**Контрольная работа**

по дисциплине «**Банковское дело**»

на тему: *«Банковский менеджмент»*

***Содержание***

1. Понятие, сущность и принципы банковского менеджмента

2.Финансовый менеджмент, его основные направления

3. Стратегическое и тактическое планирование, разработка политики коммерческого банка

4. Управление активами, пассивами, ликвидностью, доходностью, рисками

5. Управление персоналом банка

Используемая литература

***1. Понятие, сущность и принципы банковского менеджмента***

Современное банковское дело принадлежит до одной из наиболее динамичных сфер экономики. Техническая революция, усиление конкурентной борьбы, обвальная инфляция, экономические кризисы привели к повышению рисковости банковской деятельности. На настоящем этапе развития банковской системы главная задача состоит в поиске реальных путей минимизации рисков и получения достаточной прибыли для сохранности средств вкладчиков и поддержания жизнедеятельности банка. Успешное решение этой сложной проблемы требует использования многих методов, приемов, способов, систем и разработки новых подходов к управлению коммерческим банком, которые объединенные понятием менеджмента.

В общем понимании *менеджмент* – это наука о наиболее рациональной системе организации и управления определенными видами деятельности.

Под менеджментом понимают как систему управления финансовыми и организационными сферами деятельности, так и управленческим персоналом, который осуществляет управление.

Во всем мире менеджмент рассматривается как один из важнейших факторов повышения эффективности деятельности. В условиях жесткой конкуренции, которая сопровождает развитие рыночной экономики, необходимо постоянно совершенствовать системы и формы управления, быстро овладевать накопленными в теории и практике знаниями, находить новые неординарные решения в динамической ситуации. Лишь такой подход к управлению обеспечивает выигрыш в конкурентной среде или, по крайней мере, нормальные условия развития организации.

Банковская деятельностьв современном мире – одна из наиболее конкурентных, поэтому успех и жизнедеятельность банка существенным образом определяются его менеджментом.

Банковский менеджментимеет определенную специфику, обусловленную характером и особенностями осуществления банковских операций.

Банк выполняет разнообразные финансовые функции относительно любого предприятия в экономике, а также является проводником монетарной политики государства. Банки хранят и распоряжаются общественным капиталом и поэтому должны нести ответственность перед собственниками за хранение денежных средств. Специфической особенностью банковской деятельности является то, что банки работают преимущественно с чужими деньгами, которые временно аккумулированы на их счетах.Поэтому надежность отдельного банка и банковской системы в целом рассматривается как необходимое условие их деятельности.

Тем не менее, банки – это не благотворительные организации. Прибыльность выступает главным показателем эффективности работы любого банка, а уровень надежности определяется размером совокупного риска, с которым сталкивается конкретный банк. Именно эти категории – прибыль и риск – рассматриваются как основные критерии оценки уровня банковского менеджмента.

***Банковский менеджмент*** – это наука о надежных и эффективных системах управления всеми процессами и отношениями, которые характеризуют деятельность банка. Увеличение прибыльности и снижение риска – это два основных направления банковского менеджмента. Под процессами и отношениями понимают всю совокупность финансовых, экономических, организационных и социальных сфер банковской деятельности.

В понятие «коммерческий банк» вкладывается широкий смысл, поэтому объекты управления и исследования конкретизируются так: капитал; привлеченные и заемные ресурсы; активы; финансовый инструментарий; методология; организационные структуры; банковские продукты; персонал; информационные потоки; внутрибанковские операции; материально-техническая база; учет и отчетность; финансовые результаты и налоги; безопасность; связи с общественностью, другие.

Субъект управления – это ответственное лицо или группа лиц, которые имеют право принимать управленческие решения и несут ответственность за эффективность осуществляемого процесса управления банком. В коммерческом банке субъектами управления являются члены Правления банка, члены Совета директоров банка, лица, которые занимают руководящие должности (руководство), команда менеджеров, которые непосредственно осуществляют процесс управления. Все субъекты управления часто объединяют под одним названием **–** менеджеры банка.

Банковский менеджмент, как и каждая наука, базируется на определенных принципах и направлен на выполнение конкретных функций с помощью инструментария с целью достижения поставленных целей.

Менеджмент характеризуется принципами, которые являются общими для всех сфер деятельности:

• направленность субъекта управления на достижение конкретных целей;

• единство цели, результата и средств его достижения;

• комплексность процесса управления, которая включает планирование, анализ, регулирование и контроль;

• единство стратегического (перспективного) и тактического (текущего) планирования для обеспечения непрерывности соответствующего процесса;

• контроль за принятыми управленческими решениями как важнейший фактор их реализации;

• материальное и моральное стимулирование творческой активности, успехов и достижений всего коллектива и любого его члена в частности;

• гибкость организационной структуры управления, которая дает возможность решать функциональные и управленческие задачи.

***2. Финансовый менеджмент, его основные направления***

Финансовый менеджмент представляет собой процесс управления формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов хозяйствующего субъекта.

Отсюда основная *цель финансового менеджмента – максимизация цены собственного капитала*.

Финансовый менеджмент решает следующие *задачи*:

1) обеспечение высокой финансовой устойчивости предприятия в процессе его развития;

2) поддержание постоянной платежеспособности предприятия;

3) максимизация прибыли;

4) обеспечение минимизации финансовых рисков.

Система задач нацелена на достижение на каждом этапе развития предприятия, повышения рыночной стоимости при обеспечении достаточной финансовой устойчивости, платежеспособности и оптимизации соотношения уровня прибыли и риска в процессе принятия управленческих решений.

*Финансовая устойчивость предприятия* обеспечивается рациональной финансовой политикой, использованием различных источников для формирования финансовых ресурсов, направлением средств на решение первоочередных задач развития предприятия.

*Поддержание постоянной платежеспособности предприятия* достигается за счет эффективного формирования денежных потоков и поддержания ликвидности оборотных активов. С обеспечением платежеспособности предприятия связано постоянное управление всеми видами денежных средств.

*Максимизация прибыли* основана на использовании высокого уровня хозяйствования, на эффективной налоговой, маркетинговой и дивидендной политики.

*Процесс минимизации рисков* предусматривает их оценку, профилактику и минимизацию.

Обобщение опыта отечественных предприятия в управлении финансами позволяет сделать вывод, что на современном этапе предпринимательства происходит переход от решения простых задач (планирование, анализ, оценка финансовой устойчивости) к более сложным и комплексным (бюджетирование, управление капиталом, разработка финансово-экономических стратегий использованием ценных бумаг и др.). На практике управление финансами, осуществляемое предприятием, реализуется посредством разработанной политики, стратегии и тактики. Финансовый менеджмент всегда имеет целевую ориентацию, которая накладывает отпечаток на все виды деятельности. Финансовый менеджмент привносит в экономику предприятия новую систему ценностей, изменяет приоритеты и тенденции развития.

Как и каждая управляющая система, финансовый менеджмент имеет свою систему конкретных объектов управления: активы и пассивы, инвестиции, прибыль, кредит и т.д.

Су четом объектов управления можно выделить основные направления финансового менеджмента:

1) формирование финансовой структуры капитала;

2) формирование активов;

3) управление оборотными активами;

4) управление внеоборотными активами;

5) управление инвестициями;

6) управление и формирование собственных финансовых ресурсов;

7) управление заемными финансовыми средствами;

8) управление финансовыми рисками.

*Формирование финансовой структуры капитала* нацелено на определение общей потребности в капитале (изначально это уставный капитал) для финансирования формируемых активов предприятия, изучение и анализ альтернативных источников формирования финансовых ресурсов.

*Формирование активов* связано с выявлением реальной потребности в отдельных видах активов и определением их суммы в целом, исходя из предусматриваемых объемов деятельности предприятия.

*Управление оборотными активами* – важнейшая деятельность финансовых работников фирмы. Это, прежде всего, анализ продолжительности отдельных циклов оборота рабочего капитала: обеспечение ускорения оборачиваемости активов, снижение дебиторской задолженности, повышение эффективности комплексного использования оборотных активов.

*Управление внеоборотными активами* (основными фондами) достигает цели при обеспечении эффективного использования основных средств, определяет потребность в приросте основных фондов и их обновлении; при внедрении мероприятий, повышающих фондоотдачу внеоборотных активов.

*Управление инвестициями* – главная задача инвестиционной политики предприятия; оценка инвестиционной привлекательности отдельных реальных проектов и отбор наиболее эффективных. Особое внимание в процессе управления инвестициями должно быть уделено выбору форм и источников их финансирования, оптимизации состава источников инвестиционных ресурсов.

*Управление формированием собственных финансовых ресурсов* – это определение потребности в собственных финансовых ресурсах для реализации экономической стратегии предприятия и достижения целевой финансовой структуры капитала. Основное внимание в этом направлении деятельности должно быть уделено повышению объемов прибыли, фонда амортизационных отчислений, внереализационных доходов.

Предметами *управления заемными денежными средствами* служат определение общей потребности в заемных финансовых средствах, оптимизация соотношения краткосрочной и долгосрочной задолженностей, оптимизация форм и источников привлечения заемных финансовых средств, подготовка проектов отдельных кредитных договоров.

*При управлении финансовыми рисками* основное внимание следует направить на выявление состава вероятных финансовых рисков, присущих оперативной, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия. Оценка уровня этих рисков и их последствий сводится к формированию системы мероприятий по профилактике и минимизации отдельных финансовых рисков, а также их внутреннему и внешнему страхованию.

***3. Стратегическое и тактическое планирование, разработка политики коммерческого банка***

Особое место в системе финансового менеджмента отводится финансовому планированию.

Финансовое планирование – это планирование процессов формирования, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов.

Комплексный финансовый план разрабатывается на основе предварительно согласованных между собой документов: финансовой модели-плана движения капитала; плана разработки и внедрения новых программ и проектов; плана банковских операций; бюджета и расчета прогнозных показателей.

Финансовое и бюджетное планирование предназначено для детализации долгосрочного или стратегического плана.

Финансовое планирование обеспечивает:

1. определение конкретных финансовых показателей для достижения тактических и стратегических целей;
2. установление проблемных моментов, которые могут повлиять на выполнение стратегических планов;
3. эффективное оперативное планирование. Это наиболее важная задача банка, так как сравнение фактических показателей с плановыми дает возможность выявить эффективность управления банком;
4. на основе анализа оперативных планов принимаются текущие управленческие решения;
5. координацию, кооперацию, коммуникацию всей системы коммерческого банка. Здесь обеспечивается единый подход в планировании и управлении отдельными направлениями деятельности;
6. создание основы для оценки и контроля выполнения задач отдельных менеджеров;
7. оценка затрат банка и возможность уяснить стоимость решений менеджерами;
8. количественное обоснование планов менеджеров, т.е. в процессе составления бюджетов менеджер может сравнить затраты и преимущества альтернативных направлений;
9. мотивацию работников через ориентацию на достижение целей;
10. выполнение требований нормативных документов и контрактов.

*Стратегическое планирование* имеет целью определение основных идей, целей и стратегии деятельности банка в условиях конкретного рынка. Это процесс разработки общей концепции, которая служит основой для принятия ключевых решений относительно допустимого риска, методов ведения конкурентной борьбы, перспектив расширения деятельности, желательного уровня прибыльности. Стратегические планы нацелены на долгосрочную перспективу и базируются на анализе существующих тенденций развития экономики, финансовых рынков, а также содержат элементы прогнозирования и описание основных принципов принятия решений. В стратегических планах отсутствуют подробности, детализация положений и точные даты выполнения. Такой план разрабатывается на высоком уровне менеджмента банка, основные положения являются обязательными при формулировании плановых задач на уровне структурных подразделов.

В условиях стабильной среды стратегический план не требует постоянного обновления и корректирования. В условиях рынков, которые динамично развиваются, постоянно совершенствуются предлагаемые финансовые инструменты, обостряется конкуренция - стратегический план становится жизненно необходимым элементом обеспечения успешной деятельности банка. В современном мире тяжело найти рынки, которые развиваются автономно и не испытают влияния разнообразных факторов. Новые достижения в сфере компьютерных систем и средств связи обусловили преобразование финансовых рынков в международный рынок, отдельные сегменты которого чувствительно реагируют на любые изменения в других сферах. Итак, постоянная изменчивость является основной характеристикой финансовых рынков. Поэтому и стратегическое планирование превратилось на обязательную составную эффективного управления банком.

Маркетинговые мероприятия по планированию включают несколько этапов.

На первом этапе службе маркетинга необходимо определиться с постановкой задач стоящих перед банком. Задачи банка конкретизированные по времени и величине, являются его целями.

На следующем этапе планирования происходит конкретизация задач в целях банка, к которым предъявляются такие требования: конкретность и измеримость, ориентация во времени, достижимость, совместимость. Без соблюдения этих требований можно говорить о том, что цели формулированы не точно, что может отрицательно сказаться на качестве самого плана. На установление целей влияет ряд факторов следующего содержания: сдерживающие факторы и возможности среды, требования пайщиков, внутренние ресурсы, общая культура банка.

Третий этап планирования анализа исходного положения рынка. Он предполагает определение обслуживаемого рынка, оценку рыночно-производственных характеристик, сегментов и оценку привлекательности рынка.

Процесс определения обслуживаемого рынка представляет собой процесс сегментации и выявления клиентов банка. Кроме того, здесь проводится выявление нужд выбранных клиентов, определение банковских продуктов, удовлетворяющих нужды потребителей, оценка, возможности и целесообразности для банка удовлетворять эти нужды, определение средств, необходимых банку для удовлетворения нужд потребителей, изыскание этих средств.

Оценки рыночно – производственных характеристик, сегментов может производиться по таким направлениям как: оценка рыночных характеристик, оценка показателей услуг, оценка показателей конкуренции, анализа характеристик среды. Такое рассмотрение рыночно-производственных характеристик позволяет дать всестороннюю оценку рынка где банк намеревается действовать.

На основании результатов, полученных в процессе анализа, рыночно- производственных характеристик, оценивается привлекательность рынка. При том рассматриваются следующие показатели: размер рынка, сложившиеся темпы роста, предполагаемые темпы роста, общее количество клиентов, степень концентрации обслуживаемых клиентов, относительная мощь клиентов, тенденции в концентрации клиентов, важность услуги для клиента, процесс принятия решений клиентами о приобретении банковских услуг, частота приобретения услуг, финансовые характеристики клиентов, относительная капиталоемкость услуг, относительная доходность услуг, тенденции доходности, число конкурентов, степень концентрации конкурентов, показатели сравнительного анализа, показатели макроэкономического порядка.

Четвертый этап планирования – оценка, факторов, воздействующих на стратегию банка. Этот этап предусматривает выявление факторов, воздействующих на банковскую стратегию и анализа их влияния. На банковскую стратегию воздействуют факторы двух порядков: факторы микросреды и факторы макросреды.

К факторам микросреды относятся внутрибанковские взаимоотношения, отношения с поставщиками и посредниками, отношения с конкурентами, отношения с клиентами. Среди факторов макросреды выделяют 6 групп факторов: демографические, технологические, политические, экономические, факторы культурного уклада, и природные.

Пятый этап планирования - оценка опасностей и возможностей. Здесь предполагается три направления работы: выявление опасностей и возможностей, выявление сильных и слабых сторон банка, анализ перекрестного влияния сильных и слабых сторон банка. Исходя из факторов, воздействующих на стратегию банка определяется размер рыночных опасностей и возможностей. Сильные и слабые стороны банка определяются на анализе ключевых факторов успеха. Исследовав все факторы можно сделать вывод о шансах банка в достижении успеха и наметить меры но улучшению его положения.

Шестой этап планирования - стратегия развития хозяйственного портфеля. Существуют 4 стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание всех трех альтернатив. Из этих альтернатив выбирается наиболее подходящая для банка и рассматриваются варианты более конкретных стратегий.

Седьмой этап планирования - стратегические изменения в регулируемых факторах. Необходимость таких изменений обусловлена необходимостью корректировки стратегии под влиянием изменяющихся рыночных условий и процессом конкретизации стратегических планов планами действий.

Восьмой, заключительный этап планирования - ожидаемые финансовые результаты. Расчет ожидаемых финансовых результатов базируется на количественно определенных целях банковской стратегии, которые корректируются факторами, воздействующими на организацию, и рассматриваемыми на всех этапах банковского планирования. При планировании маркетинга службе маркетинга необходимо разработать планы подразделений, планы клиентов и планы отдельных банковских продуктов. В этих планах должны быть определены конкретные задачи для каждой группы.

Планирование на уровне отделений и других структурных подразделений банка имеет ряд особенностей, связанных с тем, что деятельность банковской единицы проходит в нескольких рыночных сегментах, и как следствие, появляется необходимость учета специфики каждого из них.

Планирование клиентов состоит из следующих этапов: отбор основных счетов, налаживание контакта с потенциальными клиентами, выявление нужд потенциальных клиентов, выбор стратегии в отношении клиента, составление планов действий в отношении клиентов, составление плана взаимодействия.

Службе маркетинга банка необходимо обратить внимание на разработку банковских продуктов - новинок. Разработка такого продукта состоит из следующих этапов: выведение продукта на рынок, роет, зрелость, спад.

Процесс создания продукта - новинки проходит следующие стадии: поиск идей (поиск и накопление идей, отбор подходящих идей, выработка замыслов разрабатываемого продукта, отбор подходящего замысла, формулирование стратегии маркетинга), анализ маркетинговых возможностей анализа рыночных возможностей, открываемых продуктом-новинкой; анализ возможностей банка; соотнесение имеющихся перспективе целями банка), разработка продукта, испытание продукта, в рыночных условиях, выведение продукта-новинки на рынок (коммерциализация).

По мере приближения к стадии коммерциализации значительно возрастают расхода банка по разработке продукта-новинки. Поэтому нельзя допускать послаблений при отборе идей и длительного продвижения по ступеням процесса создания новых услуг сомнительных продуктов, затраты на разработку которых могут не оправдаться.

Для успешного осуществления стратегического планирования необходимо четкое понимание перспективного управления банка, твердое обязательство руководства банка по введению системы стратегического планирования, привлечение извне, если это необходимо, консультантов области менеджмента, соответствующая структурная реорганизация, развитие информационной базы, проектирование соответствующей системы контроля, подкрепление процесса планирования системой мотиваций (поощрений и санкций). Для оценки эффективности системы стратегического планирования применяется аудит системы планирования.

***4. Управление активами, пассивами, ликвидностью, доходностью, рисками***

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

• наличие хорошего помещения и квалифицированного персонала (помещение банка должно быть чистым, уютным, удобным и привлекать клиентов, персонал должен быть вежливым, обходительным и эффек­тивно выполнять свои функции);

• банк должен учитывать общеэкономическую ситуа­цию в стране и мировую конъюнктуру и, исходя из этого, планировать пассивные операции;

• при планировании пассивных операций банк дол­жен учитывать местонахождение свое и филиалов, а также предусмотреть оказание небанковских услуг (в западных странах, 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 (родители — дети — их дети и т.д.);

• при развитии и расширении пассивных операций банк должен строить свою политику достаточно гибко и поддерживать свою устойчивость;

• для расширения пассивных операций банк может также использовать фонды центрального банка, на внутреннем рынке — займы от других банков и кредитно-финансовых учреждений, займы на ми­ровом рынке ссудного капитала (в основном на рынке евровалют);

• для расширения пассивных операций банк должен постоянно развивать маркетинг, вводя 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 занимались ссудными и инвести­ционными операциями, то объем их депозитов был бы равноценен сумме наличных денег, внесенных вклад­чиками. В этих условиях банки были бы абсолютно ликвидными, а их доходы складывались бы исключи­тельно из комиссионных вознаграждений, взимаемых за различные услуги клиентам. Но банки не могут ог­раничить этим свою деятельность, так как стремятся получить прибыль.

Банк может ссудить или инвестировать сумму, рав­ную резервам или тому, что называют *избыточными ре­зервами.* Это сумма средств, превышающих преду­смотренные законом резервы и любые другие средства, которые банки сочтут необходимыми 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 путем предоставления дополнительных резервов.

Одной из важных сторон банковского менеджмента является также управление активами коммерческого банка. В настоящее время мировая банковская прак­тика выделяет три основных метода управления акти­вами: общий метод распределения средств или общий фонд средств (pool of funds approach), распределение активов, или конверсия средств (assets allocation or convertion funds approach) и научный метод (scientific method).

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.

Банк собирает основные денежные источники в виде акционерного капитала, вкладов до востребования, сберегательных вкладов, срочных вкладов и на их базе создает общий фонд, или пул, средств, которые затем будут размещены в активных операциях банка. Разме­щение средств осуществляется по следующим статьям: *первичные резервы,* которые состоят из наличных денег (cash), 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; далее идут статьи: ссуды, ценные бумаги частных компаний, здания и сооружения.

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 (оборачиваемости). 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 в первичные и вторичные резервы и меньше — в инвестиции, т.е. частные ценные бумаги. Таким образом, этот метод создает внутри самого банка несколько "центров ликвидности — прибыльно­сти", используемых для размещения средств, которые привлекаются банком из разных источников.

Такие центры в мировой банковской практике обо­значаются как "банки внутри банка", поскольку раз­мещение средств из каждого центра осуществляется независимо от размещения средств из других центров, т.е. существуют как бы банк вкладов до востребования, банк сберегательных вкладов, банк срочных вкладов, банк основного капитала.

Основные преимущества данного метода заключа­ются в том, что, во-первых, наблюдается координация сроков между вкладами и их вложениями в активы; во-вторых, уменьшаются ликвидные активы и увели­чиваются дополнительные вложения в ссуды и инве­стиции (частные ценные бумаги), что ведет к увеличе­нию нормы прибыли. Это достигается устранением из­бытка ликвидных активов, которые противостоят сбе­регательным и срочным вкладам, а также основному капиталу. Этот метод базируется на скорости обращения различных вкладов, т.е. осуществляется координация между сроками вкладов и вложениями в активные операции.

Однако и этот метод, как признано мировой банков­ской практикой, обладает рядом недостатков: отсутству­ет тесная связь между отдельными группами вкладов и общей суммой вкладов; 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 этом методе банки опираются на средний, а не на предельный уро­вень ликвидности. Имеются и общие недостатки двух рассмотренных методов: оба метода, как правило, ак­центируют внимание на ликвидности обязательных ре­зервов и возможном изъятии вкладов, уделяя меньше внимания необходимости удовлетворить заявки клиен­тов на кредит. Но в условиях экономического подъема растут и вклады, и кредиты. В этих условиях 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 этих двух методов является то, что оба они базируются на среднем уровне ликвид­ности, а не на предельном.

Учитывая недостатки этих двух методов, в миро­вой банковской практике используют также **метод на­учного управления активами,** в основе которого ле­жит целевая функция.

Так, банк рассчитывает свои вложения по следую­щей формуле:

Р(n)=0,04х1+0,05х2+0,06х3+0,07х4+0,12 х5+0,13х6,

где *Р* – прибыль;

*х* – сумма 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.

Важной стороной управления банковскими опера­циями является управление ликвидностью и доходностью. Коммерче­ский банк, проводя свои операции, испытывает посто­янное противоречие между ликвидностью и рентабель­ностью, которое конкретно выражается в противоре­чии между вкладчиками и акционерами. Первые стре­мятся к стабильной выплате процентов по депозитам и вкладам, а вторые — к увеличению выплат по диви­дендам от приобретенных акций банка, 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 вкладчики заинтересованы в поддержании ста­бильной ликвидности, и для банка чрезвычайно важно поддержание хорошей 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 при формировании банковского менеджмента необходимо большое внимание уделять вопросам управления банковской ликвидностью.

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

В мировой банковской практике применяются сле­дующие оценки банковской ликвидности. *Ликвидными активами* считаются такие, 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.

Самыми ликвидными в мировой банковской практи­ке считаются кассовая наличность и краткосрочные госу­дарственные облигации (казначейские векселя). Другие активы рассматриваются 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, так как нужно время на их реализацию, включая также поиск потенциального покупателя. Еще менее ли­квидными считаются банковская недвижимость (здания, сооружения), так как существуют долгая процедура оформления и реализация осуществляется обычно ниже стоимости, и выданные кредиты, поскольку их востре­бование происходит по истечении срока погашения. При этом возврат основной суммы долга путем ежеме­сячных взносов существенно повышает ликвидность портфеля кредитов, 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 объема вкладов.

Большая часть этих потребностей через маркетинг банку может быть известна заранее и покрыта за счет ожидаемого притока наличности в виде новых вкла­дов, средств от погашения кредитов или доходов. На­личные средства особенно нужны тогда, когда возни­кает неожиданная прибыльная сделка. Такая сделка носит название "акт 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 предоставившуюся ему возможность. Предусматривая такие непредвиденные или чрезвы­чайные условия, банк должен часть средств держать в ликвидной форме. Как правило, банковская ликвид­ность планируется в рамках всего менеджмента, однако все неожиданные ситуации учесть практически невоз­можно.

В американской банковской практике считается, что изъятие вкладов из банка может произойти при сле­дующих непредвиденных обстоятельствах: забастовки, закрытие предприятий, перемещение военного объекта (базы). На случай таких обстоятельств банк должен рас­полагать необходимыми и достаточными резервами, спо­собными защитить его устойчивость.

В мировой практике под ликвидностью понимают запас или поток денежных средств и других активов.

Измерение ликвидности по запасам предполагает оценку активов, которые можно превратить в наличные денежные средства.

Чтобы определить достаточность ликвидных активов, надо 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 операций. В то же время рынок не всегда может быть расположен к получению таких доходов, тем более что там существуют в условиях определенной конъ­юнктуры 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:

Σ Зк

Клб = ----------- х 100%

Σ Вкл

где Клб — коэффициент ликвидности банка,

Зк — задолженность по кредитам,

Вкл *—* сумма вкладов (депозитов) в банке.

Считается, что коэффициент ликвидности тем выше, чем меньше банки производят вложения в ценные бумаги и предоставляют кредит. 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 заимствованием недостающих ликвидных средств на рынке капитала путем активного управления пассивами, а не перегруппировкой своих ак­тивов в целях продажи определенной части.

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

Показатель ликвидности на основе запасов, который довольно широко привлекается в мировой банковской практике, имеет два недостатка: не дает представления о сроках погашения ссуд и не позволяет судить о качестве портфеля кредита.

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

Из всего этого возникают определенные противоречия в оценке ликвидности с помощью указанного показателя. Так банк может быть более ликвидным с коэффициен­тов, чем банк с коэффициентом 50%, так как первый имеет более стабильные вклады, а у второго они подвержены постоянным колебаниям. Далее, коэффициент на основе запасов не дает информации об активах, которые не вошли в портфель кредитов. В связи с этим также возникают противоречия.

Например, один банк может вложить 20% своих депозитов в кассовую наличность и краткосрочные ценные бумаги, а другой, наоборот, - в менее ликвидную сферу, к которой относится и недвижимость. Но оба эти банка могут оказаться с одинаковым коэффициентом ликвидности. Однако в силу того, что они вложили средства в ценности разной ликвидности, они реально не могут обладать одинаковым уровнем

В мировой банковской практике коэффициент на основе запасов с указанными оговорками применяется и считается полезным, поскольку его рост служит для банка и его руководства сигналом к тому, чтобы предпринять определенные действия, как для проведения анализа своей деятельности, так и для повышения ликвидности путем проведения соответствующих мероприятий по увеличению доходности.

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 — 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 прямо 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 коэффициента, который не вызывал бы беспокойства у вкладчиков и акционеров, соответствовал бы требо­ваниям органов банковского контроля и был бы доста­точно высоким, чтобы обеспечивать необходимый уро­вень прибыли.

В целом величина коэффициента зависит от типа банка, его задач, структуры, клиентуры, его 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 из наиболее солидных и устойчивых банков 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 привлечения ресурсов и их направления в кредитные операции. Он не отражает вероятность погашения заемщиками полученных от банка кредитов, сроки которых и качество рисков 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.

В рамках рыночной экономики считается, что на банковскую ликвидность и состояние ликвидных средств могут оказывать влияние следующие факторы: во-первых, случайные, которые включают в себя за­бастовки, стихийные бедствия и катастрофы (земле­трясения, наводнения), ведение войны; во-вторых, се­зонные явления, которые охватывают в основном сельское хозяйство и строительство; в-третьих, цикли­ческие колебания в экономике (спады, депрессии, подъемы); в-четвертых, долговременные колебания, которые включают несколько экономических циклов (кризисно-депрессивное состояние, стагфляция).

В связи с этим поддержание ликвидности банка является серьезной и сложной проблемой. В мировой практике были разработаны методы (теории) управле­ния ликвидностью, которые являются составной ча­стью всего банковского менеджмента. В число таких методов входят управление коммерческими ссудами, перемещение активов, ожидаемый доход и управление пассивами.

*Теория коммерчески ссуд,* возникшая еще в XVII в. в Англии, предусматривает следующие методы управления. Коммерческий банк будет сохранять стабиль­ную ликвидность в том случае, если его активы поме­щены в краткосрочные ссуды, которые своевременно погашаются при нормальном состоянии условий актив­ности. Согласно этой теории коммерческие банки долж­ны кредитовать только последовательные стадии дви­жения товарооборота от производства к потреблению. Поэтому банк должен выдавать ссуды под товарные запасы и на пополнение оборотного капитала и не вкладывать средства в ценные бумаги, в недвижи­мость, не предоставлять долгосрочные кредиты в сель­ское хозяйство и потребительские ссуды. По этой теории банк «зацикливался» исключительно на краткосрочных кредитах. Данная теория нашла отражение в законах о центральных банках по переучету векселей коммер­ческих банков.

Основной недостаток теории коммерческих ссуд в том, что она не учитывает кредитные потребности раз­вития экономики. Использование этой теории в бан­ковской деятельности по существу запрещало коммер­ческим банкам кредитовать предприятия, компании 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 этой теории можно отнести следующее: во-первых, она не учитывает относительную стабильность банковских вкладов, кото­рые могут быть изъяты по требованию, однако мало­вероятно, что это будет происходить одновременно; во-вторых, она исходит из предпосылок, что при нор­мальной конъюнктуре все ссуды будут погашаться достаточно своевременно, что возможно в условиях высокой деловой активности, но не при спаде и де­прессии; в-третьих, краткосрочная ссуда создает лик­видность только в условиях нормальной экономиче­ской конъюнктуры.

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.

В случае, когда ставки остаются стабильными или снижаются, приемлемыми или ликвидными могут быть и ценные бумаги с большим сроком погашения. Если же ставка сильно колеблется, что обычно и происходит в действительности, или повышается, 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 вторичных резервов считаются краткосрочные государственные ценные бу­маги (в США, Канаде и ряде других стран — казна­чейские векселя), 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 второго резерва могут ис­пользоваться бумаги частного сектора. Речь идет главным образом о кредитных орудиях обращения или финан­совых инструментах. Это в основном акцептные доку­менты (тратта), связанные как с внутренней, так и с внешней торговлей и переучитываемые в центральном банке; коммерческие бумаги (commercial papers), ко­торые используются для резервов второй очереди и 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, оплачиваются эмитенту и индоссируются без ограничений на предъя­вителя, могут передаваться из рук в руки без после­дующих индоссаментов, хранятся в банке до истечения срока, могут 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 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, считая, что это предпочтительнее, чем акцент на обеспечение кре­дита. Согласно этой теории также считается, что 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.

Данная теория признает развитие и рост отдельных видов кредитов, которые составляют значительную часть кредитного портфеля, в том числе срочных кре­дитов компаниям и фирмам, потребительских кредитов, ссуд под недвижимость. Эти 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 процента.

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

В международной банковской практике процесс управления рисками рассматривается как ключевое направление банковского менеджмента. Значительное внимание отводится изучению рискованных сфер и основных видов рисков, поиска эффективных методов контроля, оценки и мониторинга рисков, а также созданию соответствующих систем управления. В целом банковской сфере характерен высокой риск по сравнению с другими видами деятельности. Эта особенность обусловлена спецификой тех функций, которые выполняет каждый коммерческий банк. Банки имеют много партнеров, клиентов, заемщиков, финансовое состояние которых оказывает непосредственное влияние на их положение. Деятельность банка очень разнообразная и включает операции по привлечению средства, выпуску и покупке ценных бумаг, выдаче кредитов, факторинг, лизинг, обеспечение клиентов денежной наличностью и т.п. Осуществление каждой банковской операции связано с возможностью реализации нескольких рисков. Из-за того, что банк одновременно осуществляет и активные, и пассивные операции, возникают дополнительные риски, такие как риск несбалансированной ликвидности, риск разрыва и т.п. Это побуждает к поиску особых подходов для ограничения их влияния, которые получили название «управление активами и пассивами банка».

Несмотря на то, что банковская деятельность сопровождается многочисленными рисками, именно банки призваны олицетворять надежность и безопасность. Поскольку банкиры работают большей частью с чужими деньгами, то должны стараться снизить риск своей деятельности даже больше, чем другие предприниматели. Поэтому управление рисками рассматривается как одно из главных направлений банковского менеджмента.

С точки зрения процесса управления целесообразно поделить банковские риски на внешние и внутренние. К внешним принадлежат риски, которые возникают во внешней, относительно банка, среде и непосредственно не зависят от его деятельности. Это политические, правовые, социальные и общеэкономические риски, которые возникают в случае обострения экономического кризиса в стране, политической нестабильности, войны, запрета на платежи за границу, консолидации долгов, введение эмбарго, стихийного бедствия (пожара, наводнения, землетрясения), приватизации, национализации, неадекватного правового регулирования и т.п.. Влияние внешних рисков на результативность работы банка исключительно высоко, управление этими рисками является наиболее сложным, а иногда и невозможным процессом.

К внутренним принадлежат риски, которые возникают непосредственно в связи с деятельностью конкретного банка. Чем более широкий круг клиентов, партнеров, связей банка, банковских операций, услуг, тем больше внутренних рисков будет сопровождать его работу. Внутренние риски необходимо выявлять, оценивать, минимизировать и постоянно контролировать. Задача менеджмента состоит в управлении внутренними банковскими рисками с помощью соответствующих методов.

Наиболее многочисленную группу банковских рисков образовывают финансовые риски, которые определяются вероятностью денежных потерь и связываются с непредвиденными изменениями в объемах, доходности, стоимости и структуре активов и пассивов. К финансовым рискам принадлежат валютный, кредитный, инвестиционный, рыночный, риск ликвидности, риск изменения процентных ставок, инфляционный, базисный и т. д.

Кредитный риск означает возможность финансовых потерь вследствие невыполнения заемщиками своих обязательств.

Значительное место среди финансовых рисков занимает группа ценовых рисков, которые связываются с возможностью изменения доходности или стоимости активов и обязательств банка. Тремя основными банковскими рисками, которые относятся к данной группе, являются риск изменения процентных ставок, валютный и рыночный риски.

Риск изменения процентных ставок — это вероятность финансовых потерь в связи с изменчивостью процентных ставок на рынке на протяжении определенного периода времени в будущем. Риск изменения процентной ставки (процентный риск) присутствует в деятельности заемщиков, кредиторов, собственников ценных бумаг, инвесторов.

Валютный риск определяется вероятностью потерь, связанных с изменением курса одной валюты относительно другой. Валютный риск возникает у тех субъектов хозяйственной деятельности, которые имеют на балансе активные, пассивные или внебалансовые статьи, деноминированные в иностранной валюте.

Рыночный риск определяется вероятностью изменения рыночных цен на финансовые и физические активы, которые находятся на балансе банка или учитываются на внебалансовых счетах. Под финансовыми активами понимают денежные средства, иностранную валюту, ценные бумаги; к физическим активам относят драгоценные металлы, нефть, зерно, цветные металлы и т.п.. Изменение рыночной цены таких активов тянет за собою изменение стоимости активных, пассивных статей баланса или внебалансовых обязательств банка. В наибольшей мере рыночный риск становится очевидным, если банк оценивает стоимость статей баланса на основании рыночных цен по состоянию на конец каждого рабочего дня. В таком случае любые изменения рыночной цены немедленно отображаются в балансе банка. Несвоевременный учет потерь или прибылей порождает дополнительные проблемы, поскольку неосведомленность относительно факторов риска не означает их отсутствие.

Валютный риск и риск изменения процентных ставок фактически связанные с изменениями стоимости определенных финансовых активов – иностранной валюты, кредитов, депозитов, поэтому часто под рыночным риском понимают лишь те риски, которые возникают вследствие изменения рыночных цен на все последние активы, прежде всего на ценные бумаги. Именно поэтому рыночный риск определяется иногда как вероятность изменения стоимости портфеля ценных бумаг банка.

Базисный риск определяется вероятностью структурных сдвигов в разных процентных ставках. Другими словами, этот риск предопределяется возникновением асимметрии в динамике отдельных ставок (сравнительная характеристика) в противоположность процентному риску, который связывается с изменениями в уровнях процентной ставки с течением времени (динамическая характеристика). Например, если процентные ставки по кредитам определяются на базе ставок межбанковского рынка, а ставки по депозитам прямо к этому рынку не привязаны, то любое несоответствие в изменениях двух разных базовых ставок может потянуть за собой дополнительные убытки или прибыли, что и означает наличие базисного риска.

В процессе управления ценовыми рисками банки применяют ряд специальных методов, объединенных общим названием – хеджирование. Механизм хеджирования обеспечивает компенсацию финансовых потерь, которые произошли из-за изменения рыночной цены того ли другого инструмента по одной позиции, доходами по другой, компенсирующей позиции. Хеджирование дает возможность существенным образом снизить или даже избежать ценовых рисков.

*Цель процесса управления банковскими рисками* состоит в их ограничении или минимизации, поскольку полностью избегнуть рисков невозможно. Рисками можно и нужно сознательно управлять, руководствуясь такими правилами:

• все виды рисков взаимосвязаны;

• уровень риска постоянно изменяется под влиянием динамического окружения;

• риски, с которыми сталкиваются банки, непосредственно связаны с рисками их клиентов;

• банкиры должны стараться избежать рисков даже больше, чем другие предприниматели, поскольку они работают не с собственными, а с чужими деньгами.

Процесс управления рисками состоит из четырех этапов:

1. осознание риска, определение причин его возникновения;

2. оценка величины риска;

3. минимизация или ограничение рисков путем применения соответствующих методов управления;

4. осуществление постоянного контроля за уровнем рисков с использованием механизма обратной связи.

Чтобы достичь успехов в той сфере деятельности, которая характеризуется повышенной рисковостью, банкам необходимо создавать и развивать системы управления рисками. С их помощью руководство банка сможет обнаружить, оценить, локализовать и проконтролировать тот или другой риск.

Система управления рисками состоит из рассмотренных далее элементов и подсистем:

• управление активами и пассивами;

• реализация кредитной политики;

• установление нормативов и лимитов;

• ценообразование продуктов и услуг;

• управленческий учет и финансовый анализ;

• требования к отчетности и документообороту;

• информационно-аналитическая служба;

• распределение полномочий в процессе принятия решений;

• мониторинг;

• аудит;

• служба безопасности.

Механизм принятия решений должен не только идентифицировать риск, а и оценить, какие риски и в какой мере может принять на себя банк, а также определить, оправдает ли ожидаемая доходность соответствующий риск.

Оправданный или допустимый риск – необходимая составная стратегии и тактики эффективного менеджмента банка.

Количественное определение уровня риска – важный этап процесса управления, который может включать оценку реального (фактического) риска, а также установление границ допустимого риска для отдельных банковских операций, организационных подразделов и учреждения банка в целом. Важно при этом оценить и риски освоения новых рынков, банковских продуктов и направлений деятельности.

Под допустимым понимают такой риск, реализация которого не угрожает жизнедеятельности банка, а случайные убытки меньшие ожидаемой прибыли и размера специальных резервов, предназначенных для возмещения возможных потерь. В таком случае риск оценивают, исходя из размера недополученной прибыли. Верхняя граница допустимого риска для банка вычисляется как сумма сформированных резервов и расчетного значения прибыли. Границы допустимого риска каждый банк устанавливает самостоятельно, руководствуясь собственными соображениями и избранной стратегией управления.

Риск, который является угрожающим для банка по сравнению с допустимым, называют критический. Критический риск характеризуется такими потерями, размеры которых превышают резервы и ожидаемую прибыль. Верхняя граница критического риска определяется размерами капитала банка. В случае реализации критического риска банк не только не получит прибыли, но и может утратить собственные средства, за счет которых компенсируются финансовые потери.

Если возможные последствия реализации риска достигают уровня выше критической границы, то речь идет о катастрофическом риске. Этот риск приводит к банкротству банка, его закрытию и распродажи активов. В широком понимании к категории катастрофических относят риск, который связан с прямой угрозой для жизни людей, экологическими катастрофами и т.п.

Для определения допустимого и реального рисков банки должны создавать соответствующие системы оценивания риска. Такие системы должны определять три компонента риска:

• размер (величина) – объем возможных потерь;

• вероятность наступления угрожающего события;

• продолжительность периода влияния риска.

Степень сложности системы оценки риска может отвечать степени рисковости среды, в которой работает банк. Системы следует создавать заранее, поскольку потери из-за их отсутствия могут значительно превысить затраты на их создание и внедрение. Типичным примером такой системы является система кредитных рейтингов, с помощью которой оценивают кредитный риск заемщиков в разных областях, по видам предоставленных займов, по направлениям кредитования, типам заемщиков (юридическое или физическое лицо) и т.п. Система кредитных рейтингов помогает руководству банка установить обоснованную процентную ставку, которая включает компенсацию за принятый банком риск.

Следующим этапом процесса управления рисками является сравнение реального и допустимого уровней рисков. Если фактический риск не превышает границ допустимого, руководство банка может ограничиться контролирующей функцией, лишь бы не допустить возрастания уровня риска.

В случае, если уровень реального риска превышает допустимые границы, необходимо его снизить, применив соответствующие методы управления. Выбор метода определяется, в первую очередь, видом риска, а также особенностями и возможностями конкретного банка, общим состоянием экономики, степенью развития инфраструктурных элементов банковской системы, законодательной и нормативной средой и т.п..

Так, ценовые риски минимизируются с помощью методов хеджирования, которые базируются на проведении операций с производными финансовыми инструментами (деривативами) на срочных финансовых рынках.

Необходимым условием осуществления операций хеджирования является активно действующий срочный рынок, который создает возможности для проведения финансовых операций в любое время и в любых объемах. В Украине, например, срочный рынок находится на стадии становления, поэтому применение методов хеджирования отечественными банками ограничено.

В процессе минимизации кредитного риска банк может обратиться к таким методам: анализ кредитоспособности заемщика или эмитента ценных бумаг; диверсификация; установление лимитов; требования обеспечения кредита и т.д. Выбор метода или группы методов управления кредитным риском зависит от стратегии конкретного банка, отношения руководства к проблеме риска, уровня подготовки сотрудников, круга клиентов и особенностей того сегмента рынка, который обслуживает банк.

Одной из важных составляющих системы контроля за банковскими рисками является внутренний управленческий контроль. Задача его сводятся к четкому определению и размежеванию должностных полномочий, обеспечению двойного контроля, ротации кадров, организации контроля за отдельными операциями непосредственно на рабочих местах, созданию совершенных систем передачи и сохранности информации.

***5. Управление персоналом банка***

Управление персоналом банка является одним из актуальных и значимых направлений развития банковского менеджмента и маркетинга.

В основе концепции управления персоналом лежит исследование потенциальных возможностей работников банка в области знаний, мотивации к работе, умения успешно осуществлять стоящие перед ними цели и задачи.

Управление персоналом характеризуется реализацией процессов, включающих полное и своевременное удовлетворение потребностей организации в трудовых ресурсах на основе достижения необходимого и достаточного уровня квалификации и специализации кадров.

В настоящее время система управления кадрами банка представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов, объединенных в следующие составные и взаимодействующие элементы (этапы):

* планирование трудовых ресурсов – разработка перспективных программ по управлению потенциальными потребностями в персонале, что в свою очередь включает;
* оценку наличных трудовых ресурсов;
* оценку будущих потребностей в персонале;
* разработку программ по управлению будущих потребностей в трудовом ресурсном потенциале.
* подбор и расстановка кадров – профориентация и адаптация принятых сотрудников, создание резерва потенциальных кадров по всем должностям, отбор лучших сотрудников из резерва, созданного в ходе набора, для их будущей деятельности
* организация воспитательной работы с персоналом – развитие у сотрудников понимания тех требований, выполнение которых необходимо для данной организации, ориентация на трудовые результаты, имеющие должную оценку.
* подготовка и повышение квалификации кадров – разработка и реализация программ по обучению персонала трудовым навыкам, необходимым для эффективного выполнения работ, разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение их до сотрудников, разработка обоснованных методов продвижения по службе и подготовки руководящих кадров, разработка структуры заработной платы и льгот для привлечения и укрепления штата сотрудников.

К принципам управления персоналом банка относятся:

* принцип единства достижения стратегических целей по кадровому обеспечению и основных подходов к их практической реализации в банке;
* принцип активного формирования кадровой политики на основе совместного участия всех соответствующих подразделений и сотрудников банка;
* принцип соответствия специфики банковской деятельности в сфере решения конкретных кадровых проблем и реальных возможностей по формированию трудовых ресурсов как в текущих условиях, так и на перспективу.
* принцип четкости и распространенности контроля за функционирующим банковским персоналом, своевременным и качественным выполнением работ, содержанием сведений о конкретных исполнителях.

В состав методов управления персоналом банка входят следующие:

* экономические методы отражают усиление материальной заинтересованности и ответственности коллективов работников за достигнутые результаты работы с учетом повышения роли таких экономических рычагов и стимулов, как: заработная плата, цены, тарифы, нормативы и др.
* организационно-распорядительные методы основаны на выполнении сотрудниками отдельных положений, инструкций, приказов, распоряжений и указаний руководства. Эти методы характеризуются содержательной и обязательной спецификой реализации, в которой имеют место полномочия и обязанности, дисциплинарные требования и меры ответственности.
* Социально-психологические методы действуют и развиваются с учетом особенностей социального потенциала коллектива на основе исследования и использования интересов и мотивов деятельности работников, поддержки позитивных тенденций, обеспечения индивидуального подхода к отдельным работникам для совершенствования взаимоотношений сотрудников, повышения роли и статуса личности.

Среди этих методов выделяются следующие способы их реализации: договоры и взаимные обязательства, соревнование, обмен опытом и новаторство, системы удовлетворения социальных потребностей и интересов, психологические побуждения и др.

Информационная база данных для определения потребности банка в трудовых ресурсах строится на основе использования соответствующей исходной информации с учетом классификационных признаков, включающих:

* информацию о перспективной потребности в трудовых ресурсах, отражающей реализацию стратегии банка в целом, которая носит в основном прогнозный характер с учетом приоритетных требований подразделений, осуществляющих перспективное направление развития банка;
* информацию о текущей потребности в трудовых ресурсах конкретных структурных подразделений, формируемой на основе целевых требований, существенно влияющих на достижение конечных результатов работы банка.

Зарубежный опыт в управлении персоналом ориентирован на ряд подходов к решению проблем менеджмента, в частности, имеют место:

* японская тенденция, которая базируется на признании роли коллектива в достижении результатов деятельности организации, т.е. характеризуется широким и плодотворным привлечением персонала сотрудников в процессы управления банком на основе достижения эффективной мотивации их коллективной творческой деятельности. Основополагающая идея выражается в непосредственном применении широкого комплекса экономических и социально-психологических методов воздействия на коллективы работников с учетом всего периода трудовой деятельности, их распространение за пределы производственно-трудовой сферы персонала, охватывающие свободное время, социальное обеспечение и т.д.;
* американская тенденция преимущественно ориентирована на личность и поощрение индивидуализма, которые, по мнению ряда экспертов США, играют решающую роль во всей деятельности коллектива. Особенности менеджмента в данной области характеризуются жесткой формализацией процессов управления трудовыми ресурсами, основанной на использовании подходов к традиционному американскому индивидуализму: действия индивида для достижения личностных целей, его стремление к доминирующему влиянию и признанию в трудовом коллективе и т.д.

Применительно к этим тенденциям строят соответствующие системы управления персоналом, в том числе по их компонентам: подготовка и принятие решений, оценка качества управления, ответственность, система оплаты труда, подготовка специалистов, организация контроля, отношения руководителя с подчиненными и др.

Зарубежная практика выделяет наиболее реальные типы работников, на которые следует ориентироваться при установлении и развитии отдельных видов отношений между руководителями и подчиненными:

* некомпетентный и незаинтересованный в результатах труда – важно использовать директивно-побудительные виды отношений;
* некомпетентный, но заинтересованный в результатах труда – необходимо установить постоянное взаимодействие (руководство);
* компетентный, но заинтересованный в результатах труда – важно делегировать полномочия, предоставить широкие возможности для проявления творческой инициативы.

Одним из приоритетных способов управления персоналом является делегирование компетенции сотрудникам банка, который предполагает:

* подбор необходимых сотрудников;
* определение сферы ответственности сотрудников;
* координацию выполнения переданных полномочий;
* консультирование и стимулирование сотрудников;
* осуществление контроля за работой сотрудников;
* анализ и оценка результатов деятельности сотрудников.

К факторам, воздействующим на сотрудников, в сфере делегирования им полномочий относятся: самостоятельное выполнение делегированной деятельности и принятия решений под личную ответственность; своевременное, необходимое и достаточное информирование руководства о ходе выполнения работ; усиление координации деятельности и обмена доступной информацией с персоналом сотрудников; постоянное повышение собственной квалификации.

Как показывает зарубежная практика, перспективным сотрудникам должны предъявляться следующие основные требования со стороны руководства банка:

* готовность сотрудника выполнять определенные виды работ с должной отдачей и на требуемом качественном уровне, брать на себя соответствующие обязательства и ответственность;
* способность специалиста содействовать успешному функционированию и развитию организации;
* рост специалиста в определенной сфере деятельности, обладающего необходимыми знаниями, опытом и квалификацией, стремящегося к развитию собственных способностей;
* преданность сотрудника данной организации и готовность отстаивать ее интересы;
* возможность сотрудника поддерживать необходимый психологический климат в коллективе, способность иметь личностные и моральные качества, отражающие действующие в организации нормы поведения.

Важным аспектом в системе управления персоналом банка является применение общих оценочных характеристик (параметров) деятельности специалистов, в которых учитываются: степень влияния на процессы формирования и реализации ресурсного потенциала; сложность выполнения определенного вида работ и проведения необходимых расчетов; частота и своевременность подготовки и принятия решений; уровень воздействия и устранения последствий выявленных ошибок и негативных влияний.

Показатели оценки деятельности персонала находят отражение в трех взаимосвязанных блоках системы управления банком:

* административном (повышение, понижение по службе, перевод на другую должность, прекращение трудового договора и др.);
* информационном (уровень информационного обеспечения и автоматизации функциональных аспектов деятельности, интенсивность и своевременность выполнения работ и др.);
* мотивационном (содержание, значимость и творческий характер работы, гарантии профессионального роста и материального поощрения, социальная защищенность, степень ответственности и риска и др.).

На основе зарубежных экспертных оценок определены следующие приоритетные требования (качественные характеристики) к кадровому составу высшего управленческого звена банка: лидерство, эффективность руководства, видение перспективы, предприимчивость, аналитичность, решение проблем.

В целом оценка персонала банка призвана способствовать формированию качественного состава и планомерного развития трудового коллектива в соответствии с потребностями организации, выявлению и использованию потенциальных возможностей работающих, повышению эффективности труда сотрудников на рабочих местах.

***Используемая литература***

1. Банковское дело: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. О.И. Лаврушина. – М.: Финансы и статистика, 2005
2. Банковское дело: учебник / под ред. д-ра экон. наук, проф. Г.Г. Коробовой. – изд. с изм. – М.: Экономистъ, 2006
3. Банковский менеджмент: учебник/ кол. авторов; под ред. д-ра экон. наук, проф. О.И. Лаврушина. – 2-е изд., переб. И доп. – М.: КНОРУС, 2009

4. Финансовый менеджмент: учеб. пособие по специализации «Менеджмент орг.» / И.М. Карасева, М.А. Ревякина; под ред. Ю.П. Анискина. – Москва: Омега-Л, 2006