**Содержание**

Введение

1. Необходимость банковского управления. Цели и задачи банковского менеджмента

1.1 Специализация банковской деятельности и необходимость банковского управления

1.2 Направления банковских стратегий и планирование деятельности

2. Анализ деятельности ОАО «Банк Оренбург»

2.1 Специфика деятельности ОАО «Банк Оренбург»

2.2 Анализ деятельности ОАО «Банк Оренбург»

3. Пути улучшения финансового состояния ОАО «Банк Оренбург»

**Введение**

Экономическая ситуация в России и мире постоянно меняется. Весьма динамично развивается и ситуация на рынке банковских продуктов. Любая кредитная организация, если она собирается продолжать свою деятельность, должна адекватно реагировать на перемены. А если кроме выживания перед банком стоят задачи развития и достижения лидирующих позиций на рынке, то помимо оперативного реагирования на экономическую ситуацию необходимо так же осуществлять постоянное управление финансовыми потоками и трудовыми ресурсами.

Банк представляет собой прежде всего общественный институт, в котором сосредоточены денежные вклады множества кредиторов (юридических и физических лиц), поэтому банковский бизнес ориентируется не только на получение прибыли, но и на обеспечение сохранности взятых взаймы денежных средств, т.е. на надежность и доверие кредиторов.

Банковский менеджмент, как особая сфера управления, возникает лишь в условиях развитой рыночной экономики. При расширении круга банковских операций до уровня, принятого в цивилизованных странах, в эти услуги входят операции с ценными бумагами, кредитными карточками, валютой, помощь в экономии и распространении акций других банков и коммерческих структур, помощь клиентам в рациональном вложении их средств, оценке инвестиционных проектов, лизинг, факторинг и другие услуги. Кроме того, уставной капитал банка может стать резервным фондом для других коммерческих банков. Рыночная экономика немыслима без банковского менеджмента, основанного на реальной конкуренции на финансовом рынке между кредитными учреждениями, замене государственного финансирования предприятий, ведущего к инфляции, рыночным механизмом кредитования конкретных инвестиционных проектов и бизнес-планов, ориентированных на создание новой товарной массы. Банковский менеджмент призван не просто кредитовать ту или иную программу, но и следить за расходованием кредитов, особенно льготных, на заявленные цели, их своевременным возвратом.

Целью написания курсовой работы является исследование банковского менеджмента, определение его целей и задач.

Для реализации поставленной цели необходимо решить ряд задач, таких как:

1. Определить необходимость банковского управления;
2. Выявить направления банковских стратегий и планирования деятельности;
3. Провести анализ деятельности регионального коммерческого банка;
4. Определить пути совершенствования системы управления

Источниками информации для написания работы по теме "Цели и задачи банковского менеджмента" послужили базовая учебная литература, фундаментальные теоретические труды крупнейших мыслителей в рассматриваемой области, результаты практических исследований видных отечественных и зарубежных авторов, статьи и обзоры в специализированных и периодических изданиях, справочная литература, нормативных и законодательных актов, инструкций и прочие актуальные источники информации.

**1. Необходимость банковского управления. Цели и задачи банковского менеджмента**

* 1. **Специализация банковской деятельности и необходимость банковского управления**

Менеджмент — это рыночная модель управления экономикой, ориентированная на максимизацию прибыли путем наилучшего удовлетворения интересов потребителей.

Банковский менеджмент — научная система управления банковским делом и персоналом, занятым в банковской сфере. Он базируется на научных методах управления, конкретизированных практикой ведения банковского дела.

Банк представляет собой прежде всего общественный институт, в котором сосредоточены денежные вклады множества кредиторов (юридических и физических лиц), поэтому банковский бизнес ориентируется не только на получение прибыли, но и на обеспечение сохранности взятых взаймы денежных средств, то есть на надежность и доверие вкладчиков.

Управление представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнить успешно, руководствуясь только формулами и расчетами. Банковский менеджмент в общем виде представляет собой управление отношениями, связанными со стратегическим и тактическим планированием, анализом, регулированием, контролем деятельности банка, управлением финансами, маркетинговой деятельностью, персоналом, осуществляющим банковские операции. Другими словами, это — управление отношениями, касающимися формирования и использования денежных ресурсов, т.е. взаимоувязанная совокупность финансового менеджмента и управления персоналом, занятым в банковской сфере. Разделение банковского менеджмента на финансовый менеджмент и управление персоналом в коммерческом банке обусловлено структурой объекта, на который направлены управляющие воздействия банковского менеджмента. Поэтому его можно рассматривать как деятельность по внутрибанковскому регулированию, которая направлена, в первую очередь, на соблюдение требований и нормативов, установленных органами государственного надзора (табл. 1).

ТАБЛИЦА 1

|  |
| --- |
| ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ |
| 1. Управление активами и пассивами |
| 2. Управление ликвидностью |
| 3. Управление собственным капиталом |
| 4. Управление заемным капиталом |
| 5. Управление банковскими рисками |
| 6. Управление кредитным портфелем |
| 7. Организация внутрибанковского контроля |
| УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ |
| 1. Администрирование системы организации и оплаты труда |
| 2. Организация подбора и расстановки персонала |
| 3. Организация системы подготовки персонала |

Банк — это организация, осуществляющая управление капиталом — собственным и заёмным. Этот капитал рассматривается с позиции самовозрастающей стоимости или с позиции его приращения. Есть и другие понятия капитала, например "человеческий капитал", которое рассматривается с позиции отношений между людьми, определяющими успех их общей деятельности в социально-экономических процессах. Управление человеческим капиталом — это отношение к человеку в процессе управления кредитной организацией, основанное на понимании роли человека при достижении конечного результата или цели самой организации. Для банка это могут быть прибыль, ликвидность, устойчивость, имидж и другие параметры, которые он выделяет, исходя из своей миссии или философии своего существования в обществе. Сфера банковского менеджмента охватывает построение процессов по рациональному управлению денежными потоками и использованию знаний и опыта банковского персонала как необходимого условия эффективного менеджмента в коммерческом банке. Поэтому управление человеческим капиталом неразрывно связано с управлением собственным и заёмным капиталом, обеспечивая его эффективное использование в интересах банка и его клиентов.

Цели банковского менеджмента обусловлены целями функционирования банка. Последние необходимо подразделить на экономические и социальные.

Принято считать, что важнейшей экономической целью банка является обеспечение максимальной прибыли, что вытекает из природы банка как коммерческого предприятия. В получении прибыли заинтересованы также клиенты банка, поскольку финансовый успех свидетельствует о надежности и устойчивости предприятия, с которыми они имеют дело. Однако постановка цели - максимизация прибыли банка – зачастую понимается однозначно: зарабатывай больше и снижай издержки. В таком понимании указанная цель не ориентирует на долгосрочное функционирование банка. Для получения максимальной текущей прибыли не требуется осуществлять расходы на улучшение технического обслуживания, увеличение резервов, развитие связей с ныне малорентабельными, но перспективными предприятиями и т.д.

Поэтому экономическая цель банковского менеджмента должна состоять не в ориентации на максимизацию текущей прибыли банка, полученной любой ценой, а на максимизацию стоимости банка, что включает получение долгосрочной прибыли, потенциальный рост объемов операций банка, приемлемый риск для кредиторов, повышение рыночной стоимости акций банка и стабильные дивиденды.

Кроме того, банк является особым коммерческим предприятием, в котором аккумулируются свободные денежные средства различных участников воспроизводственного процесса. В этой связи банковский менеджмент должен быть ориентирован на обеспечение сохранности привлеченных средств, на своевременный и полный возврат их кредиторам и вкладчикам. Реализация данной цели предполагает создание в банке системы управления текущей ликвидностью, сбалансированностью активов и обязательств банка по срокам и суммам, наличием соответствующих резервов, обеспечением высокого качества кредитного портфеля и депозитов.

Социальный аспект целевых установок банковского менеджмента прежде всего связан с необходимостью наиболее полного удовлетворения потребностей клиентов банка в наборе и качестве необходимых им услуг, быстроте выполнения заявок, культуре обслуживания. Для этого система управления должна располагать маркетинговыми исследованиями продуктового и ценового банковского рынка, соответствующими информационными разработками, учебными программами, позволяющими развивать навыки специалиста в общении с клиентурой.

Субъектом управления финансового менеджмента в коммерческом банке являются высшее руководство, аппарат управления, персонал банка, который посредством различных форм управленческого воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта.

Объект управления — денежные средства банковской клиентуры совершают движение в соответствии с оформленными сделками (договорами). Правовая сторона этого процесса осуществляется непосредственно через субъект управления — коммерческий банк как юридическое лицо. Экономическая сторона процесса основана на финансовых операциях банка (банковских продуктах, операциях, услугах), которые отвечают потребностям объекта управления. В процессе финансового менеджмента в соответствии с объектом, предметом и целью его деятельности денежные потоки банковской клиентуры трансформируются в финансовые операции банка и за счет этого создается добавленная стоимость, обеспечивающая приращение капитала банка.

Таблица 2 - Задачи банковского менеджмента

|  |  |
| --- | --- |
| Задачи | Содержание задачи |
| 1.Банковская политика | 1. Выделение глобальной цели   1. Разработка комплекса программ и проектов, обеспечивающих достижение целей банка 2. Разработка методологии управления деятельности 3. Разработка организационной структуры в соответствии выбранной политикой развития 4. Стратегия управления персоналом   в области определения эффективности  в области мотивации  в области продвижения персонала |
| 2.Банковский маркетинг | 1. Установление существующих и потенциальных рынков банковских услуг 2. Установка целей краткосрочных и долгосрочных 3. Выбор конкретных рынков и выявления потребностей клиентов 4. Внедрение новых услуг и контроля за реализацией программ внедрения |
| 3.Создание банковских услуг | 1. Разработка методов изменения свойств, формы денежных средств для удовлетворения потребностей клиентов 2. Внедрение новых банковских технологий |
| 4.Формирование клиентской базы, обслуживание, продажа услуг | 1. Укрепление позиций банка на освоенных сегментах рынка банковских услуг 2. Завоевание новых рынков 3. Появление конкурентоспособности, расширение ресурсной базы 4. Получение прибыли |
| 5. Экономика и финансы | 1. Приращение капитала 2. Управление ликвидностью и прибылью 3. Обеспечение стабильного развития 4. Обоснование финансовых решений 5. Управление расходами и доходами |
| 6. Информационно – аналитическое обеспечение | 1. Создание системы информационно – аналитического планирования и реализация операций |
| 7. Администрирование | 1. Приведение организованной структуры в соответствие выбранной стратегией 2. Повышения квалификации работников 3. Управление мотивацией труда |

Одной из необходимых признаков хорошо управляемого банка есть соответствие его деятельности нормативным требованиям органов банковского надзора и законодательству страны. Тем не менее этого недостаточно. Качество банковского менеджмента определяется совокупностью таких факторов, как стиль руководства, методы преодоления конкуренции, размер и структура банка, эффективность применяемых методов управления, лидерство и компетентность в определении политики, стратегии и управленческих функций. Часто блестящие характеристики руководящего состава банка считаются признаками четкого, высокоэффективного управления. Наличие квалифицированного руководства хотя и очень важный фактор, тем не менее он не должен рассматриваться как единый критерий для определения качества управления. Эффективность процесса управления зависит от способности предусматривать будущее, мыслить на перспективу и пристально контролировать риски. Определяющими есть также качество подготовки и уровень профессионализма, компетентности всего персонала банка. Кроме того, успех этого дела невозможный без приоритета общечеловеческих ценностей в системе ценностей банка. Как видим, большинство перечисленных признаков не подлежат количественному измерению и принадлежат к группе качественных характеристик банковского менеджмента.

* 1. **Направления банковских стратегий и планирование деятельности**

Финансовый менеджмент деятельности коммерческого банка направлен на оптимизацию управления банковскими финансами. Сдача же составляющих системы управления банком формируется учитывая необходимость обеспечения адекватной поддержки финансовой деятельности.

Согласно современной экономической теории и практике максимизация рыночной стоимости каждой фирмы рассматривается как приоритетная задача финансового менеджмента. Отличительным показателем работы компании, в том числе и банке, есть рыночная цена ее акций. Если стоимость акций не повышается к ожидаемому уровню, то акционеры могут потребовать лишиться от них, что неизбежно приведет к финансовым осложнениям и отрицательным следствиям.

Банки не являются исключением из этого правила, поскольку большинство коммерческих банков принадлежат к акционерным, и их владельцы заинтересованы в росте стоимости акционерного капитала и соответствующих доходов. На смену рыночной стоимости акционерного капитала влияет два основные фактора - чистая прибыль и уровень риска банка. Стоимость акций банка будет возрастать, если можно ожидать повышение дивидендных выплат в будущем или за постоянной прибыльности снижается уровень риска, который берет на себя банк. Менеджеры могут работать, имея целью увеличить будущие доходы банка или снизить рискованность операций, лишь бы повысить стоимость акций банка.

Итак, все управленческие решения в сфере финансовой деятельности банка должны оцениваться за соотношением прибылей и рисков.

Цель. Стратегической целью деятельности банка есть максимизация его рыночной стоимости (рыночной оценки собственного капитала). Таких взглядов на цель деятельности банка придерживается большинство зарубежных ученых. Г. Роуз подчеркивает: «В самом деле, принцип финансового менеджмента соответственно сегодняшней практике заключается в том, что максимизация стоимости акционерного капитала банка является ключевой задачей, которая должна иметь приоритет над другими Дж. Синки пишет: «Теоретически целью банка должна быть максимизация его собственного капитала».

Цель формализуется через критериальную функцию, такую, например, как максимизация прибыли (в денежном выражении) за допустимого уровня риска или минимизация рискованности при условии стабилизации прибылей. Кроме того, цель деятельности банка может быть сформулирована как достижение определенного уровня рентабельности, который оценивается через конкретные финансовые показатели. Итак, цель может предусматривать достижение установленного уровня показателей деятельности или оптимизацию критериальной функции при наличии определенных ограничений, в частности временного интервала. Формулирование стратегической цели не исключает возможного существования системы краткосрочных или промежуточных целей. Все составные системы управления банком направлено на достижение стратегической цели.

Миссия. Цель формулируется в контексте общего понятия - миссии как бессрочной концепции существования и развития организации. Задача миссии состоит в выборе направления и средств усовершенствования деятельности банка. Формулирование миссии банка предусматривает определение его места и роли в экономике и обществе, которое нуждается в рассмотрении банка как целостной системы со своей философией и идеологией. Например, миссия банка может быть определена как выживание в конкурентной среде, которая предусматривает принадлежность системы к множеству заданных заведомо возможных состояний за любых изменений окружающей среды. Иногда миссия конкретизируется через описание основных функций и задач банка, таких, например, как кредитование малого бизнеса или завоевание позиций лидера на конкретном сегменте рынка.

Учитывая выбранную цель формируется стратегия деятельности конкретного банка. При системном подходе под стратегией понимают совокупность средств для достижения поставленной цели. Как правило, той самой цели можно достичь, выбирая способом инвариантного анализа разные стратегии. Итак, внимание менеджмента сосредоточить на изучении всех возможных альтернативных способов достижения цели деятельности банка.

Стратегии управления финансами. Поскольку между прибыльностью и риском существует прямая зависимость, то рыночная оценка стоимости банка повышается за двух обстоятельств: повышение прибылей за постоянного уровня риска или снижение риска при условии стабилизации прибыльности. Поэтому и выбор стратегий управления финансами банка незначительный - их лишь две. Первую направлено на максимизацию прибылей, не исключая при этом возможности понести урон, а итак, она является стратегией повышенного риска. Вторая - имеет целью минимизацию рисков и стабилизацию прибылей. Таким образом банки вынужденные постоянно балансировать между прибыльностью и риском, выбирая одну из этих альтернативных стратегий. Следует подчеркнуть, что выбор рациональной стратегии управления является индивидуальным и зависит прежде всего от расположений духа, ожиданий и преференций владельцев (акционеров) банка.

Стратегия максимизации прибыли предусматривает сознательное принятие риска, характеризуется спекулятивными тенденциями и реализуется через применение несбалансированных подходов к управлению активами и пассивами банка (которые не предусматривают выравнивания отдельных статей баланса за объемами или сроками). К ним принадлежат, например, управление гепом, управление дюрацией, удержание открытой валютной позиции, формирование агрессивного портфеля ценных бумаг, проводка спекулятивных операций с финансовыми деривативами. Основная задача управления при таком подходе - недопущение ситуации перерастания допустимого риска в катастрофический, который угрожает самому существованию банка и может привести к банкротству.

Стратегию минимизации риска выбирают тогда, когда уровень прибыльности банка удовлетворяет руководство и акционеров, а основной целью является стабилизация финансовых результатов. В этом случае цель достигается с помощью таких приемов управления, как приведение в соответствие сроков и объемов активов и обязательств, чувствительных к изменениям процентной ставки (фиксация спреда); иммунизация баланса; содержание закрытой валютной позиции; формирование сбалансированного портфеля ценных бумаг (например, индексного портфеля); проводка операций хеджирование и страхование рисков и т.д. Понятно, что на практике достичь полного соответствия активных и пассивных статей баланса невозможно, но эта стратегия нуждается в прежде всего максимально возможного согласования балансовых позиций. Задача банковского менеджмента заключается в том, чтобы обеспечить эффективную реализацию выбранной банком стратегии управления финансами.

Общая схема процесса управления банком как регулируемой системой, включает три основных фазы: планирование, регулирование, контроль, которые образуют замкнутый управленческий цикл, который иллюстрирует Рис.3:

Рассмотрим подробнее содержание каждой фазы управления деятельностью банка. Первая фаза - фаза планирования - состоит из трех этапов: разработки политики и стратегии, бизнес-планирования и текущего планирования.

Совокупность управленческих решений, принимаемых высшим руководством, часто определяют как политику банка. К политическим решениям относятся прежде всего решения, связанные с генеральными целями, выражающими философию банковской организации, т.е. общие или согласованные ценностные представления высшего руководства, а также их конкретизацию в виде стратегических задач организации. Разработка политики и стратегии банка является первым этапом фазы планирования и является прерогативой высшего управленческого персонала банка.

Бизнес-планирование - это процесс, определяющий локальные и общие перспективы развития банка, сферу, масштабы и результаты его деятельности в соизмерении с источниками и затратами. Бизнес-планирование согласует определенные на первом этапе цели и стратегии с внутренними возможностями банка и требованиями окружающей среды.

Задачей текущего планирования является конкретизация бизнес-плана в процессе текущей деятельности и его корректировка в случае необходимости.

Главный смысл данного этапа фазы планирования - повышение эффективности работы банка посредством:

1. Целевой ориентации и координации всех операций банка;
2. Предварительного выявления рисков и разработки мероприятий по снижению их уровня;
3. Разукрупнения решаемых проблем (определение последовательных шагов решения задач банка);
4. Повышения гибкости, приспособляемости к изменениям.
5. Оптимизации деятельности за счет анализа и выбора оптимальных для будущего альтернатив.

Если стратегия банка определяется на длительную перспективу - пять-десять лет, горизонтом бизнес-планирования может быть срок от одного до пяти лет, то текущее планирование должно осуществляться ежеквартально, с ежемесячным уточнением и корректировкой плановых показателей.

Вторая фаза управления - регулирование - преследует цель разработки принятого решения (плана) в деталях и отдачи распоряжений по его выполнению. Здесь одной из важнейших функций управления является организация процесса оперативного планирования, которое должно осуществляться ежедневно и реализовываться в процессе деятельности Комитета по рискам и Кредитного комитета банка. При этом решаются задачи координации операций и сделок различных подразделений банка с целью соблюдения установленных лимитов, поддержания ликвидности, обеспечения текущей эффективности банковских операций через уточнение процентных ставок и тарифов по конкретным сделкам.

Контроль - предполагает определение и документирование фактических показателей (результатов реализации решений) и сравнение их с плановыми показателями для определения результатов деятельности. К контролю также относится проверка допустимости исходных предпосылок, анализ вероятных отклонений от запланированных показателей и контроль методической и содержательной согласованности планового процесса.

Главный смысл контроля - создание гарантий выполнения планов и общее повышений эффективности управленческого процесса.

Два этапа фазы контроля - мониторинг текущего состояния и анализ результатов деятельности призваны дать руководству подробный отчет о выполнении плановых показателей (структура и эффективность операций, финансовые результаты, соблюдение лимитов и т.д.) и выявить причины, вызвавшие отклонения от них. Выводы, получаемые на этой фазе управления, должны лечь в основу текущего регулирования, корректировки текущих планов и бизнес-плана в целом, а также в основу планов, составляемых для будущих периодов.

Таким образом, все элементы банковского менеджмента тесно связаны между собой именно единым плановым процессом и могут рассматриваться как различные компоненты расширенной системы планирования, которая должна пронизывать всю деятельность банка и обеспечивать основу принятия управленческих решений.

1. **Анализ деятельности ОАО «Банк Оренбург»**
   1. **Специфика деятельности ОАО «Банк Оренбург»**

ОАО "БАНК ОРЕНБУРГ" имеет статус уполномоченного банка Правительства Оренбургской области. Его главным акционером с долей в 99,38% является Оренбургская область.

Координаты головного офиса: г. Оренбург, ул. Маршала Г. K. Жукова, д. 25

Лицензия ЦБ РФ №3269 от 9 июня 2001 г.

ОАО "БАНК ОРЕНБУРГ" сегодня - это:

* один из крупнейших банков Оренбуржья с собственным капиталом свыше 1,35 миллиарда рублей;
* более 240 тысяч клиентских счетов;
* развитая региональная сеть: 23 подразделения по всей территории Оренбургской области;
* тесное и плодотворное сотрудничество с Правительством Оренбургской области, главами муниципальных образований;
* универсальный комплекс финансовых услуг.

Банк является активным участником рынка ценных бумаг: проводит операции с векселями, оказывает широкий комплекс услуг инвесторам на рынке ценных бумаг (брокерские услуги, покупка и продажа акций и паев ПИФов), по праву считается одним из крупнейших клиентских депозитариев Оренбуржья.

Приоритетные направления деятельности ОАО «БАНК ОРЕНБУРГ» - активное сотрудничество с реальным сектором экономики области, повышение региональной конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности. Он содействует реализации национальных проектов, региональных программ развития сельского хозяйства, предоставляет различные кредитные продукты местным экономическим субъектам, управляет областным инвестиционным фондом, является уполномоченным банком Правительства России в реализации Федеральной программы поддержки малого и среднего бизнеса.

Разветвленная и хорошо организованная региональная сеть ОАО «БАНК ОРЕНБУРГ», подразделения которого открыты уже в 21 муниципальном образовании области, позволяет предоставлять полный комплекс современного банковского обслуживания жителям всех городов и районов Оренбуржья.

ОАО «БАНК ОРЕНБУРГ» постоянно расширяет круг проводимых на финансовом рынке операций и предоставляет клиентам универсальный комплекс услуг: кредитование юридических и физических лиц; открытие и ведение валютных и рублевых счетов; расчетно-кассовое обслуживание, в т. ч. прием, пересчет и зачисление выручки на счета; расчеты в рублях и валюте;

денежные переводы без открытия счёта (в том числе по системам CONTACT, WESTERN UNION, ЗОЛОТАЯ КОРОНА); проведение конверсионных операций в безналичном порядке за иностранную валюту и валюту Российской Федерации; привлечение свободных денежных средств клиентов; приём вкладов населения; покупка и продажа векселей российских векселедателей; выпуск собственных векселей и организация расчетов с их использованием;

интернет-брокерское обслуживание на крупнейших российских биржевых площадках; услуги, связанные с ведением реестров акционеров предприятий;

услуги по подготовке и опубликованию ежеквартальной отчетности акционерных обществ перед ФСФР; консультационные услуги на рынке ценных бумаг; операции с векселями ОАО "БАНК ОРЕНБУРГ"; выполнение функций агента валютного контроля; выпуск и обслуживание пластиковых карт российской платёжной системы "Золотая Корона"; операции по покупке и продаже наличной иностранной валюты; экспертиза подлинности денежных знаков; Интернет-банкинг Faktura.ru (управление личным счётом через Интернет из дома или офиса); оказание иных финансовых и консалтинговых услуг.

* 1. **Анализ деятельности ОАО «Банк Оренбург»**

Согласно рейтингам РИА «РосБизнесКонсалтинг» по целому ряду показателей ОАО «БАНК ОРЕНБУРГ» вошло в число 300 лучших кредитных организаций России:

* по прибыли – 226 место;
* по величине чистых активов – 214 место;
* по объему кредитного портфеля банк занял 196 место;
* по величине депозитов – 189 место.

В минувшем году Национальным рейтинговым агентством банку был повышен индивидуальный рейтинг кредитоспособности с уровня «ВВВ+» до отметки «А–». Чуть позднее рейтинговое агентство AK&M также повысило ОАО «БАНК ОРЕНБУРГ» рейтинг кредитоспособности по национальной шкале с «В+» до «В++». Это вновь подтвердило надёжность, устойчивость и высокую деловую репутацию банка.

В 2009 году банком были достигнуты следующие результаты по основным финансово-экономическим показателям.

1. Валюта баланса увеличилась с 8 968,7 млн. рублей до 10 048,5 млн. рублей (или на 12,0%);
2. Был существенно увеличен объем привлеченных средств физических лиц, (на 17,7%). Слабый рост (на 3,7%) продемонстрировали и депозиты юридических лиц. Единственным источником пассивов, сократившимся в объеме, стали остатки на расчетных и текущих счетах организаций и индивидуальных предпринимателей (– 13,2%);
3. В целях стабилизации ресурсной базы летом 2009 года банк увеличил уставный капитал на 32,5% - до 1 100 млн. руб.;
4. В течение 2009 г. портфель ссуд, предоставленных физическим и юридическим лицам, под воздействием внешних негативных экономических факторов оставался стабильным и вырос только на 1,5% - до 4 427 млн. рублей. Его доля в доходных активах Банка по-прежнему остается преобладающей, на конец 2009 года она составила 71,4%. Общий размер доходных активов банка увеличился на 6,9% до 6 200,0 млн. руб., в основном, по причине ускоренного (на 94,8%) наращивания вложений в ценные бумаги – до 1 111,4 млн. руб.;
5. Чистая прибыль за год с учетом СПОД сократилась под давлением кризисных условий с 67,8 млн. рублей до 54,4 млн. руб., что позволило банку сохранить необходимый уровень рентабельности.
6. Существенно увеличились объемы пластикового бизнеса. Число сделок по получению наличных, а также оплате товаров и услуг с использованием пластиковых карт, выпущенных банком, за год составило около 1 854 тысяч. Их сумма превысила 4,3 млрд. рублей (прирост 8,2%). Остатки денежных средств на картсчетах на 1 января 2010 года достигли 874,7 млн. рублей. Количество эмитированных пластиковых карт составило 164 740 шт. (прирост 17,6%). Эквайринговая сеть банка по состоянию на 01.01.10 включала 58 банкоматов, 2 Cash-In, 21 ПВН и 124 торговых терминалов.

За минувший год кредитный портфель увеличился на 66 млн. рублей и составил 4 427 млн. рублей. Наращивался как портфель ссуд юридическим, так и физическим лицам. Количество заёмщиков банка достигло 28 тысяч.

В структуре кредитного портфеля банка преобладают кредиты предприятиям реального сектора экономики области. Общий объём выданных в экономику региона кредитов превысил 2,5 млрд. рублей (вместе с кредитами физическим лицам – 3,5 миллиарда рублей).

ОАО «БАНК ОРЕНБУРГ» продолжает активно участвовать в реализации Федеральной программы поддержки малого и среднего бизнеса. Портфель таких кредитов составил 1 100 млн. рублей. В структуре кредитного портфеля банка эти ссуды занимают 25% от общей ссудной задолженности. При распределении средств для кредитования субъектов малого предпринимательства приоритетными направлениями являлись модернизация действующих и создание новых производственных мощностей, пополнение оборотных средств в сфере торговли и услуг. В 2009 году кредитование субъектов малого и среднего бизнеса осуществлялось при государственной поддержке, путем взаимодействия банка и НО «Гарантийный фонд для субъектов малого и среднего предпринимательства Оренбургской области».

В рамках такого взаимодействия предприятиям малого и среднего бизнеса выдано кредитов на сумму свыше 65 млн. рублей, Гарантийным фондом оформлено поручительств на сумму свыше 25 млн. рублей.

За 2009 год в рамках оптимизации использования временно свободных денежных ресурсов на рынке межбанковского кредитования размещено 12,3 млрд. рублей, заключено 802 сделки, активно направлялись свободные ресурсы и в депозиты Банка России – 3,15 млрд. рублей (36 сделок).

В условиях складывающейся в течение года неблагоприятной экономической ситуации банк продолжил развитие программ кредитования физических лиц. За 2009 год физическим лицам было выдано более 8 тыс. кредитов на сумму более 998 млн. рублей. Портфель кредитов физическим лицам увеличился на 71,8 млн. рублей или на 4,1%, и достиг к 01.01.2010 г. значения почти в 1,8 млрд. рублей. На конец рассматриваемого периода количество обслуживаемых кредитных договоров составило 25,3 тыс. штук. Кредитование физических лиц в банке было организовано по следующим направлениям: потребительское кредитование, ипотечное кредитование и овердрафтное кредитование посредством кредитных карт. Основным приоритетным направлением в области потребительского кредитования для банка является кредитование работников бюджетной сферы.

Ипотечное кредитование. За прошедший год банком было выдано 46 ипотечных кредитов на общую сумму 141,1 млн. рублей. Портфель ипотечных кредитов на 01.01.2010 г. составил 202 договора на общую сумму 366,8 млн. рублей, что на 97,1 млн. рублей больше аналогичного показателя на начало 2009 года. Ипотечными кредитами воспользовались как молодые семьи, так и люди более зрелого возраста, улучшающие свои жилищные условия.

Овердрафтное кредитование. За прошедший год 2,7 тыс. клиентов, получающих заработную плату посредством пластиковых карт банка, оформили кредитные карты и воспользовались овердрафтами. Совокупный лимит кредитования - более 79 млн. рублей. На 01.01.2010 г. ссудная задолженность по овердрафтным кредитам составила 149,2 млн. рублей при невостребованном лимите овердрафта в 159,6 млн. рублей. Количество заемщиков на конец года составило 9,1 тыс. человек.

Потребительское кредитование. В течение 2009 года банком было выдано 5,3 тыс. потребительских кредитов на сумму более 610 млн. рублей. Портфель потребительских кредитов на 01.01.2010 года состоял из 16 тыс. кредитных договоров на общую сумму 1,3 млрд. рублей, что ниже аналогичного показателя на начало года на 61,6 млн. рублей, ввиду сокращения банком объемов выдачи кредитов частным лицам в связи со сложившейся экономической ситуацией.

При этом банк продолжил развитие кредитных продуктов для работников бюджетной сферы, в течение года снизив размер процентной ставки и увеличив срок кредитования по программе «Бюджетник», что позволило увеличить портфель таких кредитов на 68,4 млн. рублей.

Поступление экспортной валютной выручки и средств по неторговым операциям в 2009 году снизилось на 40% по сравнению с 2008 годом, что в разрезе валют составило 252 тыс. дол. США, 126 тыс. евро и 208 млн. руб.

Объем импортных операций в отчетном году увеличился более чем в 3 раза и составил в разрезе валют 1,1 млн. дол. США, 16,3 млн. евро и 61 млн. руб.

Сумма конверсионных операций банка на внутреннем валютном рынке в 2009 году выросла по сравнению с 2008 годом в 13 раз и составила 7, 95 млрд. руб.

Покупка наличной иностранной валюты у физических лиц в 2009 году составила 224 млн. руб. (по сравнению с 2008 годом рост на 68%), продажа – 322 млн. руб. (по сравнению с 2008 годом снижение на 1,5%).

Сумма трансграничных переводов физических лиц составила в 2009 году 1,9 млн. дол. США и 249 тыс. евро, 23,9 млн. руб.

Придерживаясь консервативной политики в области принимаемых на себя рисков, в 2009 году банком были приобретены ценные бумаги как необходимое условие для диверсификации вложений.

На 1 января 2010 года совокупные вложения банка в ценные бумаги составили 1 111 млн. рублей, сумма погашенных и реализованных бумаг в 2009 г. составила 1 482,5 млн. руб.

Банком также оказывались услуги на рынке ценных бумаг, как для юридических, так и для физических лиц: брокерские услуги, депозитарные услуги, трансфер-агентские услуги, услуги по составлению отчетности по ценным бумагам. Суммарный объем сделок по брокерским договорам составил 569,5 млн. руб., что превышает показатель прошлого года в 4,7 раза. Заключено 47 договоров на брокерское обслуживание. Открыто 46 счетов ДЕПО.

В итоге проведенной в 2009 году работы банк получил следующие финансовые результаты.

Чистая прибыль с учетом событий после отчетной даты составила 54,4 млн. рублей. Доходы банка в отчетном году составили 1 927,6 млн. рублей.

В структуре доходов преобладали процентные и аналогичные им доходы (38%). Значимость комиссионных доходов снизилась ввиду отмены банком большинства ссудных комиссий (7%).

Расходы банка достигли 1 873,2 млн. рублей с учетом налога на прибыль. Основную часть расходов составили процентные и аналогичные им расходы (21,8%) и расходы по формированию резервов по ссудам (44,2%).

Налог на прибыль банка составил 20,6 млн. рублей.

В соответствии с решением годового общего собрания акционеров дивиденды за 2008 год не выплачивались.

1. **Пути улучшения финансового состояния** **ОАО «Банк Оренбург»**

Из проведенного анализа деятельности, можно сделать вывод о тот, что большая часть активов банка была сформирована ссудной задолженностью кредитных организаций, юридических и физических лиц. Также потенциальному кредитному риску были подвержены вложения ОАО «БАНК ОРЕНБУРГ» в долговые ценные бумаги, которые составляют основу его портфеля ценных бумаг. Поэтому преобладающим в деятельности банка является кредитный риск, и именно ему стоит уделить наибольшее внимание в системе управления рисками. Его актуальность усилилась по причине присутствия в экономике РФ рисков роста просроченной ссудной задолженности, порожденных общемировым экономическим кризисом. Основные направления в управлении кредитным риском включают в себя:

- оптимизацию бизнес-процессов в части деятельности сотрудников кредитных подразделений банка, что позволит снизить нагрузку на них и выделить общее рабочее время для процедур оценки и управления рисками;

- усиление управления по правовым и кадровым вопросам, а так же отдела розничного кредитования сотрудниками, ранее работавшими в отделе ипотечного кредитования и имеющими большой опыт в организации выдач и сопровождении ссуд и связанных с ними сделок клиентов, отличающихся высокой сложностью;

- ужесточение требований к заемщикам в части оценки их кретидоспособности;

- совершенствование методик портфельной оценки кредитного риска, проведение работ по внедрению скоринговых моделей расчетов и построений моделей скрингов банков – контрагентов на рынке МБК;

- усиление взаимодействий в части рисков на уровне отдельных ссуд между кредитными подразделениями и финансовыми – аналитическим отделом, как подразделениям ответственным за риск – менеджмент в банке;

- ужесточение политики в части формирования резервов под обесценение ссудной и приравненной к ней задолженности с целью недопущения ситуации несоответствия фактически сформированного резерва ухудшившемуся под воздействием макроэкономических факторов качеству кредитного портфеля.

Второй по значимости - риск ликвидности. Как и кредитный риск, он является общераспространенным для всех банков. В кризисной ситуации его значение возросло, но банк проводил консервативную политику по поддержанию избыточной ликвидности, и по данной причине этот вид риска сегодня влияет на развитие бизнеса ОАО «БАНК ОРЕНБУРГ» в меньшей степени, чем кредитный риск. Третьим по силе влияния на деятельность банка можно назвать рыночный риск. Состояние российского рынка ссудных капиталов по-прежнему не позволяет оценить его как стабильный и умеренно рискованный. Однако портфель активов банка, подверженных влиянию рыночного риска, в стоимостном выражении относительно невелик, поэтому и рыночный риск, принятый на себя ОАО «БАНК ОРЕНБУРГ» (измеряемый индикаторами VaR и т.п.) существенным не является. Наименьшее значение в деятельности банка имеет операционный риск.

Чтобы улучшить свое финансовое состояние банку необходимо определить приоритетные направления своего развития. В данном случае можно предложить следующие приоритеные направления развития :

* Переход от кризисного развития банка к активному наращиванию кредитного портфеля, расширению масштабов финансирования экономики Оренбургской области.
* Поддержание надежности своей деятельности и подтверждение высоких оценок кредитоспособности, полученных от ведущих рейтинговых агентств России.
* Активное участие банка в реализации на территории Оренбургской области национальных проектов «Развитие АПК», «Доступное и комфортное жильё гражданам России», «Здоровье».
* Повышение качества кредитных вложений банка в экономику региона.
* Расширение пластикового бизнеса банка: увеличение количества эмитированных пластиковых карт до 175 тысяч штук, расширение эквайринговой сети.
* Сохранение активного участия в социальной жизни области.
* Сокращение издержек и улучшение рентабельности бизнеса банка в целях сохранения полной и качественной защиты интересов кредиторов, вкладчиков и акционеров.

Основой развития банковского бизнеса выступает его персонал. ОАО « Банк Оренбург» в рамках периода планирования должен сохранить численность персонала на существующем уровне с незначительным сокращением ввиду изменениями организованной структуру. Это позволит достичь незначительной экономии на фонде заработной платы, составляющем ядро неоперационных издержек банка. Последним направлением повышения эффективности персонала в кризисных условиях выступает перевод стратегических целей развития банка на операционный уровень путем составления системы стратегических карт и основанного на ней бизнес-планирования. Таким образом, ОАО «Банк Оренбург» добивается полной согласованности операционных задач и стратегических целей. В свою очередь, это позволяет банку жестко мотивировать сотрудников на выполнение бизнес-плана кризисного развития без перестройки системы мотивации, что могло бы вызвать психологическую напряженность в коллективе в сложившейся ситуации.