# Вариант №1

# 1. Особенности банковского менеджмента и содержание процесса управления коммерческим банком

*Банковский менеджмент —* это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный в условиях рынка на достижение определенных конкретных целей посредством рационального (прагматичного) использования банковских и трудовых ресурсов с применением своих особых принципов, функций и методов.

Банковский менеджмент — управление банком в условиях рыночной экономики — строится на использовании следующих основных принципов:

• ориентация любого банка на спрос и потребность рынка, на запросы клиентов и организацию таких банковских продуктов и услуг, которые пользуются спросом и могут принести банку планируемую прибыль;

• постоянное стремление к повышению эффективности банковской деятельности с целью уменьшения издержек и получения оптимальных результатов;

• корректировка целей, задач и программ банка в зависимости от состояния рынка (кредитного, депозитного, процентного, рынка ценных бумаг);

• учет окончательного результата работы банка и его отделений (филиалов) в процессе деятельности на рынке;

• обязательное использование современной информационной базы (компьютерных сетей и связей с валютной и фондовой биржами, другими кредитно-финансовыми институтами) с целью принятия оптимальных решений;

• рациональный подбор персонала и его эффективное использование.

Под понятием "банковская деятельность" подразумевается организация технологической цепочки банковского цикла (пассивные и активные операции, финансовые услуги и т д.), обеспечение процесса работы банка всеми необходимыми ресурсами.

Банковская деятельность включает разработку и совершенствование банковской технологии, обеспечение требуемого уровня качества банковских продуктов и услуг, выполнение банковских операций и всех видов расчетов, техническое обслуживание операций, материально-техническое снабжение банковской деятельности, обеспечение персоналом, поддержание стабильности ликвидности.

При этом от банка требуется такой стиль работы, который должен предусматривать постоянный поиск новых возможностей, умение привлекать и использовать средства для решения поставленных задач из различных источников, добиваться повышения эффективности и максимальных результатов при минимальных затратах.

Конкретные цели деятельности банка могут быть ближними и на дальнюю перспективу Управление банком путем определения целей (management by objectives) производится с учетом оценки потенциальных возможностей банка и ею обеспеченности соответствующими ресурсами Банк определяет цели общие и специфические. *Общие —* это общая концепция развития банка в целом, *специфические —* разработка задач по основным видам деятельности и в рамках общих целей.

Использование банковских и трудовых ресурсов подразумевает достижение целей путем минимизации затрат и максимальной эффективности деятельности персонала банка на основе мотивации его труда.

Под "банковским механизмом" следует понимать три взаимосвязанных звена: внутрибанковское управление, управление операциями, управление персоналом. Использование банковского механизма предусматривает решение конкретных банковских, финансовых и социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности и направленных на получение прибыли. Он обусловлен банковской деятельностью в рыночных условиях, когда результаты управленческой и банковской деятельности получают оценку в процессе проведения различных банковских операций.

Рассмотрим основные звенья банковского механизма.

## Таблица 1

# Функциональное звено внутрибанковского управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Принципы | Функции | Банковские методы |
| Централизация  Децентрализация в управлении  Сочетание централизации и децентрализации  Ориентация на долгосрочные цели развития  Демократизация управления участие персонала в высшем звене управления | Маркетинг  Планирование и прогнозирование  Организация  Контроль и учет (внутренний аудит) | Пассивные и активные операции банка  Внутрибанковский расчет  Процентная политика  Выработка банковской стратегии, политики и ее основных элементов |

Как показывает таблица 1, структура внутрибанковского управления базируется на принципах, функциях и банковских методах Рассмотрим содержание каждой из этих составляющих

Принципы:

*•* Принцип централизации означает, что основные стратегические цели в банковской политике формируются в высшем звене управления, т.е. в Правлении и Совете директоров.

• Принцип децентрализации означает, что отдельные конкретные цели и элементы политики разрабатываются на уровне отделов или департаментов банков.

• Принцип сочетания централизации и децентрализации содержит в себе разграничение полномочий между высшим и средним звеньями во внутрибанковском управлении.

• Принцип ориентации на долгосрочные цели развития означает, что внутрибанковское управление должно ориентироваться на длительную перспективу, и цели его должны носить долгосрочный характер, т.е. на несколько лет вперед.

• Демократизация управления представляет собой участие персонала банка в высшем звене управления путем подготовки рекомендаций в выработке целей и стратегии их достижения.

Функции внутрибанковского управления:

*•* Функция маркетинга предусматривает изучение рынка и спроса на нем в целях удовлетворения клиентов в банковских продуктах и услугах.

• Функция планирования и прогнозирования включает в себя разработку банковской политики и деятельности на ближайшее и перспективное будущее.

• Функция организации означает разработку таких структуры банка и его механизма, которые отвечали бы требованиям поставленных целей и стратегии банка.

• Функция контроля и учета предусматривает постоянный контроль за внутрибанковской деятельностью через внутренний аудит и проверку работы банковских подразделений с целью поддержания оптимальной ликвидности.

Банковские методы:

• Пассивные и активные операции — это основные операции банка, которые являются стержнем всех банковских методов в рамках внутрибанковского управления.

• Внутрибанковский расчет предусматривает организацию расчетных операций внутри банка между его различными отделами и подразделениями, отделениями, филиалами, агентствами.

• Процентная политика — важный элемент банковских методов, так как от размера процентов, взимаемых по пассивным и активным операциям, а также финансовым услугам, зависит расширение банковских операций и повышение их доходности.

• Банковская стратегия и политика — это система разработки различных целей, стратегия их выполнения и конкретные методы ее реализации. Составными элементами политики и стратегии выступают маркетинг, процентная политика, расширение зарубежной деятельности, информационное обеспечение банковской деятельности, расширение банковских операций.

• Разработка научно-технической политики банка означает разработку и организацию научного поиска с целью изобретения новых банковских продуктов и услуг, снижения издержек, повышения конкуренции.

• Разработка и внедрение новых банковских продуктов и услуг представляет собой конкретную разработку новых банковских продуктов и внедрение (реализацию) их на рынке среди различных категорий физических и юридических лиц.

• Организация научно-технической деятельности включает в себя организацию специальных подразделений банка, обеспечение персоналом, информацией и технической базой для проведения исследовательских работ.

## Таблица 2.

# Функциональное звено управления банковской деятельностью

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Проведение НИР | Обеспечение развития банковской деятельности | Обеспечение реализации банковских продуктов | Организационная структура управления банком |
| Разработка научно-технической политики банка  Разработка и внедрение новых банковских продуктов и услуг  Организация научно-технической деятельности | Разработка и обеспечение политики по важнейшим направлениям банковской деятельности  Развитие банковских технологий  Обеспечение матери­ально-техническими ре­сурсами  Повышение качества и конкурентоспособности. Повышение производи­тельности труда | Разработка политики реализации банковских продуктов и услуг  Выбор путей и методов реализации банковских продуктов  Организация реализации | Функциональная  Линейно-функциональ­ная  Проблемно-целевая  Программно-целевая |

*Обеспечение развития банковской деятельности*

• Разработка и обеспечение политики по важнейшим направлениям банковской деятельности включает в себя разработки таких важнейших направлений, как расширение пассивных и активных операций и их от­дельных элементов, процентная политика, маркетинг, обеспечение лик­видности, инвестиции, информационное обеспечение.

• Развитие банковских технологий — это разработка конкретных операций и документооборота в рамках пассивных и активных операций.

• Обеспечение материально-техническими ресурсами включает в себя обеспечение зданиями, помещениями, техническими средствами, включая ЭВМ, ксероксы, фототехнику, пишущие машинки, автомобиль­ный парк.

• Повышение качества и конкурентоспособности предусматривает улучшение качества банковских продуктов и услуг и расширение рынка.

• Повышение производительности труда - это уменьшение затрат на единицу банковского продукта, на одного работника, внедрение новых технических средств.

*Обеспечение реализации банковских продуктов*

*•* Разработка политики реализации банковских продуктов и услуг предусматривает конкретные меры по продвижению банковских продук­тов на рынок (решение вопросов — *какие* продукты, *какие* рынки, *кто* реализует и т.д.).

• Выбор путей и методов реализации банковских продуктов означает, *как, каким образом* банк будет осуществлять реализацию банковских продуктов — через свою сеть отделений, путем рекламы, путем расшире­ния информации.

• Организация реализации — это система и механизм реализации банковских продуктов.

*Организационная структура управления банком*

*•* Функциональная структура управления означает, что банк работает в обычном функциональном режиме сложившейся банковской практики.

• Линейно-функциональная — работает в обычном режиме, но с оп­ределенным направлением в одну из сфер своей деятельности, например, стремится повысить свою конкурентоспособность.

• Проблемно-целевое управление означает, что перед банком стоит определенная проблема, и он разрабатывает цель для её разрешения.

• Программно-целевое управление предусматривает, что банк разра­батывает одну или несколько целей своей деятельности и создает программы для достижения этих целей.

## Таблица 3

# Функциональное звено управления персоналом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Разработка и проведение кадровой политики | Оплата и стимулирование труда | Групповое управление взаимоотношениями в коллективе и с профсоюзами | Социально-психологические аспекты управления |
| Принципы подбора и расстановки персонала  Условия найма и увольнения  Обучение и повышение квалификации  Оценка персонала и его деятельности | Формы оплаты труда  Пути повышения производительности труда  Поощрительная система оплаты труда | Использование персонала в управлении на низовом уровне  Разграничение персонала отделов и функций  Взаимоотношения в коллективе  Взаимоотношения с профсоюзами | Мотивация труда персонала и творческая инициатива  Организационная культура банка  Влияние управления персоналом на деятельность банка и его организацию |

*Разработка и проведение кадровой политики*

• Принцип подбора и расстановки персонала предусматривает разработку конкретных требований к персоналу банка исходя из масштабов его деятельности,

конкурентоспособности его на рынке, традиций, а также схему рационального размещения персонала между подразделениями, отделами и филиалами банка.

• Условия найма и увольнения определяются конкретными правилами, по которым банк набирает и увольняет персонал. Эти правила содержат определенные требования к персоналу при найме: профессиональная подготовка (включая уровень образования), возраст, рекомендации с прошлых мест работы, размер предлагаемой заработной платы. При этом условия найма соответственно дифференцированы для молодых кадров, уровень которых определяется в основном по степени полученного образования, и кадров старших возрастов, где в основном учитываются профессиональная подготовка и опыт работы в банковской сфере. В условиях увольнения в основном учитываются такие факторы, как нарушение банковской этики и дисциплины, безынициативность, отсутствие стремления повышать квалификацию, выдача банковских тайн и др.

• Обучение и повышение квалификации предусматривают постоянное обучение персонала банка на всех уровнях либо в рамках самого банка, либо в специальных учебных центрах при высших учебных заведениях (университетах, институтах, колледжах). Необходимость обучения в целях повышения квалификации обусловлена в основном требованиями и конъюнктурой банковского рынка, растущей конкуренцией и высоким уровнем научно-технического прогресса в банковских технологиях.

• Оценка персонала и его деятельности предусматривает анализ работы банковского персонала в течение определенного периода (1-2 года) на всех уровнях с целью повышения эффективности деятельности персонала. После анализа и оценки работы персонала руководством банка принимаются определенные решения в области кадровой политики, которая может заключаться в перемещениях част работников, увольнении, направлении на учебу, и поощрении или санкциях

*Оплата и стимулирование труда*

*•* Формы оплаты труда предусматривают разработку руководством банка определенных тарифов в соответствии с квалификацией и ответственностью персонала. Оплата труда может проводится по скользящим тарифным ставкам по усмотрению руководства банка.

• Пути повышения производительности труда представляют собой важный элемент в управлении персоналом, так как повышение производительности в банковском деле означает снижение издержек и повышение прибыли. Руководство банка придает большое значение этой стороне деятельности и предусматривает внедрение новой техники, рациональной организации труда для борьбы с потерей рабочего времени путем создания благоприятных условий труда для персонала (обеспечение питанием внутри банка, организация отдыха персонала, создание в стенах банка приятного дизайна и другие меры)

• Поощрительная система оплаты труда означает постоянное или разовое повышение оплаты труда, выплату ежемесячных, квартальных и годовых премий. В западных странах ряд банков практикует в качестве поощрительной системы выдачу персоналу своих акций, что считается самым высоким уровнем в оплате труда.

*Групповое управление взаимоотношениями в коллективе и с профсоюзами*

• Использование персонала на низовом уровне включает в себя инициативы младшего персонала в управлении банком и привлечение его к разработке, подготовке и принятию решений по определенным частным вопросам в общей банковской стратегии (обслуживание клиента, внедрение новых банковских услуг и ряд других).

• Персонал отделов и его функции четко разграничены между различными отделами банка для устранения дублирования в работе. Руководством банка в целях повышения эффективности банковской деятельности конкретно определены функции каждого отдела.

• Взаимоотношения в коллективе предусматривают создание благоприятного психологического климата как внутри персонала банка, так и в его отношениях с руководством банка В случае нарушения психологического баланса в коллективе или какой-то его части руководство может осуществить перемещение, увольнение или замену персонала.

• Взаимоотношение с профсоюзами представляет собой наиболее деликатный аспект в управлении персоналом. Банковские служащие в западных странах, как правило, объединены в профсоюз, который призван защищать социально-экономические права. Некоторые банки не принимают на работу членов профсоюзов. Это в основном относится к ряду очень крупных банков, которые выплачивают очень высокую заработную плату своим служащим. Но большинство банков вынуждено считаться с профсоюзами банковских служащих, поэтому руководство банков стремится строить свои отношения на благоприятной эластичной основе, чтобы при возникновении противоречий преодолевать их достаточно гибко и сохранить психологический климат во взаимоотношениях персонала и руководства банка.

*Социально-психологические аспекты управления*

• Мотивация труда персонала и творческая инициатива включают в себя создание руководством банка, с одной стороны, таких условий труда, чтобы персонал банка работал с полной отдачей, был заинтересован в работе, а с другой — чтобы творческая инициатива, разработки, предложения персонала банка поощрялись руководством банка. В результате повышается эффективность банковской деятельности и растет прибыль.

• Организационная культура банка предусматривает два аспекта. С одной стороны, — это культура обращения персонала банка при обслуживании клиентов по пассивным и активным операциям, а также финансовым услугам. С другой - организационная культура внутри самого банка, т.е. создание своеобразных благоприятных бытовых условий для персонала банка (наличие хороших помещений, ресторана или столовой, системы отдыха для персонала, автостоянки и т.д.).

• Влияние управления персоналом на деятельность банка и его организацию осуществляется через ежегодный анализ и оценку работы банковского персонала с точки зрения расширения операций и увеличения прибыли. Обычно такая оценка производится руководством при подготовке ежегодного баланса и при отчете перед акционерами банка на годовом собрании. Результаты такой оценки могут приводить и, как правило, приводят к изменению кадровой политики, так как персонал является важной производительной силой банка.

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

Банковская деятельность представляет собой специфичную сферу бизнеса, определяющую особенности мышления и поведения занятых в нем работников, что неизбежно отражается на содержании банковского менеджмента.

Банк представляет собой прежде всего общественный институт, в котором сосредоточены денежные вклады множество 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 вкладчиков.

Менеджмент банка характеризуется эффективностью организации и руководства банком в постоянно изменяющихся условиях. Менеджмент является важным инструментом устойчивости банка, его неуязвимости при любых внешних потрясениях.

*Содержание* банковского менеджмента составляют: планирование, анализ, регулирование, контроль.

*Общее планирование* позволяет заглянуть в будущее банка, предусмотреть цели, сферу, масштабы и результаты его деятельности в соизмерении с источниками и затратами. Процесс планирования включает составление перспективных и текущих планов-прогнозов.

Назначение этих документов состоит в том, чтобы обеспечить коллективу банка понимание общих задач, стратегии и тактики их выполнения, а также ресурсов, имеющихся в распоряжении.

Планирование определяет рамки, границы, в которых предстоит работать сотрудникам. Планирование позволяет взаимоувязать все стороны деятельности банка через сводные показатели, увязать их выполнение с интересами коллектива посредством системы материального и других видов стимулирования труда. Планы позволяют определить направления поиска новых сфер и методов деятельности в условиях конкуренции на денежном рынке.

Планирование представляет собой многоуровневый процесс, охватывающий все подразделения банка и определяющий локальные и общие перспективы развития банка.

Результатом планирования является разработка бизнес-плана (сводного плана развития банка), а также оперативных планов по отдельным направлениям (кредитная, инвестиционная, депозитная, процентная, кадровая и др. политика).

*Анализ* направлен на оценку деятельности банка в целом и по отдельным направлениям на основе сравнения фактически достигнутых результатов с прогнозными, с результатами истекших периодов и с результатами лучших банков.

Материалы анализа позволяют выявить положительные и отрицательные тенденции в развитии банка, потери, неиспользованные резервы, недостатки в планировании и неудачи в принятии решений.

Основу сводной аналитической работы банка составляет анализ данных баланса, проводимый в определенном ракурсе. Главными направлениями анализа являются: оценка динамики объемных показателей деятельности банка: активов, депозитов, собственного капитала, кредитов, прибыли. Указанная оценка проводится в сопоставлении с аналогичными показателями других банков, что позволяет определить место (рейтинг) данного банка в системе российских коммерческих банков. Результаты такой аналитической работы могут быть полезны для выработки стратегии развития конкретного банка.

Оценка ресурсной базы: объема, структуры и основных тенденций развития её составных частей (собственного капитала, депозитов, межбанковского кредита). Анализ осуществляется на основе классификации отдельных статей ресурсов банка, расчета структурных показателей, сравнения их в динамике и с другими банками. Указанный анализ используется для разработки депозитной политики банка.

Оценка состояния активов банка: объема, структуры и основных тенденций развития составных частей активов банка (кредитов, инвестиций, депозитов). Анализ осуществляется на основе классификации активов банка, расчета структурных показателей; сравнения их в динамике и с другими банками. Результаты проведенного анализа являются основой для разработки кредитной и инвестиционной политики банка.

Оценка ликвидности банка производится на основе расчета финансовых коэффициентов, сравнения их с критериальными уровнями, в динамике, выявления факторов, оказавших влияние на изменения уровня показателей.

Материалы анализа позволяют определить стратегию и тактику банка в области управления ликвидностью.

Оценка доходности банка осуществляется на основе анализа данных баланса и отчета о прибылях и убытках. В процессе анализа рассчитывается система количественных и качественных показателей, характеризующих доходность и прибыльность банка, эффективность использования активов, структуру доходов и расходов банка. Указанный анализ является основой для разработки механизма управления прибыльностью банка.

Наряду с этими направлениями сводной аналитической работы коммерческие банки осуществляют аналитические разработки по отдельным направлениям: анализ кредитного портфеля банка, анализ портфеля ценных бумаг, анализ кредитоспособности клиентов, анализ достаточности собственного капитала, анализ процентной маржи и др.

Материалы указанных аналитических разработок используются для выработки политики в области

управления банковскими рисками применительно к сферам деятельности банка.

*Регулирование* в системе банковского менеджмента имеет определенные особенности, обусловленные наличием государственного надзора за деятельностью коммерческих банков. Учитывая, что банковская деятельность наиболее рискованная, вовлекающая в оборот крупные суммы "чужих" денег, государственное регулирование предусматривает ряд принципиальных требований к лицензированию банков, ограничению сфер их деятельности, достаточности капитала, ликвидности, формированию обязательных резервов.

В этой связи система внутрибанковского регулирования (саморегулирования) направлена, прежде всего, на соблюдение требований и нормативов, установленных органами государственного надзора.

Вместе с тем, система внутрибанковского регулирования включает и самостоятельные направления:

* совершенствование организационной структуры банка, в частности, образование новых подразделений, обеспечивающих дальнейшее развитие банка (аналитических служб, отдела планирования и маркетинга и т. д.);
* разработка новых и совершенствование действующих инструктивных и методических материалов, процедур принятия решений, позволяющих повышать качество управления банковской деятельностью;
* корректировка целей, приоритетов и методов осуществления банковской политики, исходя из реально складывающейся ситуации;
* принятие конкретных мер по ограничению объемов рисков по отдельным направлениям деятельности
* банка или по созданию дополнительной системы гарантий для зашиты от рисков;
* определение мер по совершенствованию кадровой политики, системы обучения персонала, организации внутрибанковского контроля.

*Контроль* в банковской деятельности подразделяется на внешний и внутренний. Внешний контроль осуществляют Центральный банк Российской Федерации и внешние аудиторы. Внутренний контроль организуется самим банком. Именно внутрибанковский контроль является частью менеджмента банка. Его функции выполняют менеджеры в соответствии с их полномочиями, а также органы внутреннего аудита. Главным назначением внутрибанковского контроля является создание оперативной системы обнаружения отрицательных тенденций и недостатков в деятельности банка для принятия мер по их устранению.

Внутрибанковский контроль взаимосвязан с внешним контролем и состоит в проверке соблюдения законодательных и нормативных актов Центрального банка Российской Федераций, внутрибанковских инструкций и правил, предписаний внешних контролирующих органов.

Содержание банковского менеджмента находит конкретное выражение в работе сферы управления.

*Сфера* банковского менеджмента подразделяется на два блока: финансовый менеджмент и управление персоналом.

*Финансовый менеджмент* охватывает управление движением денежного продукта, его формированием и размещением, в соответствии с целями и задачами конкретного банка. Основными направлениями финансового менеджмента являются: разработка банковской политики с конкретизацией по отдельным сферам деятельности банка (депозиты, кредиты, инвестиции, услуги и т. д.); банковский маркетинг, управление активами и пассивами банка, управление ликвидностью, управление доходностью, управление собственным капиталом, управление кредитным портфелем, управление банковскими рисками.

Особенностью финансового менеджмента является отсутствие единообразной технологии управления экономическими процессами и организации банковских процедур в рамках единой банковской системы. В условиях конкуренции на денежном рынке каждый банк вырабатывает собственные правила поведения; постоянно изменяющаяся экономическая ситуация требует корректировки и совершенствования сложившихся приемов ведения банковского дела.

Второй сферой банковского менеджмента является *управление персоналом,* которое направлено на рациональное использование знаний и опыта банковских служащих, как необходимое условие эффективности финансового менеджмента. Оно включает: мотивацию труда, организацию труда сотрудников банка, расстановку кадров; систему подготовки и переподготовки банковских кадров; механизм оплаты труда, поощрений и стимулирования; организацию контроля; систему продвижения по службе; принципы общения в коллективе.

Научной основной управления персоналом является психология и деловая этика, позволяющая найти дифференцированные подходы к каждому сотруднику, планировать служебную карьеру и организовать материальное стимулирование.

Схематично основные направления банковского менеджмента можно представить в следующем виде:

# Менеджмент банка

|  |  |
| --- | --- |
| Финансовый менеджмент | Управление персоналом |
| 1. Банковская политика  2. Маркетинг  3. Управление активами и пассивами  4. Управление ликвидностью  5. Управление доходностью  6. Управление собственным капиталом  7. Управление кредитным портфелем  8. Управление банковскими рисками (валютным, процентным и др.)  9. Создание информационной системы | 1. Мотивация труда  2. Организационная структура банка  3. Расстановка кадров  4. Система подготовки и переподготовки кадров  5. Система оплаты труда, поощрений и стимулирования  6. Организация контроля  7. Система повышения в должности  8. Принципы общения в коллективе |

Качество управления каждым банком в зарубежной практике подвергается оценке, поскольку от него в значительной мере зависит надежность конкретного банка и банковской системы в целом.

Особое внимание уделяется выявлению факторов неправильного менеджмента. К ним относят: технические ошибки в процессе управления из-за слабой компетентности руководителей банка и его сотрудников; попытка завуалировать создавшееся тяжелое финансовое положение путем привлечения временных источников (межбанковских кредитов), попытки исказить отчетность путем сокрытия нереальных активов и убытков, прямой обман и мошенничество. Своевременное выявление фактов неправильного менеджмента является задачей органов государственного надзора, которые обладают правами воздействия на подобные банки, вплоть до снятия руководства, ликвидации или реорганизации банка.

# 2. Кредитный менеджмент

Управление ссудными операциями коммерческого банка включает:

1) управление технологией кредитных операций;

2) управление кредитными рисками.

Управление технологией кредитных операций предполагает, прежде всего, определение функций кредитных подразделений банка и звена, управляющего кредитными операциями. Могут выделяться аналитические кредитные отделы и отделы, занимающиеся выдачей и погашением ссуд, оформлением договоров, контролем за их выполнением, за состоянием залога и текущим положением дел у заемщика, т. е. непосредственно технологией кредитования. При этом в составе этих кредитных подразделений могут выделяться отдел для обслуживания крупных и средних клиентов и отдел для мелкой клиентуры. Платежеспособность клиента определяет специфику кредитования, т. е. назначение и вид ссуд, особенности кредитной документации. Поэтому выделение кредитных подразделений в зависимости от масштаба операций клиента позволяет более четко организовать управление ссудными операциями.

Подразделения аналитического плана в мировой банковской практике специализируются на оценке кредитного риска. Они работают в тесной связи с первой группой кредитных подразделений: анализируют степень кредитного риска при поступлении заявки на кредит, при изменении ситуации у заемщика или невыполнении им условий кредитного договора. В нашей банковской практике аналитические подразделения управлений (отделов) ссудных операций занимаются общим анализом деятельности данного подразделения за отчетный период, в том числе анализом кредитного портфеля. Оценка индивидуального риска в разных формах лежит в основном на подразделениях, выполняющих функцию технологии кредитования. Очевидно, такие разные подходы связаны с разной степенью развития методов оценки кредитного риска.

Кредитными операциями в банке обычно управляет Кредитный комитет. В его состав входят члены Совета и правления банка, представители кредитных подразделений и других связанных с ними отделов банка.

Комитет рассматривает все вопросы, связанные с кредитными рисками, анализирует качество кредитного портфеля (по представлению материалов Отдела анализа текущей деятельности банка, группы анализа Управления кредитных и ссудных операций и Отдела экономической безопасности);

разрабатывает политику рейтинга кредитов;

разрабатывает критерии выдачи кредитов;

разрабатывает систему делегирования полномочий по выдаче кредитов;

устанавливает ограничения на ссуды в зависимости от отрасли, региона и типа бизнеса;

устанавливает ограничения на объем выдачи кредитов одному заемщику;

разрабатывает политику списания невыплаченных ссуд;

разрабатывает политику возврата ненадежных ссуд;

разрабатывает политику продажи кредитов для улучшения ликвидности банка (факторинг и форфейтинг, секьюритизация);

разрабатывает стандарты на кредитную документацию и порядок выдачи кредитов;

разрабатывает стандарты кредитных залогов;

разрабатывает политику расширения кредитных услуг банка (новые виды кредитования, лизинг, вексельное кредитование, банковские аккредитивы, гарантии и т. д.);

все решения Комитета являются необходимыми для безусловного исполнения Управлением ссудных и лизинговых операций, Отделом активно-пассивных операций и Отделом экономической безопасности.

Другой важной составной частью управления технологией ссудных операций является создание методического обеспечения для этой сферы деятельности и кредитной документации. Методическое обеспечение в одном или нескольких документах должно определять виды ссуд, выдаваемые банком, и соответствующие им соглашения (договоры), применяемые виды кредитных линий и порядок управления ими, проценты, требования к залогу и гарантии, включая допустимую маржу по видам залога, способы оценки кредитного риска и классификации клиентов-заемщиков на этой основе, права и ответственность работников банка при кредитовании, порядок ведения кредитного дела и его составные части, срок, порядок хранения кредитной документации, формы отчетности клиента перед банком.

К кредитной документации относятся кредитные заявки, докладные записки Кредитному комитету или должностным лицам для решения вопроса о выдаче ссуды, форма для утверждения займа, стандартный кредитный договор, документы о вторичных источниках погашения ссуды (договор залога, формы гарантии, вексель, договор о возобновлении кредитной линии, документы о переуступке прав на ценные бумаги и т. д.)

В нашей банковской практике кредитный договор чаще всего отражает обязанности сторон; по выдаче ссуд банком и погашению клиентом в определенные сроки основного долга и процентов, вид вторичного источника погашения долга, а также право банка на взыскание повышенных процентов при нарушении сроков погашения задолженности. У зарубежных коммерческих банков содержание кредитного договора шире и создает более прочную базу для управления ссудными операциями. В нем отражаются различные критические факторы повышения кредитного риска, когда банк имеет право ужесточать условия кредитования. Например, банк повышает проценты, пересматривает размер залога или ставит вопрос о досрочном погашении долга не только при образовании просроченной задолженности, но и при непогашении ссуд, выданных другими банками, при невыполнении требований банка о поддержании финансовых коэффициентов или оборачиваемости активов на определенном уровне. Значительно шире в кредитном договоре зарубежных коммерческих банков с клиентами представлены условия кредитования, требования к страхованию и залогу. Условия кредитования делятся на положительные и негативные. В разделе положительных условий перечисляется, что обязан выполнять клиент в течение всего срока кредитования, а негативных - что не имеет права делать (например, отдавать активы в залог другому кредитору без согласования с банком).

Управление кредитными рисками включает систематический анализ кредитного портфеля и работу с проблемными кредитами.

Кредитный портфель представляет собой совокупность выданных ссуд, которые классифицируются на основе критериев, связанных с различными факторами кредитного риска или способами защиты от него.

Регулярный анализ кредитного портфеля в системе управления банком позволяет выбрать вариант рационального размещения ресурсов, направление кредитной политики банка, снизить риск за счет диверсификации кредитных вложений, принять решение о целесообразности выдачи ссуды клиентам в зависимости от их отраслевой принадлежности, форм собственности, кредитоспособности и т. д.

Организация управления кредитным портфелем включает следующие элементы:

выбор критериев для оценки качества ссуд, составляющих кредитный портфель;

разработка определенного метода оценки качества ссуд на основе выбранных критериев и обучение персонала банка для практического использования;

организация работы по классификации ссуд по группам риска;

накопление статистической информации по банку для определения процента риска для каждой группы классифицированных ссуд: доли просроченной задолженности и процентов списания ее за счет резерва банка в разрезе отдельных групп ссуд;

определение абсолютной величины кредитного риска в разрезе групп ссуд кредитного портфеля и совокупного риска по банку;

принятие решения о величине создаваемого резерва для покрытия возможных потерь по ссудам, источниках отчисления в этот резерв, а также мероприятиях по изменению структуры кредитного портфеля и уменьшению его качества;

оценка качества кредитного портфеля на основе финансовых коэффициентов и сегментации кредитного портфеля, которая занимает важное место в системе оценки финансовой устойчивости банка.

К финансовым коэффициентам, характеризующим качество кредитного портфеля, относятся следующие:

Показатель средней степени кредитного риска :



Показатель степени защиты банка от совокупного кредитного риска:



Показатели доходности кредитного портфеля:



Показатели достаточности резерва для покрытия возможных потерь по ссудам:



Показатель доли кредитного сегмента в активах определяется соотношением размера кредитного портфеля и активов; показатель ресурсной базы кредитных операций определяется соотношением размеров кредитного портфеля и депозитов срочных, до востребования, сберегательных.

Перечисленные показатели сравниваются с нормативным уровнем для страны и данного банка, со значением соответствующих показателей у конкурирующих банков. Нормативный уровень вырабатывается банком на основе статистического ряда фактического значения каждого показателя за прошлые периоды.

Структурный анализ кредитного портфеля включает анализ структуры его в разрезе групп риска, изучение динамики каждой группы, а также сегментацию кредитного портфеля на основе следующих критериев:

вид ссуды,

вид кредитной линии, лимита, формы ссудного счета и других кредитных инструментов,

валюта кредита,

географический признак,

отраслевая принадлежность заемщика,

его кредитоспособность и т. д.

Структурный анализ проводится для выявления излишней концентрации кредитных операций в одном сегменте, что повышает степень кредитного риска. Однако чрезмерная диверсификация кредитного портфеля создает определенные сложности в управлении ссудными операциями и может явиться причиной банкротства банка. Поэтому зарубежные коммерческие банки определяют для себя границы вложения ресурсов в определенный сегмент. Эти границы учитывают в своей деятельности Кредитный комитет и руководители верхнего уровня.

Одним из способов управления кредитным риском является составление списка ссуд "особого внимания". Цель составления этого списка заключается в следующем:

* выделение проблемных ссуд и классификация их по группам риска;
* определение форм дополнительного контроля и анализа за отдельными группами проблемных ссуд. Например, в отношении I группы проблемных ссуд (просрочка до 90 дней) вводится кроме ежегодного ежеквартальный отчет клиента о финансовом положении и анализ банковским работником перспектив погашения долга, для II группы (просрочка от 90 до 180 дней) - ежемесячный контроль и анализ, для III группы (просрочка от 180 дней до 1 года) - обязательное отчисление средств в резерв в размере основного долга, для IV группы (просрочка более 1 года) -списание суммы долга за счет резерва.

# З А Д А Ч А №2

Рассчитать средний размер кредитного риска по кредитному портфелю банка, если задолженность по кредитам 1 группы составила 4100 млн. руб., по кредитам 2 группы – 3200 млн. руб., по кредитам 3 группы – 1600 млн. руб. и по кредитам 4 группы – 1100 млн. руб.

*Решение:*

Коэффициенты риска для групп кредитов составят соответственно:

Ι группа – 2%;

ΙΙ группа – 5%;

ΙΙΙ группа – 30%;

IV группа – 75%.

Значит, сумма расчетного резерва составит:

для Ι группы – 82 млн. руб.

для ΙΙ группы – 160 млн. руб.

для ΙΙΙ группы – 480 млн. руб.

для IV группы – 825 млн. руб.

Итого по всем группам – 1547 млн. руб.

Размер кредитного портфеля составляет 10 000 млн. руб.

Средний размер кредитного риска по кредитному портфелю банка рассчитывается по формуле:



Т.о., средний размер кредитного риска по кредитному портфелю банка составит:



# Л И Т Е Р А Т У Р А

1. Жуков Е.Ф. Менеджмент и маркетинг в банках: Учебное пособие для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
2. Киселев В.В. Управление банковским капиталом ( теория и практика ). – М.: ОАО “Издательство Экономика”, 1997.
3. Основы банковского менеджмента: Учебное пособие. Под ред. О.И. Лаврушина – М.: ИНФРА – М, 1995.