежных

рынках

Пласти-

ковые

карты

Расчетно-

кассовое

обслуживание

Депозитарные

услуги

Бизнес-единицы по клиентскому признаку

Розничный

бизнес

Частный

бизнес

Бизнес-процессы

по отдельным клиентам

Корпоративный

бизнес

Оргструктура «БТА Банк» (ООО).

Председатель Правления

КУАП

Бюджетный комитет

Кредитный комитет

Департамент

межбанков-

ских

операций

Финансовый

департамент

Бухгалтерия

Департамент

инвестицион-

ных

операций

Департамент

по работе с корпора-

тивными

клиента

Касса

Департамент

автомати-

зации

Служба

безопас-

ности

Отдел

межбанков-

ских

операций

Операцион-

ный

отдел

Отдел собственных

операций

Отдел

финансового

мониторинга

Кредитное

управление

Отдел

инкассации

Отдел

клиентских

операций

Отдел

корреспон-

дентских

отношений

Управление

делами

Служба

внутреннего

контроля

Отдел

валютного

контроля

Отдел

вексельных

операций

Отдел кадров

Юридическая

служба

Депозитарий

Хозяйствен-ная

служба

Транспортная

служба

Бэк-офис ДКК

Бэк-офис ДМО

Бэк-офис ДИО

Стратегия роста доходов Укрепить стабильность за счет расширения источников дохода от имеющейся клиентской базы.

Увеличение

рентабельности

Повышение

эффективности

операций

Расширение

структуры доходов

Клиентская составляющая

Повышение степени

удовлетворенности клиентов

достижением высочайшего

уровня обслуживания

Повышение нашего

авторитета как финансового консультанта в глазах клиентов

Бизнес-процессы

Организация перекрестных продаж

Разработка новых продуктов

Изучение

сегментов

потреби-тельского

 рынка

Обеспечение операти-вности ответов на запросы

Миними-

зация проблем

Переход

 на более эффектив-ные

способы обслужи-

вания

Обучение и развитие

Повышение эффективности работников

Развитие стратегических сфер компетентности

Доступ к стратегической информации

Соотнесение личных целей с целями

компании

|  |
| --- |
| Плановые задания по работающим активам и пасивам филиала в г.Воронеж |
| млн.единиц валюты | 1 год работы | 2 год работы |
| АКТИВ | План на конец 1кв. | План на конец 2кв. | План на конец 3кв. | План на конец 4кв. | План на конец 1кв. | План на конец 2кв. | План на конец 3кв. | План на конец 4кв. |
|
| Кредиты,руб. | 0.0 | 15.0 | 30.0 | 50.0 | 75.0 | 100.0 | 125.0 | 150.0 |
| Кредиты,долл. | 0.00 | 0.010 | 0.030 | 0.05 | 0.15 | 0.25 | 0.35 | 0.45 |
| Векселя,руб. | 0.0 | 1.0 | 4.0 |  7.5 | 14.0 | 18.0 | 25.0 | 32.0 |
| Касса,руб. | 0.0 | 0.2 | 0.3 | 0.6 | 1.0 | 1.0 |  1.5 | 2.0 |
| Касса,долл. | 0.00 | 0.04 | 0.06 | 0.08 | 0.10 | 0.12 | 0.13 | 0.15 |
| Корсчет в РКЦ,руб. | 0.00 | 0.46 |  1.33 |  1.68 |  2.16 | 2.9  |  4.2 |  5.9 |
| НОСТРО,долл. | 0.00 | 0.01 | 0.02 | 0.04 | 0.05 | 0.07 | 0.09 | 0.10 |
| ФОР в ЦБ РФ,руб. | 0.00 | 0.44 |  1.67 |  2.8 |  4.54 |  6.4 |  8.7 |  10.6 |
| Имущество,руб. |  1.5 |  1.5 |  1.7 |  1.8 | 2.0 | 2.0 | 2.0 | 2.0 |
| Убыток (наращ.итогом),руб | 0.2 |  1.4 |  2.5 |  3.6 |  4.3 |  4.3 |  4.3 | 4.3  |
| ПЛАНОВЫЕ АКТИВЫ,руб. |  1.7 | 19.9  | 41.6 | 67.9 | 103.0 | 134.6 | 170.7 | 206.8 |
| ПЛАНОВЫЕ АКТИВЫ,долл. | 0.0 | 0.1 | 0.1 | 0.2 | 0.3 | 0.4 | 0.6 | 0.7 |
| ИТОГО ПЛАНОВЫЕ АКТИВЫ,руб |  1.7 |  21.9 | 45.2 | 73.7 | 113.2 | 149.8 | 190.6 | 231.6 |
| ПАССИВ |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Вклады физ.лиц (+до востребования),руб. | 0.0 | 0.5 | 1.0 | 2.0 | 5.0 | 8.0 | 11.0 | 15.0 |
| Вклады физ.лиц (+до востребования),долл. | 0.00 | 0.05 | 0.07 | 0.10 | 0.20 | 0.30 | 0.40 | 0.50 |
| Векселя и депозиты юр.лиц,руб | 0.0 | 2.0 | 8.0 | 14.0 | 20.0 | 25.0 | 35.0 | 40.0 |
| Векселя и депозиты юр.лиц,долл | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Ресурсы ЦО,руб. | 0.0 |  12.5 | 21.0 | 34.0 | 50.0 | 67.0 | 79.0 | 95.0 |
| Векселя до востребования,руб. | 0.0 | 0.1 | 0.3 | 0.5 |   | 3.0 | 4.0 | 5.0 |
| Пластиковые карты,руб. | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.1 | 0.2 | 0.3 | 0.4 | 0.5 |
| Расчетные и текущие счета клиентов,руб. | 0.0 | 2.0 | 7.0 | 12.0 | 20.0 | 25.0 | 35.0 | 45.0 |
| Расчетные и текущие счета клиентов,долл. | 0.00 | 0.01 | 0.04 | 0.07 | 0.10 | 0.14 | 0.17 | 0.20 |
| Чистая прибыль(наращ.итогом),руб. | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.41 | 1.47  |
| Задолженность (наращ.итогом),руб |  1.71 | 2.84  | 4.26  | 5.35  | 6.27  | 6.28  | 5.87  | 4.82  |
| ПЛАНОВЫЕ ПАССИВЫ,руб. |  1.7 | 19.9  | 41.6 | 67.9 | 103.0 | 134.6 | 170.7 | 206.8 |
| ПЛАНОВЫЕ ПАССИВЫ,долл. | 0.00 | 0.06 | 0.11 | 0.2 | 0.3 | 0.4 | 0.6 | 0.7 |
| ИТОГО ПЛАНОВЫЕ ПАССИВЫ,руб. |  1.7 | 21.9  | 45.2 | 73.7 | 113.2 | 149.8 | 190.6 | 231.6 |
| Контроль | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |

1. Роуз Питер. Банковский менеджмент: Пер. с англ. – М.: Дело, 2001 – 411 с.; Рид Э., Коттер Р., Смит Р. Коммерческие банки.- М.: Прогресс, 1990- 321 с. ; Грюнинг Х.ван, Брайович Братанович С. Анализ банковских рисков. Система оценки корпоративного управления и управления финансовым риском.- М.: Изд-во «Весь мир», 2004 – 304 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Купчинский В.А., Улинич А.С. Система управления ресурсами банков. \_ М.: Экзамен, 2000- 224 с.; Максютов А.А. Банковский менеджмент.- М.: Альфа-Пресс, 2007- 444 с.; Жуков Е.Ф. Банковский менеджмент.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008 – 255 с.; Гиляровская Л.Т., Паневина С.Н. Комплексный анализ финансово-экономических результатов деятельности банка и его филиалов.- СПб.: Питер, 2003- 240 с.; Ковалев П.П. Банковский риск-менеджмент.- М.: ИНФРА-М Анализ процентной политики коммерческого банка.-, 2008- 451 с.; Батракова Л.Г. М.- Логос, 2002- 152 с.  [↑](#footnote-ref-2)
3. Никонова И.А., Шамгунов Р.Н. Стратегия и стоимость коммерческого банка. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2007 – 304 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Усоскин В.М. Современный коммерческий банк: операции и управление. – М.: ИНФРА-М, 2000- 276 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Балашова Н.Е. Построение системы риск-менеджмента в финансовой компании.// Менеджмент в России и за рубежом.- 2002- №4- с.104- 111.; Чичуленков Д.А. Особенности управления портфелем банковских активов .// Финансы и кредит- 2009- №12- с.41-52. Журналы «Эксперт», «Профиль», «Банковское обозрение» за 2007-2009 гг. [↑](#footnote-ref-5)
6. Никонова И.А., Шамгунов Р.Н. Стратегия и стоимость коммерческого банка.-М.: «Альпина Бизнес Букс», 2007- с.5 [↑](#footnote-ref-6)
7. Никонова И.А., Шамгунов Р.Н. Стратегия и стоимость коммерческого банка.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2007- с.177. [↑](#footnote-ref-7)
8. По материалам ЦБ РФ. [↑](#footnote-ref-8)
9. По расчетам, проведенным специалистами еще в 2006 г., выход даже на текущую окупаемость по филиалам российских банков составлял тогда не менее 3-х лет. Причем в дальнейшем ситуация только усложнилась, а данные сроки стали удлиняться (Эксперт- 2005 - №42- с.56.). [↑](#footnote-ref-9)