БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебник под ред. д.э.н.. проф. Ровенского Ю.А. и д.э.н., проф. Русанова Ю.Ю.

2016

АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ

Русанов Ю.Ю. – д.э.н., профессор (Введение; 1.1; 6.1; 6.2; 6.5; 6.6; 6.7; 7; 9)

Бородин А.И. – д.э.н., профессор (1.3, 1.4, 1.5; 2.3; 3; 4; 5; 6.8)

Смулов А.М. – д.э.н., профессор (6.6)

Наточеева Н.Н. – д.э.н., доцент (8)

Костерина Т.М. – к.э.н., профессор (6.1; 6.4)

Бондаренко Т.Г. – к.э.н. (1.2)

Филиппов Д.И. – к.э.н. (6.3; 6.5; 6.6; 6.7)

Полетаева В.М. – к.э.н. (2.1, 2.2)

Бадалов Л.А. – к.э.н., доцент (2.1)

Богачева М.Ю. – к.э.н., доцент (Введение)

Русанова О.М. – к.э.н., доцент (4.5; 6.7; 9.3)

АННОТАЦИЯ

В учебнике приведены цели, функции и механизмы организации, а также виды банковского менеджмента. Описаны организационные структуры банков и органы их управления. Представлены схемы планирования, прогнозирования, моделирования и системы анализа и контроля деятельности банков. Учебник содержит вопросы теории, стратегии, методического обеспечения и инструментарий управления банковскими рисками. Изложены методики и показатели оценки банковского менеджмента. Охарактеризованы целевые установки, методы и инструменты управления банковскими пассивами, активами, ликвидностью и прибылью. Отдельно выделена тема организации безопасности деятельности банка.

Структура и содержание учебника соответствуют положениям Федерального образовательного стандарта высшего образования. Учебник ориентирован на широкий круг слушателей и учёных, изучающих банковский менеджмент: студентов, магистров, аспирантов, преподавателей, научных и практических работников.

ОГЛАВЛЕНИЕ

	Введение	**6**
1	**Характеристика системы банковского менеджмента**	**15**
1.1	Цели, задачи, функции банковского менеджмента	15
1.2	Этапы развития и виды банковского менеджмента	17
1.3	Принципы и механизмы организации банковского менеджмента	27
1.4	Проектное управление в банке	38
1.5	Тенденции развития банковского менеджмента	46
2	**Организационные основы деятельности банков**	**59**
2.1	Органы управления банка	58
2.2	Организационная структура банка	73
2.3	Развитие кадрового потенциала	84
3	**Планирование и прогнозирование деятельности банка**	**95**
3.1	Методы планирования и прогнозирования деятельности банка	95
3.2	Разработка бизнес-планов	101
3.3	Прогнозирование рынков	109
3.4	Стратегическое планирование	116
3.5	Оперативное планирование	126
3.6	Финансово-экономическое планирование	132
3.7	Стратегия развития банка	138
3.8	Технологии реализации стратегии на основе системы сбалансированных показателей	145

4 Построение бизнес-процессов в банке – бизнес моделирование 161
4.1 Этапы построения бизнес-процессов 161
4.2 Методика построения бизнес-процессов 169
4.3 Матрица менеджмента качества 181
4.4 Трансфертное ценообразование (внутренний хозрасчет) и матрица фондирования 190
4.5 Оптимизация бизнес-процессов 196
5 Система контроля текущей деятельности банка и её результатов 212
5.1 Предварительный контроль 212
5.2 Текущий контроль 218
5.3 Последующий контроль 222
6 Банковские риски 234
6.1 Структура, виды и классификация банковских рисков 234
6.2 Система управления банковскими рисками 247
6.3 Банковские риски с позиции российского банковского надзора 252
6.4 Подходы Базельского комитета к управлению банковскими рисками 260
6.5 Методы оценки рисков (параметры и показатели) 269
6.6 Финансовые риски и методы управления ими в банках 281
6.7 Нефинансовые риски и методы управления ими в банках 291
6.8 Эффективность системы управления рисками 302
7 Банковский менеджмент в кредитно-финансовых сферах 319
7.1 Внутренние и внешние факторы, определяющие параметры 319

банковских продуктов

7.2 Параметры банковских пассивов и методы и инструменты их стабилизации или коррекции 330

7.3 Параметры банковских активов и методы и инструменты их стабилизации или коррекции 344

7.4 Управление ликвидностью банка 356

7.5 Управление доходами, расходами и прибылью банка 366

8 Организация безопасности деятельности банка 384

8.1 Обеспечение непрерывности деятельности и восстановление финансовой устойчивости 384

8.2 Утрата финансовой стабильности, оздоровление деятельности банка 394

8.3 Экономическая безопасность банка 404

8.4 Информационная безопасность банка 415

9 Оценка деятельности банков, рейтинговые системы 435

9.1 Системы оценки финансового состояния кредитных организаций 435

9.2 Оценка качества менеджмента и анализ эффективности деятельности банка 440

9.3 Рейтинговые системы оценки надёжности банков 452

9.4 Индикаторы мониторинга банковского менеджмента 467

9.5 Банковский мисменеджмент 471

Глоссарий 488

Рекомендуемая литература 496

ВВЕДЕНИЕ

Процессы, связанные с управлением и управленческими решениями, с объектами и субъектами управления, с методами и инструментами управления, с управленческими рисками и шансами, а нередко и шоками, сопровождали всю историю человечества. Иногда вынужденно, а чаще целенаправленно люди управляли орудиями и объектами своего труда, технологическими процессами, природными условиями своего проживания, хозяйствования, членами своих семей, племён, войсками, государствами. Возница, кучер (впервые термин «менеджмент» был применён в Англии именно по отношению к управлению лошадьми), инженер, старейшина, вождь, управляющий, князь, император, член правительства, президент – все эти профессии и должности в той или иной степени иллюстрируют субъектов управления, отражая вместе с тем разнообразие этих процессов.

Широко развитый в англоязычных странах термин **«менеджмент»** начал активно применяться в России с началом перехода на рыночно ориентированную экономику, когда в силу взглядов и пристрастий организаторов перестройки в различных областях жизни страны внедрялись зарубежные теоретические постулаты, методы, критерии и в значительной мере понятия и термины.

В современной России термины «менеджмент» и «менеджеры» как лица, формирующие и реализующие управленческие решения, применяются очень широко, вплоть до «менеджер по клинингу» (уборщица, дворник) и «менеджер по продажам» (продавец), и соответственно рассматривается и наукой и практикой масса видов менеджмента, в классификационных схемах которого важное место занимает банковский менеджмент.

Специфические условия развития мировой и национальных экономик в последние годы предопределили усиление интереса самых разных лиц и организацией, связанных с деятельностью коммерческих банков, к вопросам оценки качества банковского менеджмента. Эта тематика оказалась

востребованной и структурами государственной власти, и органами банковского надзора и регулирования, и общественными организациями, и внутренними организационными структурами банков, и их клиентами.

Качественный, компетентный, эффективный и адекватный банковский менеджмент способен не только противостоять негативным макро- и микроэкономическим факторам, которые, скорее всего, приведут к банкротству, краху банка с некачественным менеджментом, не только их нейтрализовывать, но часто даже использовать в своих целях. Поэтому наличие в банке качественного менеджмента является основным условием и гарантией его устойчивости и эффективной работы. В связи с чем возникает необходимость оценки менеджмента, а соответственно системы оценочных параметров и показателей. Но сначала необходимо отметить, что и сам менеджмент является составным компонентом оценки деятельности банков в ряде рейтинговых систем.

Оценка качества, профессионализм, организованность крайне важны для потенциальных клиентов при выборе банка; для перехода или включения в число его клиентов; для клиентов банка, определяющих свои перспективы и риски; для органов банковского надзора и регулирования, призванных обеспечивать стабильность и устойчивость национальной банковской системы; для органов безопасности, защищающих страну от мошенников, террористов и их пособников; для учёных, преподавателей, проводящих теоретические и методологические исследования в области кредита, банковского дела, банковского менеджмента и банковского риск-менеджмента; для слушателей высшей школы – будущих сотрудников банков; для политических партий и общественных организаций, надеющихся и стремящихся получить от банков финансовую поддержку.

Банковский менеджмент имеет несколько сфер реализации теоретических положений, методологических разработок, методик и инструментов. Их по-разному комплектуют и ранжируют российские и зарубежные экономические школы. Важность бизнес-процессов, иерархии и

функциональности организационных структур, эффективности оценки менеджмента банка, обеспечения безопасности банка не умаляют первостепенной значимости **финансовых сфер банковского менеджмента** или управления всеми видами банковской деятельности, включающей управление пассивами, управление активами, управление активами против пассивов (ликвидностью), управление доходами, расходами и прибылью банка.

Термин «финансовые» констатирует экономическое содержание данных сфер банковского менеджмента, хотя в основе их лежат отношения кредитные. Кроме того и сам состав банковских активов, пассивов, ликвидности является понятием дискуссионным. Практика банковского дела, его развитие и современное состояние постоянно требуют дополнения содержания базовых финансовых сфер новыми, нередко инновационными видами банковских продуктов и услуг и соответственно новых методов и инструментов формирования качественных характеристик управления пассивами, активами, ликвидностью и прибылью банка.

Изучение содержания **учебника «Банковский менеджмент»** позволяет сформировать следующие **компетенции**:

1) по стандарту ФГОС ВО по направлению 38.03.01 «Экономика»

Общепрофессиональные компетенции:

ОПК-1 – способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности;

ОПК-2 – способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач;

ОПК-4 – способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовностью нести за них ответственность;

Профессиональные компетенции:

ПК-2 – способность на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитывать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов

ПК-5 – способность анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д., и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений

ПК-11 – способность критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений, разрабатывать и обосновывать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий

2) по стандарту ФГОС ВО по направлению 38.04.08 «Финансы и кредит»

Профессиональные компетенции:

аналитическая деятельность:

ПК-2 – способность анализировать и использовать различные источники информации для проведения финансово-экономических расчетов;

ПК-4 – способность провести анализ и дать оценку существующих финансовых рисков, составить и обосновать прогноз динамики финансово-экономических показателей на микро-, макро- и мезоуровне;

ПК-5 – способность на основе комплексного экономического и финансового анализа дать оценку результатов и эффективности финансово-хозяйственной деятельности организаций различных организационно-правовых форм, включая финансово-кредитные, органов государственной власти и местного самоуправления;

организационно-управленческая деятельность:

ПК-12 – способность руководить разработкой краткосрочной и долгосрочной финансовой политики и стратегии развития организаций, в том числе финансово-кредитных и их отдельных подразделений на основе критериев финансово-экономической эффективности, а также финансовой политики публично-правовых образований;

консалтинговая деятельность:

ПК-15 – способность оказать консалтинговые услуги коммерческим и некоммерческим организациям различных организационно-правовых форм, включая финансово-кредитные, по вопросам совершенствования их финансовой деятельности;

3) по профессиональным стандартам[1]

«Специалист по управлению рисками»:

– разработка отдельных направлений риск-менеджмента, код А, уровень квалификации 6;

– планирование деятельности подразделения в соответствии со стратегическими целями организации, код В/01.7 уровень квалификации 7;

– разработка системы управления рисками, код В/04.7 уровень квалификации 7;

– эксплуатация системы управления рисками, код В/06.7 уровень квалификации 7;

– поддержание устойчивого функционирования системы управления рисками, код В/07.7 уровень квалификации 7;

«Внутренний аудитор»:

– проведение внутренней аудиторской проверки и (или) выполнение консультационного проекта в составе группы, код А, уровень квалификации 6;

[1]Уровень образования, соответствующий уровню квалификации 6 – бакалавр, уровни квалификации 7,8 – специалист, магистр

– проведение внутренней аудиторской проверки и (или) выполнение консультационного проекта самостоятельно или в составе группы, код B, уровень 7;

«Специалист по работе с просроченной задолженностью»:

– внесудебная работа по взысканию задолженности, код B, уровень квалификации 6;

«Специалист по факторинговым операциям»:

– анализ финансового статуса контрагентов, подготовка данных для установления и пересмотра лимитов, код A/03.6, уровень квалификации 6;

– управление ликвидностью, код B/01.7, уровень квалификации 7;

– принятие решения о возможности и условиях работы с клиентом, код B/04.7, уровень квалификации 7;

– анализ контрагентов и установление лимитов, код C/01.7, уровень квалификации 7;

– мониторинг деятельности контрагентов, код C/04.7, уровень квалификации 7;

– управление подразделением кредитной организации по факторингу, код D, уровень квалификации 8;

«Специалист по кредитному брокериджу»:

– создание организационной структуры по обеспечению кредитного брокериджа, код C/02.7, уровень квалификации 7;

«Специалист казначейства банка»:

– управление риском ликвидности и валютным риском, код D, уровень квалификации 7;

– руководство казначейством банка, код E, уровень квалификации 8;

4) в соответствии с требованиями работодателей:

– понимание общих основ банковской деятельности (принципы функционирования коммерческого банка, понятие и виды банковских

операций, понятие ликвидности, активной, пассивной, активно-пассивной операции, структуры активов и пассивов);

– понимание риска, знание видов рисков, причин их возникновения, методик оценки рисков;

– умение проводить оценку кредитного риска по различным типам контрагентов банка (банки, небанковские кредитные организации, иные компании);

– умение проводить расчет рыночного риска;

– знание методов анализа процентного, операционного, рыночного риска;

– знание моделей анализ рисков.

Изучение и освоение материалов **учебника «Банковский менеджмент»** позволяют:

знать:

– источники и способы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для разработки бизнес-плана, прогнозирования рынков банковских операций, конкурентной среды, макроэкономических показателей, результатов деятельности банка, для осуществления стратегического, оперативного и финансово-экономического планирования, а также оперативного, текущего и последующего контроля в банке, для оценки банковских рисков, выявления угроз в сфере безопасности банковской деятельности, для оценки деятельности банка с помощью различных методик;

– особенности разработки и принятия организационно-управленческих решений при планировании и прогнозировании деятельности банка, при реализации банковской политики, в процессе управления банковскими рисками и организации безопасности деятельности банка, в случае слияний и поглощений, при реализации концепции бережливого производства в

коммерческом банке, принципы управления активами, пассивами, доходами и ликвидностью банка;

– основы оценки базовых приоритетов банковской политики при управлении финансовыми сферами коммерческих банков, основы построения системы сбалансированных показателей, оценки рисков в банковской деятельности, количественные и качественные показатели деятельности банков, содержание отчетности коммерческих банков, содержание информационной безопасности в банковской деятельности;

уметь:

– осуществлять поиск, сбор и обработку информации и данных, необходимых для разработки бизнес-плана, прогнозирования рынков банковских операций, конкурентной среды, макроэкономических показателей, результатов деятельности банка, для осуществления стратегического, оперативного и финансово-экономического планирования, а также оперативного, текущего и последующего контроля в банке, для оценки банковских рисков, выявления угроз в сфере безопасности банковской деятельности, для оценки деятельности банка с помощью различных методик;

– находить решения в сфере планирования и прогнозировании деятельности банка, реализации банковской политики, управления банковскими рисками и организации безопасности деятельности банка, при управлении активами, пассивами, доходами и ликвидностью банка, идентифицировать факторы угроз в области информационной безопасности в деятельности банка;

– рассчитывать сбалансированные показатели KPI, показатели уровня рисков в банковской деятельности, величину собственного капитала банка, показатель VAR, количественные показатели деятельности банков;

– анализировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию с целью планирования и прогнозирования деятельности банка, осуществления

контроля деятельности банка, оценки банковских рисков и деятельности банка в целом;

– определять структуру и параметры элементов банковской политики, формировать принципы политики залогов, вырабатывать основы политики санкций и политики диверсификации, определять целевые установки банковского менеджмента в процессе управления пассивами и активами кредитного учреждения, управлять качественными характеристиками банковских продуктов для проведения балансировок интересов банка и его клиентов, проводить классификацию рисков, с которыми сталкивается банк в процессе управления активами против пассивов;

владеть:

– современной терминологией в области менеджмента и риск-менеджмента;

– навыками анализа информации и данных, необходимых для прогнозирования рынков банковских услуг, конкурентной среды в банковской сфере, макроэкономических показателей, навыками анализа показателей, характеризующих результаты деятельности банка, уровень банковских рисков, навыками использования индикаторов и показателей оценки банковского менеджмента, навыками моделирования банковских бизнес-процессов;

– методами планирования и прогнозирования деятельности банка, методами и инструментами оценки и компенсации рисков в банковской деятельности, управления пассивами, активами, ликвидностью, прибылью коммерческих банков;

– методиками планирования деятельности банка, построения бизнес-процессов, управления общими, рыночными и банковскими рисками.

1. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

«Предоставленные сами себе, события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему»

(Закон Мерфи)

1.1. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, ФУНКЦИИ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Цели банковского менеджмента определяются целями банка как универсального кредитного посредника, предпринимательской структуры, с одной стороны, и как квазиобщественной организации, с другой. Соответственно цели банковского менеджмента подразделяются на экономические и социальные.

Главной ***экономической целью*** любой коммерческой организации, в том числе и банка, является максимизация прибыли, однако банковский менеджмент нацелен не просто на рост доходов и сокращение расходов, а на их оптимизацию с учетом качества.

Как носители кредитного спроса банки реализуют ***аккумулирующую функцию***, и соответственно банковский менеджмент нацелен на концентрацию и сбережение временно свободных средств государственных учреждений, общественных организаций, предпринимательских структур и населения, на обеспечение полного и своевременного возврата привлечённых или заёмных средств кредиторам и вкладчикам.

Как носители кредитного предложения банки реализуют ***перераспределительную функцию***, нацеливая банковский менеджмент на своевременное и по возможности полное удовлетворение кредитного спроса своих заёмщиков, обеспечивая при этом минимизацию и компенсацию кредитного риска, то есть полный и своевременный возврат размещённых средств.

Реализация банками ***контрольной функции*** нацеливает банковский менеджмент на управление каналами информации для своевременного выявления и мониторинга как чистых банковских рисков, так и шансов в сфере и пассивных, и активных банковских операций.

Регулирующая или стимулирующая функция банков ставит перед банковским менеджментом цели, включающие и экономический, и социальный аспекты, связанные с льготными схемами банковского обслуживания (как по пассивным, так и по активным операциям) отдельных групп клиентов, особо значимых для страны, нации, региона.

Социальные приоритеты и социальная ответственность банков нацеливает банковский менеджмент на соблюдение этических норм и соответственно принципа «полезность», на вложение средств в предприятия социальных отраслей, на реализацию социальных банковских продуктов, на осуществление льготного банковского обслуживания клиентов из социальных групп населения, на участие во внешних социальных проектах и реализацию своих внутренних и внешних социальных проектов.

Перечисленные социальные и экономические цели банковского менеджмента в реализации его функций предопределяют и его **задачи,** которые состоят в создании и функционировании ряда систем и механизмов управления:

– управление информационными каналами для своевременного, полного и качественного обеспечения достоверными данными о процессах во внешней и внутренней окружающей среде при формировании, принятии и реализации управленческих решений;

– управление пассивами для максимально полного удовлетворения кредитного предложения клиентов в ходе формирования ресурсной базы банка;

– управление активами для максимально полного удовлетворения кредитного спроса контрагентов и иных потребностей их в банковском обслуживании;

– управление активами против пассивов для сбалансированности основных параметров привлечения и размещения ресурсов с целью обеспечения плановых уровней ликвидности и прибыльности;

– управление доходами, расходами, прибылью и рентабельностью на позициях качества и оптимизации для реализации главной экономической цели банка как коммерческой структуры;

– управление конкурентной позицией банка в части его репутации, а также оценки банковского менеджмента;

– управление персоналом для обеспечения квалифицированными, компетентными, лояльными и реально полезными кадрами по всей иерархии банковского менеджмента;

– управление банковскими рисками в модификациях чистых рисков, шансов, рисков-шансов (спекулятивных рисков) и шоков для минимизации и компенсации негативных тенденций и укрепления позитивных.

1.2. ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ И ВИДЫ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Опыт мировой и отечественной истории свидетельствует о необходимости одновременного ограждения негативного возможного влияния банков на развитие экономики страны и интересы физических и юридических лиц, и о создании устойчивой к финансовым потрясениям банковской системы. Именно в этом ракурсе банковскому менеджменту отводится значительная роль.

Рыночная экономика немыслима без банковского менеджмента, основанного на реальной конкуренции на денежно-финансовом рынке между кредитными учреждениями, замене государственного финансирования субъектов хозяйствования рыночным механизмом кредитования конкретных инвестиционных проектов и бизнес-планов.

Поэтому банковский менеджмент как особая сфера управления возникает лишь в условиях развитой рыночной экономики, пройдя при этом **несколько этапов**:[2]

- ***первый этап (конец 50-х гг. XX столетия)*** – возникновение и развитие общего банковского менеджмента.[3] В результате усиления конкуренции на финансовом рынке в 50-х годах произошло перераспределение активов финансовой системы между уже существовавшими типами финансовых учреждений, а также возникли новые банки;
- ***второй этап (конец 50-х – начало 60-х гг. XX столетия)*** – отделение менеджмента расчетно-клиринговых услуг и традиционно банковских услуг. Во второй половине 50-х годов в США сформировалась индустрия кредитных карт, в результате чего расчетно-клиринговые услуги потеряли институционную привязку к коммерческому банку. Под банковскими услугами стали пониматься только традиционные услуги банка (кредитование и прием денежных средств во вклад).
- ***третий этап (начало и середина 60-х гг. XX столетия)*** – развитие и отделение менеджмента в сфере страховых услуг, прежде всего в деятельности страховых компаний;[4]
- ***четвертый этап (середина 80-х гг. XX столетия)*** – проникновение менеджмента и маркетинга в сферу инвестиционно-фондовых услуг[5];
- ***пятый этап (середина и конец 80-х гг. XX столетия)*** – приложение концепции синергии к менеджменту и маркетингу универсальной формы банковско-финансовых услуг через создание универсальных форм финансовых услуг, включающих каналы их предоставления.

---

[2] Тарасов, В.И. Деньги, кредит, банки: учебное пособие / В.И.Тарасов. – Минск: Мисанта, 2003. – 512 с. Стр.406
[3] Тарасов, В.И. Деньги, кредит, банки: учебное пособие / В.И.Тарасов. – Минск: Мисанта, 2003. – 512 с. Стр.407
[4] Тарасов, В.И. Деньги, кредит, банки: учебное пособие / В.И.Тарасов. – Минск: Мисанта, 2003. – 512 с. Стр.407
[5] Тарасов, В.И. Деньги, кредит, банки: учебное пособие / В.И.Тарасов. – Минск: Мисанта, 2003. – 512 с. Стр.407

- ***шестой этап (конец 90-х гг. XX столетия)*** – новация в развитии банковского менеджмента в части формирования системы корпоративного управления, что предполагает подключение к системе управления широкого круга субъектов, заинтересованных в стабильном развитии кредитной организации. В 1998 г. Советом ОЭРС было принято решение о необходимости разработки стандартов и норм корпоративного управления.
- ***седьмой этап (конец XX столетия – начало XXI столетия)*** – новация в развитии банковского менеджмента в части применения инструментов прямого маркетинга. Значение банковского менеджмента значительно возрастает в современных условиях в связи с усилением влияния финансовых составляющих экономических отношений, обострением конкуренции на рынке банковских услуг, растущим разнообразием банковских продуктов, массовым распространением информационных и коммуникационных технологий.

Банковский менеджмент постоянно совершенствуется под влиянием изменяющихся условий, требующих углубления его целевых установок и развития принципов организации управленческой деятельности.

Различают следующие **виды банковского менеджмента** (рис. 1.2.1):

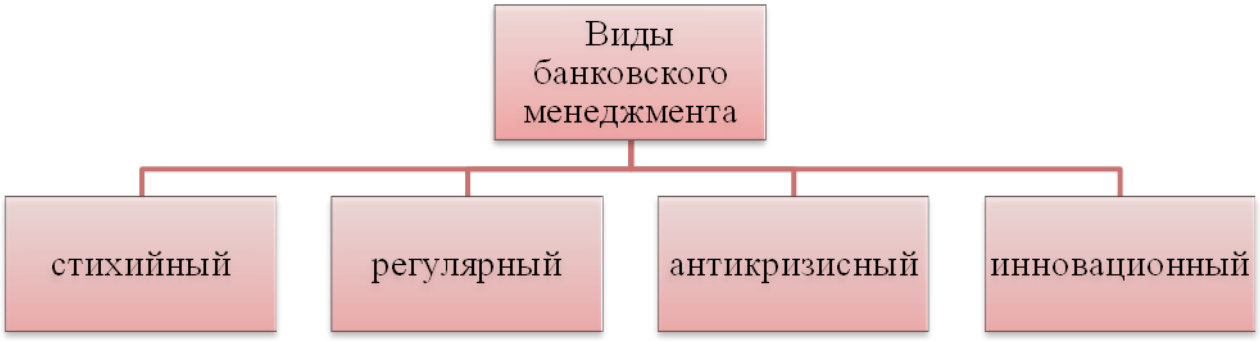

Рис. 1.2.1. **Виды банковского менеджмента**

Современное банковское дело относится к одной из самых динамичных сфер экономики. Техническая революция, усиление конкурентной борьбы, стремительная инфляция, экономические кризисы привели к повышению

рискованности банковской деятельности. На нынешнем этапе развития банковской системы главная задача заключается в поиске реальных путей минимизации рисков и получения достаточных доходов для сохранения средств вкладчиков и поддержания жизнедеятельности банка.

Сегодня, очевидно, что для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности, банк должен быть гибким, динамичным и постоянно вносить изменения в свою деятельность.

Центральным моментом ***стихийного банковского менеджмента*** является ситуация, то есть конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на банк в данное время, а также осознание менеджером банка необходимости управления этой ситуацией. Решение управленческих задач представляет собой основу работы менеджеров, но в связи с всевозрастающим уровнем сложности и динамичности банковского бизнеса принятие сложных решений перестало быть сферой ответственности только менеджеров высшего уровня.

Суть данного подхода состоит в том, что результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга.

При стихийном банковском менеджменте отрицается наличие универсальных подходов к управлению банком, его подразделениями, его деятельностью, к созданию и развитию его адаптационного потенциала.

Алгоритм принятия решений при стихийном банковском менеджменте следующий:

- обнаружение проблемы;
- сбор информации о ситуации;
- анализ информации о ситуации;
- диагностика проблемы и ситуации, в которой ее предстоит решить;
- определение целей управления ситуацией при решении проблемы;
- разработка критерия оценки эффективности решения;

- генерация перечня возможных управляющих воздействий по отношению к подсистеме — источнику проблемы;
- прогнозирование последствий этих воздействий для ситуации;
- верификация и оценка вариантов решений;
- принятие, оформление, доведение до исполнителей, исполнение, контроль выполнения решений.

Ограничения в применении методов стихийного менеджмента:

1. Пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

2. Успех ситуационного подхода в значительной мере зависит от точного определения наиболее значимых факторов или переменных, влияющих на организацию и процесс принятия управленческих решений.

Регулярный менеджмент понимается как «упорядоченный менеджмент». Регулярный менеджмент – это подход к управлению, который предусматривает постоянное стремление к «прозрачности» банковского бизнеса, упорядоченности процессов и отношений, стандартизации процедур, искоренению системных ошибок и т. п.

Внедрение регулярного менеджмента можно сравнить с автоматизацией отдельных областей управления и процессов. Одним из важнейших достоинств регулярного менеджмента является предсказуемость и контролируемость результатов и показателей деятельности.

Переход к регулярному менеджменту должен включать следующие шаги (см. рис. 1.2.2).

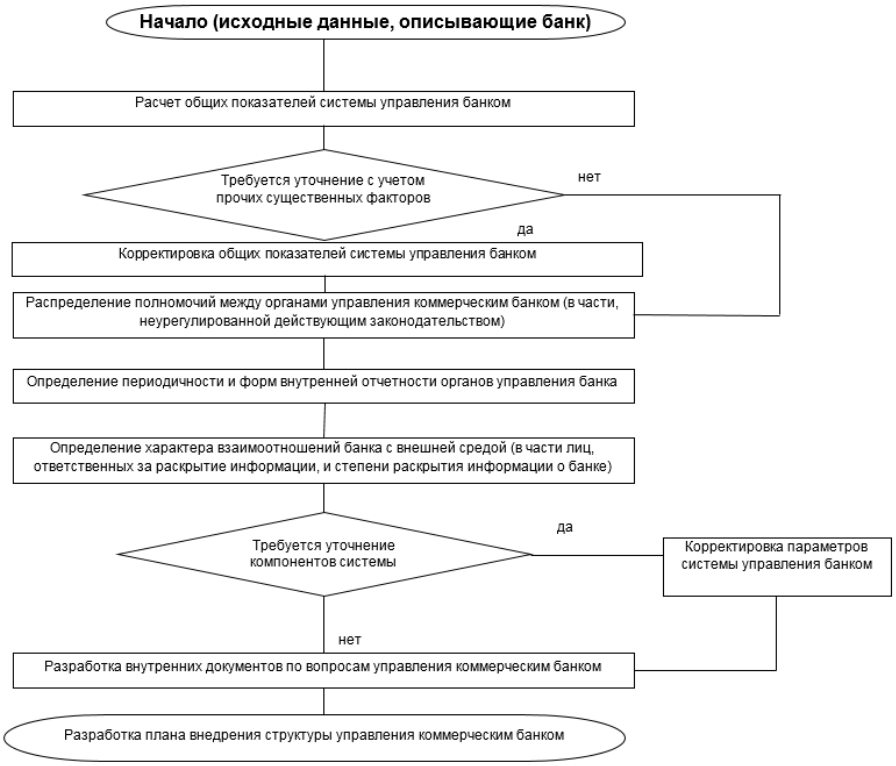

Рис. 1.2.2. **Алгоритм формирования элементов регулярного менеджмента в банке**

Среди ***методов регулярного менеджмента*** в кредитной организации выделяют такие, как:

1. анализ продаж с выделением однородных групп продуктов /услуг;
2. оценка эффективности каждой группы продуктов (по обороту, себестоимости, прибыли);
3. выбор ключевых продуктов, на которых будут концентрироваться усилия;
4. анализ и оптимизация бизнес-процессов по производству и реализации ключевых продуктов;
5. разработка форм учета хода выполнения ключевых бизнес-процессов;
6. описание шагов выполнения каждого бизнес-процесса, включая действия и результаты работы каждого исполнителя в регламентирующем документе;

7. изменение организационной структуры под оптимизированные процессы и фиксация изменённых должностных обязанностей в матрице распределения функций;

8. закрепление должностных обязанностей в соответствующих положениях;

9. определение правил оценки результатов работы и системы вознаграждения и фиксация их в документе.

Задачей ***антикризисного менеджмента*** является минимизировать негативный эффект воздействия кризиса на банковскую деятельность, а также максимизировать его полезный результат.

Антикризисное управление в банке должно иметь место не только тогда, когда кризис уже наступил, а иметь превентивный характер.

При проведении мероприятий по антикризисному управлению используются основные методы превентивного и оперативного кризис-менеджмента. Среди ***методов упреждающего (превентивного) антикризисного управления*** выделяют такие, как:

- антикризисный мониторинг;
- анализ подверженности банка кризису;
- антикризисные организационные стратегии;
- внутренний анализ и контроль;
- антикризисное планирование;
- система снижения рисков;
- повышение безопасности банковского бизнеса;
- привлечение независимых аудиторов.

Важнейшими ***задачами кризис-менеджмента***, рассматриваемого как процесс непрерывного осуществления внешними и внутренними контролирующими органами объективно необходимых мер, направленных на предотвращение развития кризисных тенденций и их разрешение, являются:

- вывод кредитной организации из состояния кризиса;
- предотвращение ее банкротства;

- минимизация убытков кредиторов и собственников в случае ликвидации кредитной организации.

Правильным является системный подход, когда антикризисное управление рассматривается как комплекс мероприятий, – от предварительной диагностики до выбора эффективных методов финансового оздоровления.

Система защиты банков должна предусматривать три обязательных элемента:

- механизмы контроля рисков (кризис-менеджмент);
- планы действий в чрезвычайных ситуациях;
- меры по покрытию убытков.

В рамках ***оперативного кризис-менеджмента*** в коммерческом банке можно выделить несколько функциональных направлений в зависимости от объекта управления:

- антикризисное финансовое управление (управление ликвидностью, капиталом, прибыльностью);
- кризис-менеджмент репутацией и имиджем банка;
- кризис-менеджмент персоналом и безопасностью банка.

Инновационный банковский менеджмент. На фоне сегодняшних трансформаций в экономической системе нашей страны и за ее пределами растет необходимость быстрого и гибкого реагирования на изменения рынка его участниками. Так как прежде всего мы говорим о финансовом рынке, то коммерческие банки как основные его элементы должны моментально уметь принимать решения в условиях турбулентности.

Внедрение инновационной составляющей в банковские продукты, услуги, каналы обслуживания клиентов – все это в конечном итоге должно принести банку дополнительную прибыль. Однако инновационная деятельность в функционировании коммерческого банка имеет высокий риск, как и все изменения и новшества, привносимые в кредитную сферу.

Изменение предпочтений клиентов, растущая конкурентоспособность других участников рынка, особенно на сегменте банковских услуг, постоянно требует адаптации деятельности коммерческого банка под тренды, в том числе даже с опережающим эффектом, что в свою очередь невозможно без качественного и постоянного анализа внешней среды. Постоянно необходимо совершенствовать имеющиеся и внедрять новые методы и каналы распространения и предоставления банковских услуг и продуктов, заменяя ими устаревшие и нерентабельные с целью предотвратить появление операционных и финансовых рисков в деятельности банка.

Деятельность коммерческого банка можно назвать инновационной и на макроуровне и на микроуровне – изменяется законодательство, конъюнктура рынка, привлекательность того или иного вида деятельности банка. Новые информационные и коммуникационные технологии (например, дистанционное банковское обслуживание) преобразуют деятельность банка, его инструменты, способы общения с клиентами. Поэтому постоянно должны вводиться новшества в деятельность кредитного учреждения, направленные на повышение его привлекательности.

В связи с этим можно выделить две основные сферы деятельности коммерческого банка, где имеет место непосредственное применение инновационного менеджмента:

- ***внешний инновационный менеджмент*** – направлен на управление структурой и формами предоставляемых банком услуг;
- ***внутренний инновационный менеджмент*** – направлен на управление организационной структурой банка, его персоналом, аналитической, маркетинговой деятельностью и алгоритмами выполнения участков работы банка.

Для того чтобы менеджмент банка мог увидеть количественные изменения результатов деятельности банка, необходимо использовать следующие показатели:

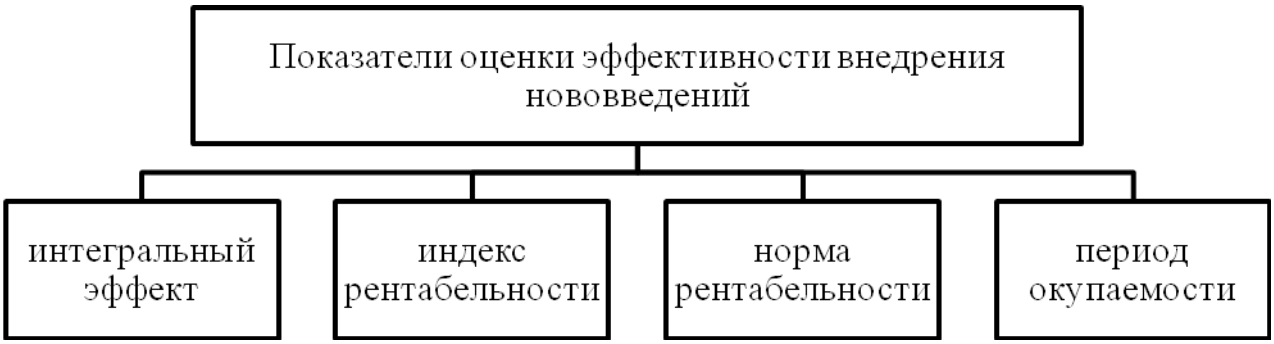

Рис. 1.2.3. **Система показателей для оценки эффективности внедрения нововведений**

Интегральный эффект — это комплексный показатель, который позволяет определить экономический результат от внедрения нововведения в деятельность коммерческого банка (его подразделения) с учетом фактора времени и понесенных затрат; рассчитывается как разность результатов и инновационных затрат за расчетный период, приведенных к начальному периоду, т. е. с учетом их дисконтирования.[6]

Индекс рентабельности — это показатель, расчет которого позволяет в условиях ограничения инвестиционных ресурсов на внедрение инноваций в деятельность банка (его подразделения) выбрать из некоторого множества тот проект, который обеспечит при равных условиях большую эффективность; рассчитывается как отношение приведенных доходов к приведенным на эту же дату расходам на внедрение [7]нововведений (инноваций).

Норма рентабельности — это экономический показатель требуемой прибыли от вложения инвестиций в проект по внедрению инноваций (нововведений) в банковскую практику; традиционно показатель сравнивается с нормированным уровнем рентабельности всего сектора на

[6] http://infomanagement.ru/lekciya/Osnovnie_pokazateli_ekonom_effect_inov
[7] http://infomanagement.ru/lekciya/Osnovnie_pokazateli_ekonom_effect_inov

конкретный момент времени;[8] рассчитывается как отношение прибыли к сумме производственных основных фондов и нормируемых оборотных средств либо к себестоимости продукции. Один из основных показателей эффективности затрат.

Период окупаемости — один из наиболее распространенных показателей оценки эффективности инвестиций[9]; показатель характеризует период, необходимый для того, чтобы средства, вложенные в проект по внедрению инноваций (нововведений) полностью вернулись; расчет показателя основывается на денежном потоке с приведением инвестируемых средств в инновации (нововведения) и суммы денежного потока к настоящей стоимости.

Для совершенствования работы и повышения эффективности деятельности коммерческому банку необходимо проводить следующий набор действий:

- диверсификация деятельности;
- поиск и освоение новейших форм и методов предоставления услуг на рынке для снижения издержек и повышения конкурентного статуса;
- создание специализированной организационной структуры, позволяющей учитывать действия факторов с целью оперативного внесения корректировок;
- мониторинг комплексного ресурсного обеспечения подразделений в соответствии со сложностью инновационной деятельности.

1.3. ПРИНЦИПЫ И МЕХАНИЗМЫ ОРГАНИЗАЦИИ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

[8] http://al-ros.com/economika/%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%82%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B8%D1%8F-%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0.html

[9] http://infomanagement.ru/lekciya/Osnovnie_pokazateli_ekonom_effect_inov

Структура организации должна соответствовать задачам осуществления своей основной деятельности. Банк является денежно-кредитной организацией, поэтому его структура должна в полной мере определяться спецификой деятельности. Различают следующие основные модели организационных структур банка.

МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР	
	❖ ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ / ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ
	❖ ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ / ПРОДУКТОВАЯ МОДЕЛЬ
	❖ МАТРИЧНАЯ МОДЕЛЬ
	❖ ПРОЕКТНАЯ

Рис. 1.3.1. **Модели организационных структур банка**

Фундаментом ***функциональной модели*** выступают линейные, осуществляющие основную деятельность и (или) вспомогательные (обслуживающие) подразделения. Функциональная (классическая) модель является наиболее распространенной моделью организации коммерческого банка.

Функциональную структуру целесообразно использовать в тех организациях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач. Большинство банков имеют функциональную организацию, т.е. структурные подразделения привязаны к конкретным видам банковской деятельности. Поэтому функциональная модель предполагает необходимость выделения структурных подразделений банка в соответствии с реализуемыми банковскими продуктами и производимыми

банковскими операциями, такими как кредитование, выполнение расчетных и кассовых операций, депозитные операции, проведение валютных операций и операций с драгоценными металлами, выдача гарантий и поручительств и некоторые другие (например, трастовые операции). В соответствии с составом осуществляемых операций в банке формируются соответствующие структурные подразделения: департаменты, управления и отделы. Характерными признаками этой модели являются высокая степень централизации и консерватизма. Большинство банков выбирают именно эту модель, поскольку централизация улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений. Кроме того, сильное централизованное управление позволяет избежать ситуации, при которой одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом.

Преимущества функциональной модели:

1. Стимулирует деловую и профессиональную специализацию.
2. Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях деятельности банка.
3. Улучшает координацию деятельности банковской организации.

Недостатки функциональной модели:

1. Длинная цепь команд и замедленная реакция на изменения внешней среды.
2. Проблемы с распределениями ответственности.
3. Высокая вероятность конфликтов между функциональными областями.

Наиболее существенными недостатками этой модели является отсутствие гибкости, низкая адаптация к постоянно изменяющимся условиям и требованиям рынка, что может привести к снижению эффективности деятельности. Так, например, по оценкам экспертов функциональная модель не позволяет оптимизировать издержки и может привести к снижению продуктивности.

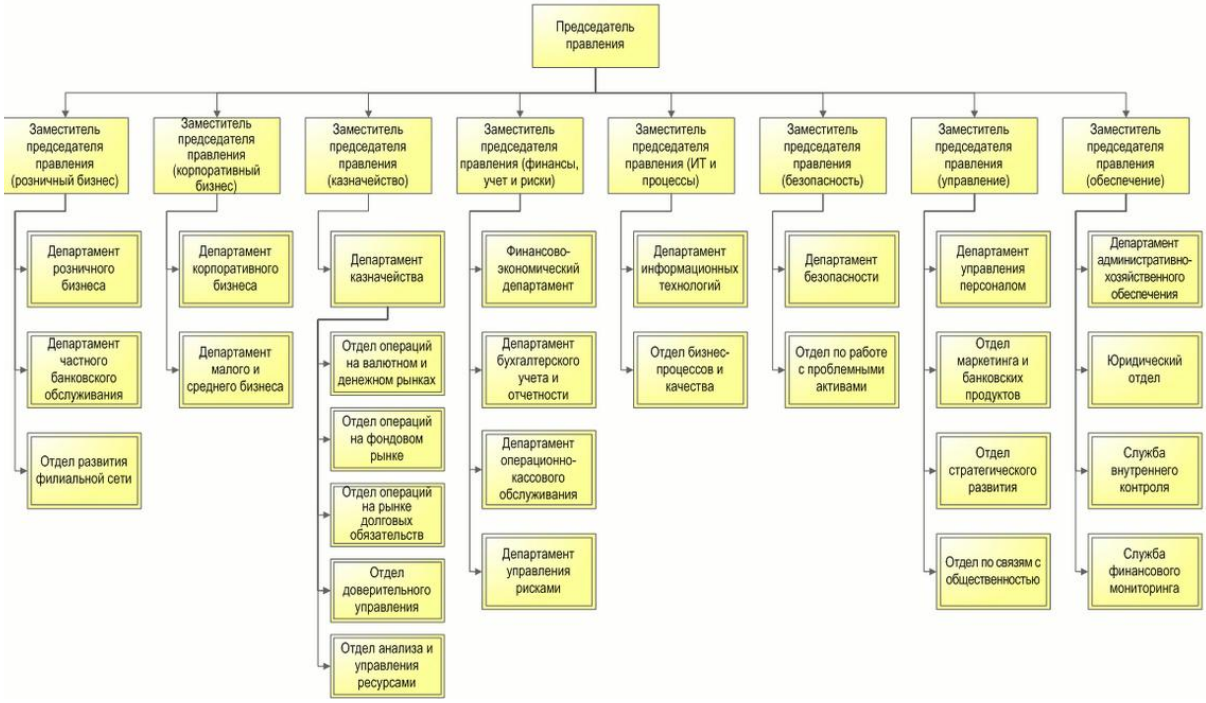

Рис. 1.3.2. **Пример организационной структуры банка, построенной по линейно-функциональному принципу**

Функциональная структура не подходит для банков, функционирующих в среде с быстро меняющимися потребительскими потребностями и осуществляющих свою деятельность в широких масштабах, в регионах с разным уровнем экономического развития, на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством. Чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размером коммерческого банка, диверсификацией, внедрением новых технологией и изменениями внешней среды, руководство может использовать ***дивизиональную организационную структуру***, в соответствии с которой деление банковской организации на элементы и блоки происходит по видам предлагаемых банковских услуг, группам клиентов или географическим регионам.

В современных условиях большинство банков стремится не заниматься всеми видами банковских операций, а сконцентрироваться на стратегических направлениях деятельности (стратегических зонах банковского бизнеса). Как правило, стратегические зоны банковского бизнеса выделяются в зависимости от типов целевого рынка. Так, например, если в деятельности

коммерческого банка достаточно большой удельный вес занимают международные экономические отношения, то целесообразно разделить операции на внешнем и на внутреннем рынке, прежде всего, с точки зрения специфики валютных и страховых рисков, а также различий зарубежного и отечественного законодательства. В этих случаях весьма важно обеспечить автономное функционирование для каждой из таких стратегических зон. Для банковских организаций такого типа наиболее подходящей будет дивизиональная модель, ориентированная на определенные направления деятельности (например, кредит, финансы, инвестиционная деятельность) или рыночные сегменты.

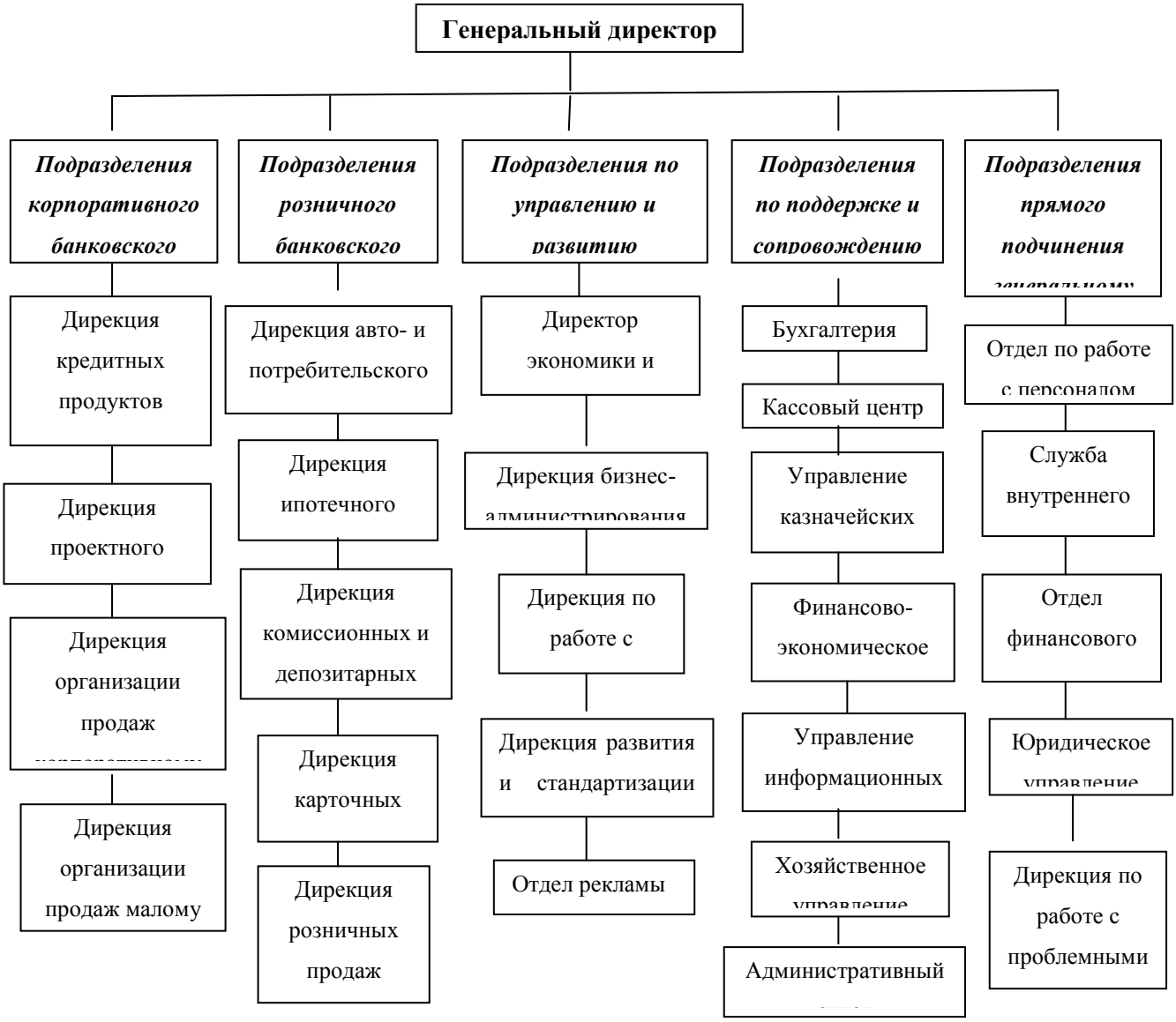

Рис. 1.3.3. **Пример организационной структуры банка, построенной по дивизиональному принципу**

Банки с такой структурой способны также быстрее, чем кредитные организации с функциональной структурой, реагировать на изменения условий конкуренции, спроса потребителей банковских продуктов. Еще один положительный эффект того, что вся деятельность по данному продукту находится под руководством одного человека, состоит в улучшении координации работ. Возможный недостаток продуктовой структуры – увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов банковских продуктов. В каждом продуктовом отделении есть свои функциональные подразделения, но, возможно, не такого размера, чтобы максимально эффективно использовать имеющиеся технические средства и оборудование.

Преимущества дивизиональной модели:

- высокая гибкость, быстрая реакция на изменения внешней среды банковского бизнеса;
- повышенное внимание к потребностям клиентов банка;
- четкое распределение ответственности в рамках подразделения.

Недостатки дивизиональной модели:

- дублирование ресурсов в банковских подразделениях;
- слабая координация ресурсов в подразделениях;
- конкуренция за корпоративные ресурсы.

Начиная с конца XX века, некоторые банковские организации столкнулись с таким положением, когда внешние условия их деятельности менялись так быстро, проекты становились настолько сложными, а банковские технологии развивались так стремительно, что недостатки систем организации управления стали перевешивать их достоинства. По существу стройность традиционной организационной структуры (особенно там, где цепь команд длинная) может замедлять взаимодействие и процедуру

выработки решений до такой степени, что банк больше не мог своевременно реагировать на вызовы внешней среды. В этот период, банки начинают активно применять адаптивные модели организационных структур. Они называются ***адаптивными***, поскольку их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями банка. Еще одно название этих более гибких систем – ***органические*** модели, что напрямую связано с их возможностями адаптироваться к изменениям в окружающей среде подобно тому, как это делают живые организмы. Органические или адаптивные модели организационных структур строятся на целях и допущениях, радикально отличающихся от тех, что лежат в основе традиционно применяемых банковскими организациями различных функциональных и дивизиональных моделей. Две основных органических модели, применяемые сегодня в коммерческих банках – это проектные и матричные модели.

Матричная модель объединяет в себе несколько различных принципов организационных структур, в связи с чем можно выделить двухмерную (матричную модель), представляющую собой сочетание функционального разделения и деления по группам клиентов и трехмерную (матричную модель).

Двухмерная матричная модель позволяет более эффективно решать управленческие задачи за счет выделения «front» офисов (от англ. front – впереди, передний), занимающихся продажей банковских продуктов, непосредственной работой с клиентами и привлечением новых клиентов, и «back» офисов (от англ. back – сзади, задний), специализирующихся на анализе, оценке и контроле операций, проектов. Такая модель ориентирована на учет рыночной конъюнктуры, потребностей целевого рынка, расширение каналов сбыта банковских продуктов и позволяет объединить в одном подразделении банковские услуги, интересующие определенные группы клиентов. Такая модель предполагает наличие тесной кооперации и эффективной координации функциональной централизованной службы и

службы сбыта и обеспечивает более углубленную подготовку решений по сложным вопросам, обмен опытом и знаниями между различными функциональными подразделениями.

Трехмерная матричная модель соединяет функциональный, региональный и клиентский принципы разделения, что дает возможность при принятии важных управленческих решений учитывать все три важнейших аспекта. При этом ответственность за конкретные рыночные сегменты и группы клиентов передается на высший уровень управления. Достоинством данной модели является то, что она позволяет следовать общей маркетинговой стратегии банка. При такой структуре, как правило, создаются специализированные центры обслуживания для определенных клиентских групп.

Преимуществом всех матричных моделей является то, что они позволяют более точно дифференцировать банковские услуги, обеспечивать высокое качество их оказания, тем самым повышать лояльность клиентов банковской организации.

«Наилучшая» модель организационной структуры – это та, которая наилучшим образом позволяет банковской организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью. Для повышения эффективности деятельности банковским организациям следует выбирать такую организационную структуру, которая соответствует стратегическим планам банка и обеспечивает ему эффективное взаимодействие с внешней средой и достижение намеченных целей. Следует также учитывать тот факт, что структура коммерческого банка (как и любой другой организации) не может оставаться неизменной, поскольку его внутреннее и внешнее окружение постоянно меняется.

Организация построения бизнес-процессов банка. Основу деятельности коммерческого банка, как и любой другой организации,

составляют бизнес-процессы, конечными целями выполнения которых является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для внешних или внутренних потребителей. Внедрение процессного подхода в деятельность банковских организаций привело к тому, что бизнес-модель стала фундаментом банковского бизнеса. От того, насколько эффективна и соответствует современным условиям ведения банковского бизнеса сформированная бизнес-модель, непосредственным образом зависит само существование коммерческого банка. При этом не следует отождествлять финансовую и бизнес-модель современного банка, которая зависит от используемых технологий, модели организационной структуры, совокупности бизнес-процессов и целого ряда других элементов, служащих для достижения стратегических целей банка. По сути, **бизнес-модель банковской организации** представляет собой совокупность бизнес-процессов, которые можно разделить на основные (работы, в результате выполнения которых банк получает прибыль) и обеспечивающие (работы, в результате выполнения которых основные бизнес-процессы обеспечиваются ресурсами).

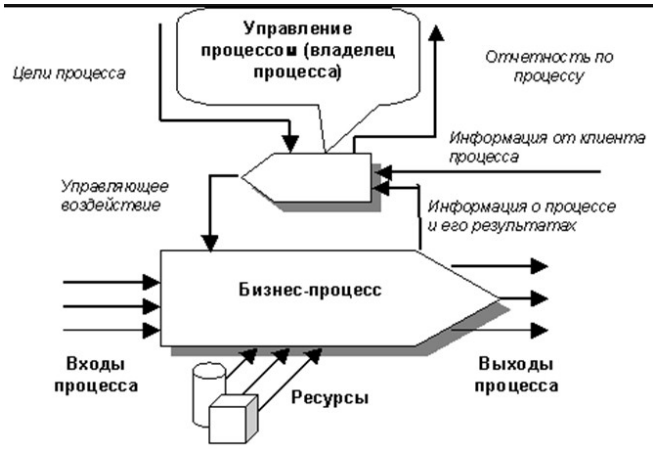

Рис. 1.3.4. **Бизнес-модель банковской организации**

Под **бизнес-процессом** понимают совокупность различных видов деятельности банка, которые вместе взятые, создают результат (банковский продукт, услугу), имеющий ценность для потребителя, клиента или заказчика. Таким образом, бизнес-процесс – это цепочка работ (операций,

функций), результатом которой является какой-либо банковский продукт или услуга. В цепочку обычно входят операции, которые выполняются структурными элементами, расположенными на различных уровнях организационной структуры банковской организации.

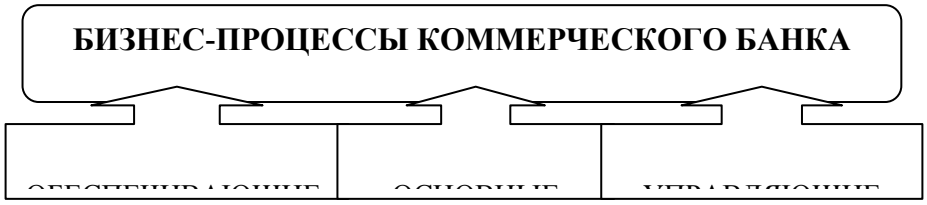

Рис. 1.3.5. **Бизнес-процессы коммерческого банка**

Все бизнес-процессы современного коммерческого банка можно разделить на три группы:

– **основные** бизнес-процессы (например, обслуживание физических лиц, обслуживание юридических лиц, работа на финансовых и межбанковских рынках)

– **обеспечивающие** бизнес-процессы (например, IT-обеспечение и связь, обеспечение безопасности, управление документацией, юридическое обеспечение);

– **управляющие** бизнес-процессы (например, управление маркетингом, управление рисками, управление персоналом, управление филиальной сетью, стратегическое управление).

Основные бизнес-процессы – являются сердцевиной банковского бизнеса, как приносящие прибыль. Все остальное служит тому, чтобы обеспечить работу основных бизнес-процессов ресурсами.

Владелец процесса – это тот сотрудник, кто выполняет основную (самую большую, важную) часть работ в бизнес-процессе и отвечает за результат всего процесса. Владельцами бизнес-процессов в банке, как правило, выступают начальники управлений, начальники отделов, главные специалисты.

При этом следует обратить внимание, что каждая банковская организация отличается от других, так как внешняя среда, в которой она

действует, отличается от других внешних сред, и так как внутренняя организационная среда банка и управление приспособлены к различным ситуациям существующей внешней среды.

Основная цель бизнес-процесса банка – преобразование входа (входящих в процесс ресурсов, необходимых для реализации процесса) в выход, т.е. результат, продукцию процесса. Содержание бизнес-процесса включает совокупность подпроцессов, работ, операций, осуществляемых над входами для получения выходов. Процесс осуществляется с помощью определенного механизма. Так, например, «кредитование физических лиц», включающее такие операции, как прием и проверка документов на выдачу кредита, детальная проверка клиента и принятие решения о выдаче кредита, оформление кредитного договора и выдача кредита, обслуживание кредита, закрытие кредита, является подпроцессом основного процесса «обслуживание физических лиц».

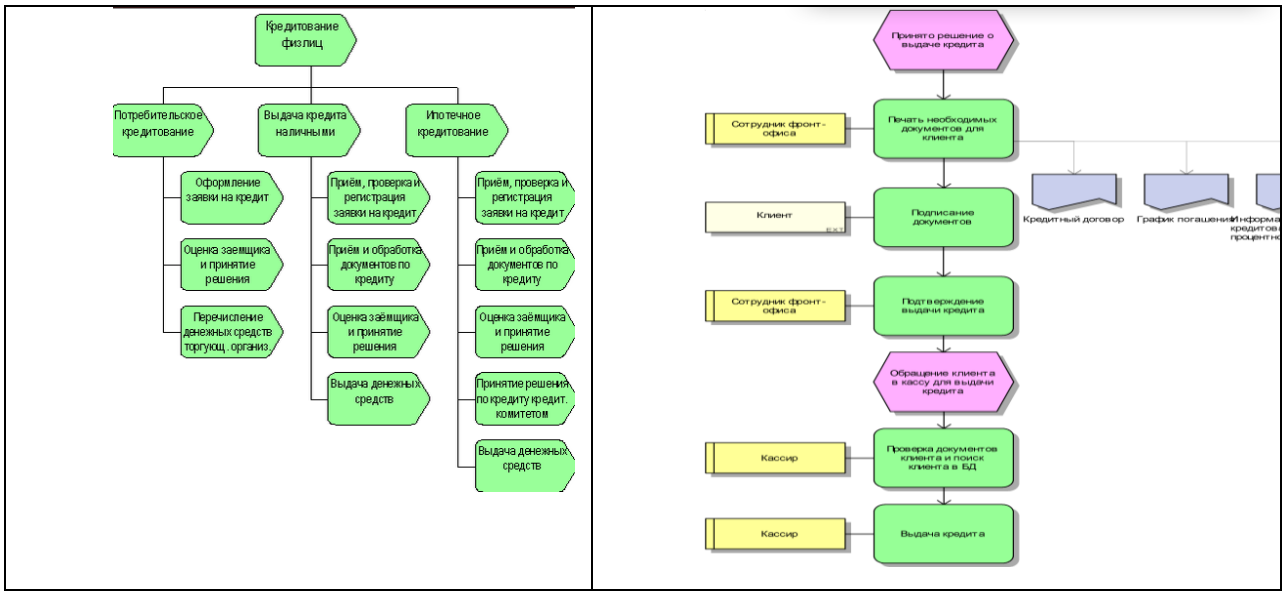

Рис. 1.3.6. **Модели реальных бизнес-процессов коммерческого банка**

Необходимо подчеркнуть, что именно бизнес-процессы позволяют на системной основе и в рамках вполне определенной технологии проводить улучшение деятельности банковской организации.

1.4 ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В БАНКЕ

Неподвижные функциональные структуры большинства банковских организаций не могут быстро и активно внедрять в производство новые идеи, новые технологии. Проектное управление позволяет это сделать в сжатые сроки с точным обоснованием бюджета и ресурсов. Любой коммерческий банк в современных условиях испытывает острую потребность в выработке и внедрении инновационных идей и технологий. Использование проектного управления способствует быстрому достижению поставленных целей и задач по обновлению банковского бизнеса.

В этой связи можно вспомнить, слова великого ученого Альберта Эйнштейна, которые сегодня актуальны как никогда, о том, что те важные проблемы, с которыми мы сталкиваемся, не могут быть решены на том же уровне мышления, на котором мы находились, когда их создавали.

Проектное управление – управленческий подход, при котором отдельно взятые задания, задачи, решаемые в рамках деятельности организации или предприятия, рассматриваются как отдельные проекты, к которым применяются принципы и методы управления проектами. Информационный менеджмент: Учебник / Под ред. проф. Н.М. Абдикеева – М.: ИНФРА-М, 2010.

Проектная деятельность существенно отличается от традиционной банковской деятельности. Целью проектной деятельности является создание уникального банковского продукта или услуги, целью традиционной банковской деятельности – создание типового банковского продукта или услуги.

Проектной деятельности свойственен подход, аналогичный деятельности в искусстве (и коммерческие банки не являются здесь исключением), – уникальный, творческий. Традиционной деятельности свойственны черты дублирования, повторяющейся «регулярной» деятельности.

Методы проектного управления позволяют эффективно управлять изменениями, временными, затратными, качественными параметрами банковских продуктов и услуг.

Проект (по смысловому значению – замысел, план) представляет собой временное предприятие, имеющее своей целью создание уникального продукта, услуги или достижение конкретного результата в заданные сроки, в рамках указанного бюджета. Проект – это единое явление, пронизанное непрерывными процессами управления, направленными на достижение цели проекта. Под это, довольно общее определение, попадает большинство работы, выполняющейся в компании или организации. Например, выполнение работы по любому договору, в котором закреплен результат работы, сроки выполнения и бюджет – это проект. Выполнение работы в рамках поручения руководящего органа предприятия (генерального директора или совета директоров), где также закрепляется цель работы, сроки и бюджет (или ограничивается число сотрудников, которых можно привлечь к работе) – это тоже проект.

Сегодня в коммерческих банках выполняется множество разнообразных проектов и под данное выше определение попадает значительное количество выполняемых там работ. Проекты всегда обладают следующими ***признаками***:

- направлены на достижение конкретных целей;
- включают в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- имеют ограниченную протяженность во времени, с определенным началом и концом;
- все они в определенной степени неповторимы и уникальны.

В реализации проекта необходимо разграничивать собственно реализацию предметной, содержательной части банковского бизнеса и процесс управления проектом, направленный на эффективное достижение результатов этого предметного бизнеса.

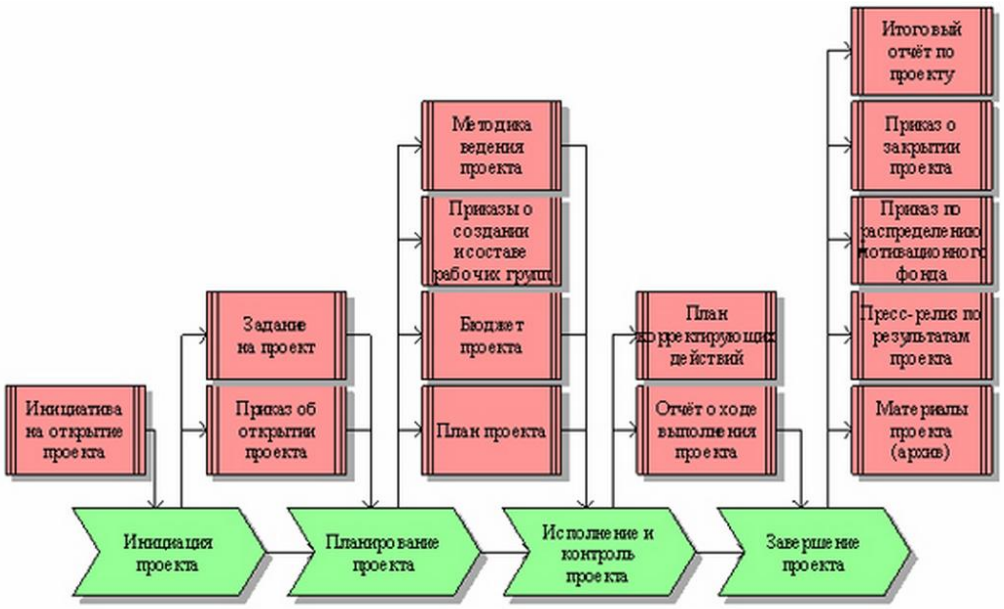

Рис. 1.4.1. **Методика организации проектной деятельности в коммерческом банке**

Проекты, реализуемые в различных сферах банковской деятельности разными специалистами, имеют значительные различия между собой. Поэтому для выбора того или иного подхода к управлению конкретным проектом предварительно необходимо разобраться с особенностями именно данного типа или вида проекта. Классификация проектов может быть проведена по различным основаниям.

Распространенные варианты ***классификации проектов***, реализуемые в банковских организациях:

– по объему финансирования,

– по сферам деятельности,

– по целевому назначению.

Проектное управление имеет свою логику, которую можно представить следующим образом. У каждого проекта есть одна или несколько целей (под целями подразумеваются не только конечные результаты, но и выбранные средства получения этих результатов – например: применяемые в проекте технологии, система управления проектом).

Процесс проектного управления включает ***ряд этапов***:

– *исходным условием* применения проектного управления выступает *определение цели*, которая должна содержать в себе определенную долю новизны, вытекающую из внутренних или внешних условий. Цель разбивается на составные части, в соответствии с которыми определяются дальнейшие виды работ;

– затем данные виды работ на основе моделирования *примеряются к сложившимся условиям*, в результате чего рассчитываются *риски* и *возможные варианты решений*;

– после этого *данная модель (новация) воплощается на практике*, но тем не менее подвергается дальнейшим корректировкам, т. е. идет своеобразная «обкатка» разработанного проекта;

– после окончательной реализации проекта проводится *контроль соответствия запланированных показателей реальным*. Отклонения между ними фиксируются документально. На основе этой оценки определяется уровень достижения намеченных результатов.

Проекты возникают из проблем или возможностей. В деятельности банковских организаций они могут быть инициированы высшим руководством, клиентами, организациями-партнерами.

В банковской организации проект инициируется, когда кто-то реагирует на уровень неудовлетворенности клиентов, увеличиваются издержки, сокращается объем оказания банковских услуг / продажи банковских продуктов, возникает управленческая проблема.

Практика показывает, что можно выделить следующие ***типовые причины внедрения проектного управления в коммерческом банке***:

– неудовлетворенный спрос;

– избыточные / ограниченные ресурсы;

– инициатива стейкхолдеров[10];

[10] Стейкхолдеры – лица, заинтересованные в результатах деятельности компании (банка) – акционеры, кредиторы, сотрудники, контрагенты, надзор, общество в целом.

– реакция на политическое давление (в том числе извне);

– интересы клиентов / партнеров;

– снижение управляемости;

– изменение экономической ситуации.

Проекты инициируются в силу возникновения потребностей, которые нужно удовлетворить. Однако в условиях дефицита ресурсов невозможно удовлетворить все потребности без исключения, поэтому приходится делать выбор. Одни проекты выбираются, другие отвергаются. Решения принимаются, исходя из наличия ресурсов, в первую очередь финансовых возможностей, сравнительной важности удовлетворения одних потребностей и игнорирования других, сравнительной эффективности проектов. Решения по отбору проектов к реализации тем важнее, чем масштабнее предполагается проект, поскольку крупные проекты определяют направление деятельности на будущее (иногда на годы) и связывают имеющиеся финансовые и трудовые ресурсы. В большинстве случаев Определяющим показателем здесь является альтернативная стоимость инвестиций. Иными словами, выбирая один проект, банковская организация отказывается от тех выгод, которые мог бы принести альтернативный.

Внедрение проектного управления в банке осуществляется для получения определенного результата, или продукта проекта (где под продуктом понимается продукт, услуга или иной результат деятельности). И в управлении проектами принято отделять рамки проекта (project scope) от рамок продукта (product scope). Под рамками продукта понимаются характеристики продукта проекта, а под рамками проекта – тот объем работ, который необходимо выполнить для получения продукта. http://bogdanov-associates.com/rubrs.asp?rubr_id=482&art_id=119&page=20

Существуют следующие ***условия успешного применения принципов проектного управления***:

- банк отбирает к исполнению только те проекты, которые наилучшим образом соответствуют его стратегии развития;
- все обязательства принимаются только для реально осуществимых целей: технических, бюджетных и календарных;
- ответственность за управление каждым проектом тщательно распределена и неукоснительно реализуется;
- каждый проект планируется, исполняется и контролируется (управляется) так, чтобы все обязательства по нему были выполнены;

Для того чтобы проект был успешным, у него должна быть четко определенная и реальная цель. Цель проекта – желаемый результат деятельности, достигаемый в пределах установленного интервала времени. Правильная постановка цели призвана изменить неудовлетворительное функционирование банковской организации и обеспечить ее соответствие внешним вызовам.

Цель проекта всегда связана с решаемой в ходе него проблемой или совокупностью проблем. Проблема – это неудовлетворительное состояние системы, (например банковской организации) которое не позволяет ей справиться с возникающим затруднением.

Виды решаемых проблем непосредственно связаны с деятельностью, осуществляемой банком, и могут быть подразделены на:

- стратегические – выбор пути, определение целей и задач развития банковской организации в целом;
- тактические – определение наилучшего порядка действий при реализации основных или обеспечивающих бизнес-процессов;
- организационные – отладка (при необходимости создание или реструктуризация) систем и механизмов функционирования бизнес-процессов банка;

- технические (операционные) – совершенствование инструментов исполнения, в том числе, обучение персонала и техническое оснащение банковской организации.

Если проблема относится к деятельности банковской организации в целом, то её решение потребует изменения форм собственности, характеров взаимоотношений с партнерами, акционерами, клиентами, изменения рыночного сектора и т.д.

В большинстве отечественных и зарубежных банков при внедрении проектного управления активно используют различные информационные системы. **Информационная система управления проектами (ИСУП)** – это специализированный программный комплекс методических, технических, программных и информационных средств, направленный на оптимизацию процессов планирования и управления проектами.

В настоящее время существует более 200 ИСУП, среди которых наиболее распространенными информационными системами являются:

- MS Project, Производитель Microsoft Corp. (США);
- Spider Project, производитель Spider Technologies Group (Россия);
- PJM ORACLE, Oracle (США);
- Primavera Project Planner (P4), производитель Primavera Systems, Inc. (США);
- SureTrak Project Manager, производитель Primavera Systems, Inc. (США);
- Project Expert, производитель Про-Инвест Консалтинг (Россия);
- Open Plan, Производитель Welcom Corp. (США).

Использование специализированных программных средств в управлении проектами позволяет существенно повысить эффективность их реализации:

- моделировать и контролировать информационные потоки проектной деятельности в банковской организации;

- регламентировать процедуры управления проектами;
- использовать математические методы расчета параметров проектов;
- увеличить скорость моделирования и анализа влияний изменений в графике, ресурсном обеспечении, финансировании на общий план проекта.

В период 1990-2000 гг. проектное управление стало распространяться за пределы проектно-ориентированных компаний и стало неотъемлемой частью системы управления наиболее эффективных банковских организаций. Стало очевидно, что для стратегического планирования в рамках проектного подхода необходимо создание проектного офиса. Офис управления проектами – ядро управления проектами. Это подразделение, обеспечивающее бизнес-процесс управления проектами банка. В то же время, следует отметить, что бизнес-процесс управления проектами является сервисным процессом, обеспечивающим поддержку процессам основного бизнеса банка, и направлен в первую очередь на максимизацию эффективности его деятельности (максимум ROI, возврата инвестиций, максимум отношения прибыли к объему инвестиций).

Система мониторинга проектов имеет важное значение для их успешной реализации.

Основные функции системы мониторинга:

1. Документирование процесса реализации проекта
2. Обеспечение своевременности действий по внесению изменений и корректировке сложившейся ситуации
3. Организация обратной связи для системы принятия управленческих решений, их обоснование и поддержка.

Мониторинг проводится на основании утвержденного набора измеряемых индикаторов для сравнения полученных результатов с утвержденными плановыми показателями. Система мониторинга предназначена для систематического сбора информации о значениях заранее выбранных показателей (индикаторов) для обеспечения руководителей и

других заинтересованных сторон сведениями о том, насколько успешно реализуется проект в целом и его отдельные компоненты, в какой мере достигаются поставленные цели и насколько эффективно используются ресурсы.

1.5. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

На современном этапе сделки **слияния и поглощения – M&A** (от англ. *Mergers and Acquisitions*) стали одними из популярных стратегий расширения бизнеса крупных банков. В течение двух последних десятилетий слияние банков (консолидация) стало повсеместным явлением. В соответствии с принятым в зарубежной практике подходом слияние банков – это любой вид их объединения, в результате чего формируется новая банковская структура. При поглощении банк получает контроль над управлением другим банком при помощи получения частичного или абсолютного права собственности (например, путем покупке его акций).

Существует много ***форм слияний и поглощений*** в банковском бизнесе, которые могут быть классифицированы по следующим признакам:

– способу интеграции банков;

– национальной принадлежности;

– отношению к объединению;

– способу объединения ресурсов потенциала;

– условиям и механизму слияния.

По ***способу интеграции*** выделяют следующие виды консолидации:

– горизонтальное, представляющее собой объединение банков, осуществляющих схожий набор банковских операций и предлагаемых банковских услуг;

– вертикальное, означающее объединение банков с различным набором банковских операций и услуг;

– комплиментарное (родовое), когда объединение банков осуществляется с целью взаимодополнения выполняемых банковских операций;

– конгломератное, отражает объединение банков различных отраслевых специализаций, не имеющих операционной общности.

В рамках конгломератной консолидации объединяемые банки не имеют технологического, или какого-либо другого единства с основной сферой деятельности банковской организации – интегратора, что может привести к размыванию профильных направлений в таких объединениях.

В практике банковского бизнеса выделяют ***3 разновидности конгломератных объединений***, обусловленных:

1. расширением сферы оказания банковских услуг;
2. расширением рынка в связи с получением новых каналов реализации банковских продуктов / услуг;
3. полным отсутствием общности операционной деятельности (в случае «чистых» конгломератных объединений).

По признаку ***национальной принадлежности*** объединяемых банков, выделяют:

– национальные слияния, участниками которых выступают банки одной страны;

– международные / транснациональные слияния, в рамках которых происходит объединение банков разных стран / приобретение банковского бизнеса в других странах.

Транснациональные слияния становятся все более актуальными в условиях финансовой нестабильности, когда многие (даже очень крупные) банковские организации испытывают необходимость консолидации капитала. В связи с этим может происходить слияние и транснациональных банков, имеющих собственные филиалы и дочерние банковские структуры в разных странах мира.

В ***зависимости от отношения руководства банка к объединению*** выделяют:

– дружественные слияния (поглощения), когда руководящий состав банка и акционеры приобретаемого (целевого / выбранного для покупки) и приобретающего, поддерживают процесс объединения;

– враждебные слияния (поглощения), когда стейкхолдеры приобретаемого (целевого) банка не согласны с процессом объединения и оказывают ему серьезное противодействие.

В последнем случае, приобретающий банк вынужден осуществлять на рынке ценных бумаг операции с целью покупки акций целевого банка.

Конкретный тип слияния банковских структур зависит от ситуации, сложившейся на банковском рынке, от стратегий развития, которых придерживаются банки для консолидации капитала и ресурсов, которыми они располагают.

Практика показала, что результаты слияния банков со схожим видом бизнеса (набором банковских операций, продуктов / услуг) оказываются гораздо эффективнее, чем в случае слияния разнородных банковских структур.

Выделяют следующие ***мотивы***, которыми руководствуются банки при принятии решений об объединении:

– реализация эффекта масштаба;

– комбинирование взаимодополняющих ресурсов банков, участвующих в объединении;

– повышение качества управления, эффективности деятельности одного из участников слияния;

– диверсификация деятельности;

– возможности использования избыточных ресурсов.

Слияния и поглощения (M&A) в современном банковском бизнесе выступают как серьезный фактор конкуренции. ***Перспективы развития***

консолидационных процессов в банковской сфере обусловлены следующими **факторами**:

– уровнем потенциала развития рынка банковских услуг (высокий рост будет стимулировать приток иностранных инвестиций, в случае стагнации – может происходить обратный процесс – отток иностранного капитала);

– возможностью развития капитальной базы банковских структур (например, в случае серьезных трудностей в наращивании банковского капитала эволюционным путем – органическая стратегия – банки более мотивированы к консолидационным сделкам);

– возможностью реализации потенциала повышения эффективности, связанного с реализацией эффекта масштаба и диверсификации банковских операций, продуктов / услуг.

Фактор консолидации выступает наиболее значимым с позиции увеличения предложения на рынке инвестиционных банковских ресурсов, поскольку крупные банковские структуры обладают гораздо большими возможностями для привлечения финансовых ресурсов на долгосрочной основе (включая мировые рынки капитала). Что касается диверсификации, что расширение бизнеса путем диверсификации (отраслевой, географической) дает возможность осуществить финансирование масштабных инвестиционных процессов, поскольку при увеличении объемов оказания банковских услуг становится возможным внедрение новых технологических решений для повышения эффективности деятельности и качества предлагаемых продуктов / услуг.

Поэтому преобладающим мотивом объединения в банковском секторе выступает возможный синергетический эффект, который может выразиться в том, что показатели деятельности банковской организации, образовавшейся в ходе слияния (или поглощения) могут количественно и качественно существенно превзойти общий результат самостоятельного функционирования ее частей. Этот эффект можно объяснить экономией на

масштабе, достигаемой за счет комбинации взаимодополняющих ресурсов и укреплением позиций на целевом рынке.

Еще одной причиной консолидации становится желание диверсифицировать банковский бизнес, поскольку в этом случае появляется возможность существенно расширить региональную сеть, диверсифицировать линейку банковских продуктов и услуг. Так, например, банк, специализирующийся в сфере корпоративного кредитования, имеет намерение диверсифицировать свою деятельность путем развития розничного направления. В этом случае, приобретение банка, специализирующегося на этом сегменте банковских услуг может оказаться значительно выгоднее, чем организация собственной розничной сети на основе использования стратегии органического роста.

Поскольку окупаемость филиала составляет в среднем 2-3 года, поэтому с точки зрения оптимизации расходов может быть предпочтительнее купить действующий банк с соответствующей сбытовой сетью, клиенткой базой и лицензией.

Возможность использования избыточных ресурсов также является важной причиной инициации сделок M&A, например, в случае, когда региональный банк, находящийся в регионе с достаточным объемом финансовых ресурсов, но имеющий ограниченные возможности их размещения может представлять интерес для крупного национального банка или транснационального банка. В этом случае объединение может быть выгодно для обеих сторон: крупная банковская организация развивает свою ресурсную базу, а региональный – новые возможности для более эффективного размещения ресурсов. http://www.reglament.net/bank/credit/2006_4_article.htm

Кроме того, если один из банков обладает узнаваемым брендом, то второй также может воспользоваться теми преимуществами, которые дает известный товарный знак.

При этом далеко не всегда сделки M&A в банковском бизнесе оказываются успешными. В числе ***причин неудач консолидации*** в банковском секторе следует назвать:

– отсутствие опыта консолидации бизнеса у участников сделки;

– негативное отношение руководства и сотрудников поглощаемого банка к процессу объединения;

– существенные различия корпоративных структур;

– национальные различия;

– отсутствие четкой интеграционной стратегии и плана действий;

– недостаточность информации об объекте поглощения.

Факторами успеха консолидации в банковском бизнесе являются:

– наличие продуманной интеграционной стратегии, включающей определенные цели, задачи, четкие критерии выбора поглощаемого объекта;

– разработка детального интеграционного плана;

– знание законодательства и нормативных актов

– своевременное доведение основных параметров сделки до регулирующих органов и работников обеих банковских структур;

– четкое видение преимуществ от слияния (или поглощения);

– уровень профессиональной подготовки управленческого персонала обеих банковских структур;

– проведение постоянного мониторинга процессов реорганизации в присоединяемом банке.

Отдельный момент касается эффективности интеграции крупных банков, поскольку процессы слияния требуют существенных финансовых затрат, в то время как позитивные изменения могут проявляются не сразу. Это вызвано огромными одноразовыми издержками самой процедуры объединения, и эти издержки, как правило, еще увеличиваются у быстрорастущих структур. Как отмечают эксперты, порядка 70% крупных

банковских слияний и поглощений первоначально приводили к снижению отдачи на вложенный капитал.

Основные ***негативные последствия консолидации*** (слияний и поглощений):

– необходимость одновременного осуществления значительного объема финансовых затрат;

– возможная сложность для управления и непрозрачность консолидированной банковской структуры вследствие различных корпоративных культур, клиентских баз, стандартов выполнения работ и обслуживания;

– вероятность снижения рейтинга банковской организации – покупателя.

В современных условиях реформирование российской банковской системы происходит в основном именно путем консолидации: за счет объединения банков их число уменьшается, а сами банки укрупняются. Однако о результатах такой реформы можно будет судить несколько позже.

Вопросы для самопроверки

1. Перечислите основные этапы развития банковского менеджмента.
2. В чем состоят особенности стихийного и регулярного банковского менеджмента?
3. Перечислите основные характеристики антикризисного банковского менеджмента?
4. Определите основные сферы деятельности коммерческого банка, где имеет место непосредственное применение инновационного менеджмента?
5. В чем заключается специфика функциональной модели? Каковы ее преимущества и недостатки?

6. Для каких банковских организаций наиболее оптимальной является дивизиональная модель? В чем её преимущества и недостатки?
7. На какие основные группы можно разделить бизнес-процессы коммерческого банка?
8. В чем заключаются принципы организации проектной работы банке?
9. В чем состоит суть системы мониторинга проектов в коммерческом банке?
10. В чем заключается синергетический эффект консолидации в банковском секторе?

КЕЙСЫ

Кейс 1. «Разработка организационной структуры банковской организации: опыт Альфа-Банка»

Успех Альфа-Банка во многом обусловлен наличием сильной команды менеджеров, которые помимо выдающихся организаторских способностей обладают богатым опытом банковской деятельности, как на международном уровне, так и внутри страны. На диаграмме представлена организационная структура Банка с указанием руководителей основных подразделений.

Рис. 1.1. **Бизнес-блоки**

Рис. 1.2. **Операционные блоки**

Задания:

1. К какому типу можно отнести организационную структуру Альфа-Банка?
2. Могут ли другие банковские организации использовать его опыт?
3. От каких факторов зависит выбор организационной структуры банка?

Кейс 2. «Внедрение проектного управления в нестабильной экономике»

Опыт ФРГ, Японии, Кореи, США и других развитых стран свидетельствует о том, что система управления проектами – мощное средство выхода из экономического кризиса и метод решения крупных научных, производственных и социальных проблем. Считается, что этот метод является средством управления в изменяющихся условиях и развивающихся системах, в условиях нестабильности и неопределенности, когда недостаточно проработаны вопросы законодательства, в условиях слабо контролируемого роста цен и дефицита ресурсов, нестабильной налоговой системы и др. В странах с традиционно рыночной экономикой к началу XXI в. управление проектами (УП) перестало быть только средством управления последовательностью и темпом выполнения работ с целью их

своевременного завершения. УП стало чем-то вроде корпоративного голоса заказчика/клиента, побуждающего оптимизировать все усилия по проекту/продукту, предпринимаемые командами, интегрируясь с производителями, поставщиками, системой послепродажного обслуживания. Такой подход, помимо прочего, позволяет теперь с высокой степенью точности определять (и, соответственно, снижать) предстоящие затраты по проекту.

Задания

1. Следует ли в условиях снижения темпов экономического роста внедрять проектное управление в практическую деятельность коммерчески банков?
2. Какие проблемы банковского бизнеса возможно решить посредством внедрения проектного управления?

ТЕСТЫ

1. На управление структурой и формами предоставляемых банком услуг направлен:
   а) внешний инновационный банковский менеджмент;
   б) внутренний инновационный банковский менеджмент;
   в) антикризисный банковский менеджмент;
   г) регулярный банковский менеджмент.
2. На управление организационной структурой банка, его персоналом, аналитической, маркетинговой деятельностью и алгоритмами выполнения участков работы банка направлен:
   а) внешний инновационный банковский менеджмент;
   б) внутренний инновационный банковский менеджмент;
   в) антикризисный банковский менеджмент;
   г) регулярный банковский менеджмент.
3. Предсказуемость и контролируемость результатов и показателей деятельности банка характерны для:

а) внешнего инновационного банковского менеджмента;

б) внутреннего инновационного банковского менеджмента;

в) антикризисного банковского менеджмента;

г) регулярного банковского менеджмента.

4. Признание того факта, что результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга характерны для:

а) внешнего инновационного банковского менеджмента;

б) стихийного банковского менеджмента;

в) антикризисного банковского менеджмента;

г) регулярного банковского менеджмента.

5. Превентивный характер действий характерен для:

а) внешнего инновационного банковского менеджмента;

б) стихийного банковского менеджмента;

в) антикризисного банковского менеджмента;

г) регулярного банковского менеджмента.

6. Какая модель организационной структуры наиболее часто встречается: в коммерческих банках?

а) дивизиональная;

б) функциональная;

в) матричная;

г) проектная.

7. К какой группе бизнес-процессов банка относится бизнес-процесс «Управление персоналом»:

а) основные;

б) обеспечивающие;

в) управляющие.

8. К какой группе бизнес-процессов банка относится бизнес-процесс «Работа на финансовых и межбанковских рынках»:

а) основные;

б) обеспечивающие;

в) управляющие.

9. Что из нижеперечисленного не относится к типовым причинам внедрения проектного управления в коммерческом банке:

а) интересы клиентов / партнеров;

б) неудовлетворенный спрос;

в) снижение управляемости;

г) колебания валютного курса.

10. Четкое видение преимуществ от слияния (или поглощения) является:

а) мотивом принятия решения об объединении;

б) фактором, влияющим на развитие консолидационных процессов;

в) фактором успеха процесса консолидации;

г) основанием для классификации сделок M&A.

АКТУАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ

Исаев Роман, независимый эксперт по бизнес-инжинирингу и управлению в банковской сфере, член Координационного комитета Ассоциации Российских Банков (АРБ) по стандартам качества банковской деятельности.

– Какие факторы способствуют успеху проектов развития в банке?

На основе анализа успешных и неудачных проектов развития в коммерческих банках было выявлено несколько общих факторов, которые значительно влияют на данные проекты и которым следует уделять большое внимание на всех этапах жизненного цикла проекта. Среди них можно выделить следующие:

– использование единых общепринятых стандартов, методик и технологий по управлению проектами. Детальное планирование проекта;

– тщательная и комплексная оценка зрелости банка для реализации проекта. Не все банки изначально готовы к реализации проектов развития. При низком уровне зрелости банка следует выполнить необходимые мероприятия, чтобы подготовить банк, его сотрудников и инфраструктуру для начала проекта;

– уделение большого внимания проработке организационной составляющей проекта, включая официальное создание рабочих групп, тщательный подбор специалистов, правильное распределение ролей в проекте и рабочих группах, активное обучение и вовлечение в проект персонала банка, четкое закрепление задач проекта среди рабочих групп и сотрудников банка, лидерство руководства. Высшее руководство банка должно на своем примере показывать заинтересованность в проекте.

http://www.moluch.ru/conf/econ/archive/132/7259/

2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВ

«Задача воеводства совсем не в том состоит, чтобы достигать какого-то мечтательного благополучия, а в том, чтобы исстари заведённый порядок от повреждений оберегать и ограждать»

(М.Е. Салтыков-Щедрин)

2.1. ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ БАНКА

Банк, как и любой экономический субъект, нуждается в управлении, которое производится его обособленными структурами (органами управления). Их перечень, цели, функции, порядок принятия решений определяются российским законодательством и нормативно-правовой документацией Банка России, в соответствии с которыми **органами управления банка** являются:

- общее собрание акционеров / участников,
- совет директоров (наблюдательный совет),
- исполнительные органы;
- ревизионная комиссия / ревизор;
- комитеты банка – кредитный, комитет по управлению активами и пассивами, бюджетный комитет, ресурсный и иные комитеты, создаваемые в зависимости от специфики деятельности банка.

При этом структура органов управления, их количественный состав в конкретной кредитной организации, определяется ее организационно-правовой формой; численностью акционеров (участников); масштабами деятельности банка, его целями, а также иными факторами. Так, например, в обществах с числом акционеров – держателей голосующих акций менее 50, может быть предусмотрено возложение функций совета директоров на общее собрание акционеров.

Порядок работы органов управления банка, в том числе избрания (назначения) его членов и прекращения их полномочий, компетенции, а также порядок принятия решений по вопросам излагается в его уставе и во внутренних нормативных документах кредитной организации (например Положение о Правлении, о Ревизионной комиссии, Совете директоров, Приказы о создании комитетов и т.д.).

Рис. 2.1.1. **Органы управления банка и выполняемые ими функции**

На рис. 2.1.1 представлены органы управления банком и выполняемые ими функции.

Общее собрание акционеров / участников банка является высшим органом управления кредитной организации. В банках, создаваемых в форме акционерного общества, функционирует **общее собрание акционеров,** а в банках в форме общества с ограниченной ответственностью – **общее собрание участников.** В состав этого органа входят владельцы банка, то есть держатели его акций или долей. Банки как акционерные общества создаются в публичной или непубличной форме. Публичные акционерные общества проводят размещение акций и эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, посредством открытой подписки, то есть среди неограниченного круга лиц. Акции непубличного акционерного общества предлагаются только заранее определенным лицам.

Непубличное акционерное общество может приобрести статус публичного. Для этого необходимо внести соответствующие изменения в его учредительные документы, провести их государственную регистрацию и выполнить все требования, предъявляемые к публичному акционерному обществу. Обратное действие тоже возможно. Для приобретения публичным обществом статуса непубличного помимо государственной регистрации соответствующих изменений необходимо выполнение двух условий:

– во-первых, акции этого общества или эмиссионные ценные бумаги, конвертируемые в акции, не должны находиться в процессе размещения посредством открытой подписки и быть допущены к организованным торгам на бирже;

– во-вторых, Банком России должно быть принято решение об освобождении компании от обязанности раскрывать информацию о ее ценных бумагах.

Общее собрание акционеров / участников выполняет строго регламентированный перечень компетенций, которые, как правило, не могут быть переданы на решение иному органу управления, например, Совету

директоров или исполнительным органам. В ***компетенцию Общего собрания акционеров банка*** входит решение стратегических вопросов развития банка (в том числе его реорганизация или ликвидация); внесение изменений и дополнений в устав или утверждение устава в новой редакции; определение количественного состава совета директоров (наблюдательного совета) банка и избрание его членов, а также досрочное прекращение их полномочий; изменение уставного капитала. Помимо этого высший орган управления избирает членов ревизионной комиссии (ревизора), определяет аудитора и досрочно прекращает их полномочия; принимает решение о распределении чистой прибыли между участниками; утверждает годовой отчет и годовую бухгалтерскую отчетность банка; принимает решение о размещении ценных бумаг кредитной организации; определяет количество, номинальную стоимость, категорию (тип) акций и проводит их дробление, а также консолидацию.

Сроки и подготовка к проведению заседаний органа. Банком ежегодно проводится общее собрание акционеров / участников. Годовое общее собрание акционеров / участников созывается в сроки:

– не ранее, чем через два и не позднее чем через четыре месяца после окончания финансового года – для банков, создаваемых в форме обществ с ограниченной ответственностью;

– не ранее, чем через два и не позднее чем через шесть месяцев после окончания отчетного года – для банков, создаваемых в форме акционерных обществ.

Список лиц, участвующих в общем собрании акционеров, составляют на основании данных реестра акционеров общества, как правило, не ранее, чем через 10 дней после даты принятия решения о проведении общего собрания и не позднее, чем за 50 дней до его проведения.

О собрании акционеры / участники уведомляются заранее, как правило, письменным сообщением, в котором содержится информация о месте, времени, форме его проведения, а также о повестке дня. Способ направления

сообщения определяется уставом банка, обычно оно передается заказным письмом или размещается в печатном издании (на сайте банка в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»).

Акционеры, владеющие в совокупности не менее чем 2% голосующих акций, могут внести вопросы в повестку дня годового общего собрания акционеров и выдвинуть кандидатов в совет директоров (наблюдательный совет), коллегиальный исполнительный орган, ревизионную комиссию, а также на должность единоличного исполнительного органа. В банках, созданных в форме общества с ограниченной ответственностью, любой участник вправе вносить предложения о включении в повестку дня дополнительных вопросов.

Заседание собрания акционеров / участников должно проводиться при наличии кворума, иначе оно не является правомочным, и его решения не будут иметь законной силы. Так, общее собрание акционеров правомочно, если в нем приняли участие акционеры, обладающие в совокупности более чем половиной голосов размещенных голосующих акций. При этом принявшими участие в общем собрании считаются зарегистрировавшиеся акционеры, бюллетени которых получены не позднее двух дней до даты проведения общего собрания. Собрание акционеров может проводиться в форме заочного голосования. В этом случае принявшими участие считаются акционеры, бюллетени которых получены до даты окончания их приема. При отсутствии кворума общего собрания акционеров, оно в обязательном порядке должно быть проведено повторно с той же повесткой дня.

Порядок принятия общим собранием акционеров / участников решения. Решение общего собрания акционеров по вопросу, поставленному на голосование, принимается обычно большинством голосов акционеров – владельцев голосующих акций (то есть обыкновенных, а в ряде случаев – например, по выплате дивидендов по привилегированным акциям – и привилегированных), участвующих в собрании.

Решение общего собрания участников по вопросам, поставленным на голосование, принимается большинством голосов. При этом по таким вопросам, как изменение устава, в том числе размера уставного капитала, оно принимается большинством не менее двух третей голосов. Решение о реорганизации или ликвидации банка принимается всеми участниками единогласно. На общем собрании участников, как правило, проводится открытое голосование посредством бюллетеней.

Решение принимается только по вопросам, включенным в повестку дня, и может быть обжаловано акционерами / участниками в суд. Такое право предоставляется им в случае, если принятие проводилось с нарушением требований устава, российского законодательства, а также, если учредители не участвовали в голосовании (голосовали «против»), и это решение затронуло их интересы.

В кредитной организации может проводиться ***внеочередное общее собрание акционеров / участников***, созываемое по решению совета директоров (наблюдательного совета) (в банках в форме акционерных обществ) или исполнительным органом (в банках в форме обществ с ограниченной ответственностью). Оно может проводиться по инициативе совета директоров (наблюдательного совета), требования ревизионной комиссии, аудитора, а также акционеров, владеющих не менее чем 10 процентами голосующих акций или участников, обладающих в совокупности не менее чем одной десятой от общего числа голосов. В требовании о проведении внеочередного общего собрания должны быть сформулированы вопросы, подлежащие внесению в повестку дня, могут содержаться формулировки решений по каждому из этих вопросов, а также предложение о форме проведения общего собрания.

Оформление результатов заседания общего собрания акционеров / участников. По итогам общего собрания акционеров / участников составляется протокол. Как правило, он оформляется в двух экземплярах,

подписывается председателем и секретарем собрания, и содержит следующую информацию:

– место и время проведения общего собрания акционеров / участников;

– общее количество голосов, которыми обладают акционеры / участники;

– количество голосов, которыми обладают акционеры / участники, принимающие участие в собрании;

– ФИО председателя и секретаря собрания;

– повестка дня собрания;

– основные положения выступлений;

– вопросы, поставленные на голосование;

– итоги голосования по ним;

– решения, принятые собранием.

При наличии одного акционера / участника, решения по вопросам, отнесенным к компетенции общего собрания, принимаются участником единолично и оформляются письменно.

Совет директоров (наблюдательный совет) банка

Общее руководство деятельностью банка в период между общими собраниями акционеров / участников осуществляется, как правило, **совет директоров или наблюдательный совет банка.**

Компетенции Совета директоров (наблюдательного совета). Как и общее собрание, совет директоров выполняет строго регламентированный перечень компетенций. Он осуществляет общее руководство деятельностью банка, в частности, определяет приоритетные направления его развития; утверждает стратегии управления рисками и капиталом; созывает годовое и внеочередного общие собрания акционеров / участников и утверждает повестки дня этих собраний; формирует штатный состав исполнительных органов банка и принимает решение о досрочном прекращении их полномочий; утверждает кадровую политику. Помимо этого он дает рекомендации по величине выплачиваемых членам ревизионной комиссии

вознаграждений и компенсаций, дивидендов по акциям и порядку их выплаты; устанавливает размер оплаты услуг аудитора; определяет порядок использования резервного и иных фондов кредитной организации; принимает решение о создании филиалов и открытии представительств банка. Совет директоров определяет план мероприятий в случае существенного ухудшения финансового состояния кредитной организации, направленных на обеспечение непрерывности и восстановление его работы, утверждает руководителя службы внутреннего аудита и определяет план ее работы. На основе отчетов службы внутреннего аудита совет директоров оценивает степень соблюдения единоличным или коллегиальным исполнительным органом банка стратегий и порядков, утвержденных им. При необходимости совет директоров принимает решение об образовании комитетов, например, комитета по аудиту, а также проводит оценку собственной работы, результаты которой представляются общему собранию акционеров / участников банка.

Комитет по аудиту осуществляет предварительную оценку кандидатов в аудиторы банка, рассматривает заключения аудитора и Ревизионной комиссии, оценивает эффективность системы внутреннего контроля.

Вопросы, отнесенные к компетенции совета директоров (наблюдательного совета), не могут быть переданы на решение исполнительному органу.

Порядок избрания членов совета директоров (наблюдательного совета) и требования, предъявляемые к кандидатам. Члены совета директоров (наблюдательного совета) избираются общим собранием акционеров / участников на срок до следующего годового собрания и могут переизбираться неограниченное число раз. При этом полномочия членов совета директоров могут по решению общего собрания акционеров / участников быть прекращены досрочно. Выборы членов совета директоров (наблюдательного совета) проводятся кумулятивным голосованием, то есть голосованием, при котором число голосов, принадлежащих каждому

акционеру / участнику, умножается на число лиц, которые должны быть избраны в совет директоров (наблюдательный совет), и он вправе отдать полученные таким образом голоса полностью за одного или распределить их между двумя и более кандидатами. Избранными считаются кандидаты, набравшие наибольшее число голосов. Об избрании и освобождении от должности члена совета директоров (наблюдательного совета) банк уведомляет Банк России в письменной форме в трехдневный срок со дня принятия такого решения.

Членами совета директоров (наблюдательного совета) могут быть только ***физические лица***, которые должны соответствовать ряду установленных ***Банком России требований к деловой репутации***. К таким требованиям, в частности относятся:

– отсутствие неснятой или непогашенной судимости за умышленные преступления;

– признание кандидата судом в течение пяти лет, предшествовавших дню избрания, виновным в банкротстве юридического лица;

– предъявление в течение пяти лет, предшествовавших дню избрания, к банку, в котором он занимал должность руководителя, главного бухгалтера, заместителя главного бухгалтера (руководителя, главного бухгалтера филиала) или члена совета директоров (наблюдательного совета) требования о его замене;

– совершение кандидатом более трех раз в течение одного года, предшествовавшего избранию, административного правонарушения в области финансов, налогов и сборов, страхования, рынка ценных бумаг или предпринимательской деятельности;

– дисквалификация, срок которой не истек на день избрания;

– неоднократные факты расторжения с кандидатом трудового договора по инициативе работодателя и т.д.

Члены совета директоров (наблюдательного совета) одновременно могут являться акционерами / участниками банка, а также членами

коллегиального исполнительного органа. При этом члены коллегиального исполнительного органа не могут составлять более одной четвертой состава совета директоров, а единоличный исполнительный орган не имеет права быть одновременно председателем совета директоров (наблюдательного совета).

В случае если в отношении члена совета директоров (наблюдательного совета) банка вступили в законную силу обвинительный приговор суда за совершение умышленного преступления, либо решение суда о назначении административного наказания в виде дисквалификации, он считается выбывшим из состава совета директоров (наблюдательного совета) со дня вступления в силу такого приговора (решения).

Порядок принятия советом директоров (наблюдательным советом) решений. Решения принимаются на заседаниях большинством голосов членов. Каждый член совета директоров (наблюдательного совета) общества обладает одним голосом. При этом передача права голоса иному лицу, в том числе другому члену совета, не допускается.

Заседание совета директоров (наблюдательного совета) может созываться по собственной инициативе председателя совета, по требованию члена совета, ревизионной комиссии, аудитора банка или исполнительного органа. Кворум для его проведения не должен быть менее половины от числа избранных членов.

Оформление результатов заседания совета директоров (наблюдательного совета). На заседании ведется протокол, который содержит информацию о месте и времени проведения заседания; присутствующих лицах; повестке дня; вопросах, поставленных на голосование и его итогах; принятые решения. Протокол подписывается председателем заседания.

Исполнительные органы банка

Руководство текущей деятельностью банка осуществляют исполнительные органы: ***коллегиальные*** (правление, дирекция) и / или

единоличные (директор, генеральный директор, председатель правления и т.д.).

Полномочия исполнительных органов. Единоличный исполнительный орган имеет право без доверенности действовать от имени банка и представлять его интересы в различных инстанциях. Он совершает сделки; выдает доверенности на право представительства от имени кредитной организации, в том числе с правом передоверия; издает приказы о назначении на должности работников, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания.

Коллегиальный исполнительный орган действует на основании устава, а также внутреннего документа (например, положения или регламента), утверждаемого общим собранием акционеров / участников.

Порядок проведения заседаний коллегиального исполнительного органа. Заседания коллегиального исполнительного органа инициируется единоличным исполнительным органом банка. Кворум для заседания коллегиального исполнительного органа должен составлять не менее половины числа избранных, при этом также не допускается передача права голоса членом коллегиального исполнительного органа иному лицу, в том числе другому члену. На заседании ведется протокол, в котором отражается информация о дате и месте проведения заседания, повестке дня и принятом решении. Протокол подписывается всеми членами коллегиального исполнительного органа, принявшими участие в заседании.

Порядок образования, прекращения полномочий исполнительных органов и требования, предъявляемые к кандидатам. Исполнительные органы образуются по решению собрания акционеров / участников или совета директоров (наблюдательного совета), которые также осуществляют досрочное прекращение их полномочий.

Требованиями Банка России установлено, что единоличный и члены коллегиального исполнительного органа кредитной организации не вправе занимать должности руководителя, главного бухгалтера в других компаниях,

являющихся кредитными, страховыми или клиринговыми, профессиональными участниками рынка ценных бумаг, организаторами торговли и иных компаниях финансового сектора, а также организациях, являющихся аффилированными лицами по отношению к банку, и осуществлять предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

Кандидаты на должности единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного банка должны соответствовать требованиям Банка России к квалификации и деловой репутации. Под требованиями к квалификации понимается наличие у них высшего юридического или экономического образования и опыта руководства отделом или иным подразделением кредитной организации, деятельность которого связана с осуществлением банковских операций, не менее одного года, а при наличии у кандидата иного высшего образования - не менее двух лет. Требования к деловой репутации аналогичны требованиям, предъявляемым к кандидатам в члены совета директоров.

Назначение тех или иных лиц в качестве единоличного или членов коллегиального исполнительного органа предполагает получение согласия Банка России. Для этого кредитной организацией направляется в центральный банк соответствующее ходатайство. Вместе с ходатайством в Банк России направляется ряд документов, в том числе, анкеты кандидатов, а также документы, подтверждающие наличие у них соответствующего образования и необходимого опыта работы.

Ревизионная комиссия / ревизор банка

Ревизионная комиссия / ревизор назначаются общим собранием акционеров / участников и подотчетны им. Они независимы от иных органов управления банка, поэтому не могут одновременно являться членами совета директоров, а также занимать иные должности в органах управления банком. Они избираются с целью контроля за финансово-хозяйственной деятельностью банка общим собранием акционеров / участников.

В полномочия ревизионной комиссии / ревизора входит созыв внеочередного общего собрания акционеров / участников.

Компетенции ревизионной комиссии / ревизора и порядок их работы. Ревизионная комиссия имеет четко определенный перечень компетенций, которые определяются уставом и иными внутренними документами банка (в банке, как правило, существует положение о ревизионной комиссии). При этом в компетенции обычно входит проверка соблюдения кредитной организацией законодательства и иных нормативных актов, регулирующих ее деятельность; оценка качества процедур внутреннего контроля.

Ревизионная комиссия или ревизор проводят проверку: финансовой документации банка, отчетов комиссий по инвентаризации имущества; контролируют правомерность заключения от имени банка договоров, сделок, проведения расчетов с контрагентами. В обязанности ревизионной комиссии / ревизора входит, как правило, проверка соответствия порядка ведения бухгалтерского и статистического учета нормативным требованиям; соблюдения в финансово-хозяйственной деятельности соответствующих нормативов. Кроме того они производят анализ финансового положения кредитной организации, ее платежеспособности, ликвидности активов, соотношения собственных и заемных средств; выявление резервов улучшения экономического состояния банка и выработку рекомендаций для органов управления; проверку своевременности и правильности проведения платежей клиентов, перечислений в бюджет, начислений и выплат дивидендов, процентов по депозитам, погашения прочих обязательств.

Принятие решений по вопросам, относимым к деятельности ревизионной комиссии, осуществляется на заседании ее членов, как правило, большинством голосов. При этом порядок проведения этих заседаний, а также принятия решений определяется банками самостоятельно.

Для решения специализированных задач в деятельности банка создаются **комитеты**. Перечень комитетов определяется кредитной организацией самостоятельно в зависимости от ее целей. Например, для подготовки и реализации решений в области кадровой политики (например, утверждение фонда оплаты труда и контроля за его расходованием) создается соответствующий комитет – ***комитет по кадровой политике***.

Формирование и управление кредитным портфелем банка осуществляется ***кредитным комитетом***. Он рассматривает вопросы о предоставлении юридическим и физическим лицам кредитов банковских гарантий; об изменении условий заключенных кредитных договоров; установлении лимитов на эмитентов ценных бумаг, приобретаемых кредитной организацией, а также на банки-контрагенты для работы на финансовых рынках; определении группы риска по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности, балансовым активам, по которым существует риск понесения потерь, условным обязательствам кредитного характера, отраженным на внебалансовых счетах, срочным сделкам и прочим возможным потерям.

Комитет по управлению активами и пассивами банка (КУАП) - принимает решения по следующим вопросам:

- определение структуры активов и пассивов Банка в части сроков и инструментов;
- утверждение процентной политики;
- утверждение трансфертных ставок;
- утверждение мероприятий по соблюдению нормативов достаточности и ликвидности;
- решение прочих вопросов в рамках управления активами и пассивами.

Комитет по проблемным активам обеспечивает эффективную деятельность банка по урегулированию проблемной задолженности.

Комитет по рискам обеспечивает разработку, реализацию и совершенствование стратегии и политики в области управления всеми рисками, присущими деятельности банка.

Комитет по инвестиционному бизнесу утверждает линейки инвестиционных продуктов и их ценовых параметров.

Комитет комплаенс-контроля управляет регуляторным риском, принимает решения по предотвращению и урегулированию конфликтов интересов.

Комитет по стратегическому планированию осуществляет рассмотрение и проводит оценку долгосрочных тенденций развития рынка банковских операций, проводит анализ проектов стратегий, концепций, программ, планов стратегического развития банка.

2.2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА БАНКА

Одной из важнейших ***задач*** управления банком является ***формирование организационной структуры, которая в наибольшей степени отвечает стратегии, а также масштабам деятельности кредитной организации***. На выбор того или иного ее вида влияет ряд внутренних и внешних факторов. К их числу относятся: уровень спроса на те или иные виды банковских услуг, степень централизации управления банком, регион деятельности кредитной организации, специализация банка и т.д. Каждый вид организационной структуры имеет свои преимущества и недостатки. Можно выделить две основные группы видов организационных структур:

- ✓ организационные структуры по типу бюрократии;
- ✓ адаптивные организационные структуры.

Рассмотрим каждую из указанных групп подробнее.

1. **Организационные структуры по типу бюрократии.** К классическим принципам построения организационных структур данной группы относятся *четкое разделение труда и строгая регламентация*

деятельности каждого работника, а также подбор *персонала в соответствии с компетенцией*. Данные структуры характеризуются стабильностью и не нацелены на быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды, для их применения требуется постоянство внешних и внутренних условий функционирования банка. Выделяют следующие виды организационных структур данной группы:

- ✓ функциональные организационные структуры;
- ✓ дивизиональные организационные структуры;
- ✓ организационные структуры банков, действующие на международных рынках.

1) ***Функциональные организационные структуры*** построены на принципах разделения банковской деятельности на обособленные до определенной степени подразделения (сферы), функционирование которых служит достижению целей банка. К таким сферам относится, например управление проводимыми операциями, маркетинг, бухгалтерский учет и отчетность и т.д. В зависимости от характера и объема решаемых задач банком могут создаваться более мелкие подразделения.

2) ***Дивизиональные организационные структуры*** предполагают деление банка не по функциональному, а по региональному признаку, а также по видам услуг и группам потребителей. Внутри данного вида организационных структур выделяют следующие подвиды:

– *организационные структуры, ориентированные на предоставление различных видов услуг* в больших количествах. В этом случае руководство предоставлением той или иной услуги сосредотачивается в руках соответствующих специалистов. Сталкиваясь с необходимостью осуществления большого многообразия функций, банки включают в штат различных специалистов, которые способны оценить эффективность реализации проектов, провести их инженерно-экономическую экспертизу;

– *организационные структуры, ориентированные на разные группы потребителей*. В данном случае акцент делается на потребности целевой

группы клиентов. Оказание тех или иных банковских услуг концентрируются в отдельных подразделениях, обслуживающих конкретные группы потребителей;

– *региональные организационные структуры*. Структуры такого подвида характерны для банков, осуществляющих деятельность в большом количестве регионов. Их работа строится через сеть отделений, предлагающих своим клиентам услуги в различных регионах.

3) ***Организационные структуры банков, действующие на международных рынках,*** характеризуются большей сложностью, поскольку наряду с подразделениями внутри страны организуются отделения, расположенные в других государствах и обладающие определенной степенью самостоятельности. Деятельность этих отделений может иметь как региональную, так и производственную специализацию.

2. **Адаптивные организационные структуры.** Они, в отличие от бюрократических, характеризуются большей степенью гибкости и, следовательно, способностью достаточно быстро приспосабливать деятельность банка к изменяющимся условиям внешней среды. К данной группе относятся:

- ✓ проектные структуры,
- ✓ матричные структуры,
- ✓ конгломераты.

1) ***Проектные структуры*** представляют собой временные организационные образования, вводимые в действующую структуру банка для осуществления неких проектов (обычно крупномасштабных), например, для запуска того или иного вида услуг. В состав этой структуры входит группа руководящих работников, а также специалистов по соответствующему профилю. Проектная структура ликвидируется после реализации поставленной задачи.

2) ***Матричные структуры*** могут быть нацелены как на расширение круга клиентов с позиции продажи им банковских продуктов, так и на

реализацию новых проектов в банковском деле. Такие организационные структуры позволяют обеспечить расширение присутствия данного банка на рынке банковских услуг.

3) ***Конгломераты***. Организационные структуры данного вида представляют собой объединение небольших структур под руководством из единого центра при сохранении ими определенной степени самостоятельности, в первую очередь, по вопросам повседневной деятельности банка.

Виды организационных структур наглядно представлены на рис. 2.2.1.

Рис. 2.2.1. **Виды организационных структур банков**

Несмотря на многообразие видов, организационные структуры многих российских банков построены по функциональному признаку. Более того, в силу реализации принципа универсальности деятельности, а также необходимости соблюдения законодательных и нормативных требований, в банках существует примерно одинаковый перечень функциональных подразделений. В зависимости от величины банка, масштабов его деятельности, стратегии его развития, эти подразделения могут быть организованы в виде департаментов, отделов, управлений и включать в себя

более мелкие структурные единицы. К ***примерному перечню подразделений коммерческого банка*** относятся:

- ✓ операционное подразделение,
- ✓ подразделение кассы и инкассации;
- ✓ кредитное подразделение;
- ✓ казначейство;
- ✓ депозитарий;
- ✓ подразделение, осуществляющее бухгалтерский учет и подготовку отчетности;
- ✓ служба внутреннего контроля;
- ✓ юридическое подразделение;
- ✓ подразделение финансового мониторинга;
- ✓ подразделение анализа рисков;
- ✓ подразделение информационных технологий,
- ✓ служба безопасности.

Они практически всегда имеют схожие цели деятельности и выполняют подобные функции. Ниже будет рассмотрен приблизительный перечень целей и функций данных подразделений.

Операционное подразделение проводит комплексное обслуживание счетов клиентов (юридических и физических лиц), открытых в российских рублях и иностранной валюте, а также обеспечивает выполнения банком своих обязательств перед ними, возникающими в процессе деятельности подразделения. К функциям операционного подразделения относятся: оформление договоров на обслуживание счетов клиентов, договоров аренды банковских сейфов, депозитных договоров; формирование юридического досье клиентов и его мониторинг на протяжении всего срока их обслуживания в банке; открытие и закрытие расчетных и текущих счетов; прием и обработка платежных поручений клиентов, чеков, платежных требований, а также переводов без открытия банковского счета; проведение операций по покупке-продаже средств в иностранной валюте по поручению

клиентов; оформление распоряжений на их конвертацию; проведение валютного контроля; мониторинг размера открытой валютной позиции; оформление реестров списания клиентских денежных средств с корреспондентского счета банка; проверка выписок по корреспондентским счетам кредитной организации, а также контроль корректности проведения расчетных операций; предоставление информации о клиентах по запросам уполномоченных органов (Банк Росси, Федеральная налоговая служба и т.д.).

Подразделение кассы и инкассации обеспечивает кассовое обслуживание клиентов; ведение учета наличных денег и иных ценностей и гарантию их сохранности, а также организацию перевозки и инкассации этих ценностей. К функциям подразделения кассы и инкассации относится: прием и выдача наличных денег клиентам – владельцам счетов; их размен по заявлениям клиентов или кассовых работников; перечет и обработка наличных денег из сумок, доставленных инкассаторами; их сдача из операционной кассы банка в кассу обслуживающего территориального подразделения Банка России и обратная операция; прием к обмену поврежденных банкнот и монет Банка России от клиентов банка, находящихся на кассовом обслуживании; разработка маршрутов и графиков заездов инкассаторов в организации в соответствии с планом; выезд в обслуживающее территориальное учреждение Банка России, в клиентские организации, в банки-корреспонденты для перевозки и инкассации наличных денег в соответствии с маршрутами и графиками заездов.

Деятельность ***Казначейства*** направлена на обеспечение бесперебойных расчетов по операциям банка и его клиентов; поддержание необходимого уровня ликвидности; проведение операций с ценными бумагами за счет средств кредитной организации и ее клиентов; формирование портфеля ценных бумаг банка с целью получения доходов. К функциям подразделения относится: мониторинг ликвидности банка; ведение его ежедневной платежной позиции; привлечение и размещение денежных средств на рынке межбанковского кредитования; проведение конверсионных

операций от имени и за счет средств банка или его клиентов; эмиссия ценных бумаг кредитной организации; установление корреспондентских отношений с банками-контрагентами; контроль и регулирование остатков на корреспондентских счетах и в кассе банка; проведение операций с ценными бумагами за счет средств кредитной организации или ее клиентов; составление профессиональных суждений в части операций казначейства.

Депозитарий осуществляет ведение учета депозитарных операций с ценными бумагами, принадлежащими банку на праве собственности или ином вещном праве; предоставление клиентам (депонентам) услуг по хранению сертификатов ценных бумаг, учету и удостоверению прав на ценные бумаги, учету и удостоверению передачи ценных бумаг; предоставление услуг, содействующих реализации владельцами их прав по ценным бумагам (право на участие в управлении акционерными обществами, получение дивидендов, доходов и иных платежей по ценным бумагам). К функциям подразделения относятся: хранение сертификатов и ведение учета депозитарных операций с ценными бумагами, принадлежащими банку на праве собственности или ином вещном праве; открытие и ведение обособленных счетов депо клиентов; прием и хранение документарных и бездокументарных ценных бумаг; перевод по поручениям депонентов ценных бумаг на указанные ими счета депо или лицевые счета в реестрах; регистрация фактов обременения ценных бумаг клиентов правами третьих лиц; получение от эмитентов и регистраторов информации и документов, касающиеся ценных бумаг депонентов и передача их по назначению; обеспечение клиентам реализации права голоса на общих собраниях акционеров; проверка сертификатов ценных бумаг на подлинность и платежность; инкассация и перевозка сертификатов ценных бумаг; представление по поручению депонентов их интересов на общих собраниях акционеров; отслеживание корпоративных действий эмитентов, информирование депонентов об этих действиях и возможных негативных последствиях для них; предоставление в порядке и в сроки, предусмотренные

условиями осуществления депозитарной деятельности банка и депозитарными договорами, отчетов клиентам.

Кредитное подразделение разрабатывает условия кредитования юридических и физических лиц, предоставления банковских гарантий; обеспечивает полное и своевременное выполнение перед клиентами обязательств банка; формирует портфель выданных кредитов / предоставленных гарантий. Кредитное подразделение выполняет следующие функции: проведение операций по кредитованию юридических и физических лиц, а также предоставлению банковских гарантий; всесторонний анализ финансово-хозяйственной деятельности, кредитной истории потенциального заемщика (поручителя, принципала); оценка справедливой стоимости залога; контроль за текущей финансово-хозяйственной деятельностью заемщика (поручителя, принципала), определение целевого использования предоставленного кредита, оценка качества обслуживания долга в целях мониторинга, контроля и анализа кредитного риска банка; проведение классификации (реклассификации), предоставленных кредитов, гарантий и определение величины резервов на возможные потери по ссудной задолженности; анализ (на регулярной основе) текущего состояния кредитного портфеля банка; разработка и внедрение новых банковских продуктов в области кредитования.

Подразделение, осуществляющее бухгалтерский учет и подготовку отчетности, производит бухгалтерский учет и оформление бухгалтерских документов по операциям, связанным с деятельностью банка; подготовку отчетности в Банк России; формирование документов дня по всем операциям банка; составление налоговой отчетности, во внебюджетные фонды; начисление и перечисление налогов и сборов по результатам деятельности банка и доходам, полученным сотрудниками. Функциями подразделения являются: подготовка и обеспечение своевременного и полного представления в Банк России отчетности; бухгалтерский учет всего комплекса операций кредитной организации; формирование и контроль

бухгалтерских проводок на основании распоряжений ответственных подразделений (кредитного, операционного, кассового, казначейства и т.д.); ведение и мониторинг открытой валютной позиции, валютного риска; формирование документов дня банка по операциям в рублях и иностранной валюте, их хранение, архивирование и уничтожение; ежедневный расчет и контроль соблюдения обязательных экономических нормативов, установленных Банком России; расчет и перечисление в бюджет и внебюджетные фонды налоговых начислений на заработную плату; составление налоговых регистров по доходам и расходам банка, формирование и представление в налоговых деклараций; подготовка отчетности в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности.

Деятельность ***Службы внутреннего контроля*** направлена на содействие административному аппарату в обеспечении эффективного руководства банком, а также управление регуляторным риском. Служба осуществляет следующие функции: выявление, анализ и мониторинг регуляторного риска; направление, в случае необходимости, рекомендаций по управлению им сотрудникам банка; оценка эффективности управления регуляторным риском и участие в разработке мер по снижению его уровня; анализ показателей качества обслуживания клиентов (динамика жалоб, обращений заявлений клиентов); участие в разработке внутренних документов направленных на соблюдение правил корпоративного поведения, норм профессиональной этики; анализ экономической целесообразности заключения договоров с третьими лицами на оказание услуг банку.

Юридическое подразделение осуществляет правовое сопровождение операций банка; обеспечивает соблюдение законности деятельности и защиту правовых интересов кредитной организации. Юридическое подразделение выполняет функции, к числу которых относятся: составление заключений по правовым вопросам деятельности банка; проведение правовой экспертизы проектов внутренних нормативных документов банка,

их согласование и, в случае необходимости, участие в их разработке; подготовка необходимой документации и регистрация изменений и дополнений в учредительные документы кредитной организации; разработка типовых форм договоров; представление и защита интересов банка в суде; подготовка и проведение заседаний совета директоров (наблюдательного совета) и коллегиального исполнительного органа и оформление протоколов по итогам этих заседаний.

Подразделение финансового мониторинга обеспечивает выполнение банком требований законодательных и иных нормативно-правовых актов по вопросам, связанными с легализацией (отмыванием) доходов, полученных преступным путем, и финансированием терроризма, а также управление рисками в указанной сфере. К функциям подразделения относятся: разработка и организация реализации правил внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма (ПОД/ФТ); консультирование и обучение сотрудников банка по вопросам ПОД/ФТ; контроль соблюдения ответственными сотрудниками соответствующих мер при проведении банковских операций, подлежащих обязательному контролю и подозрительным операциям; предоставление сведений об этих операциях в уполномоченный орган по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма.

Подразделение анализа рисков разрабатывает стратегии управления банковскими рисками; обеспечивает минимизацию потерь при реализации неблагоприятных обстоятельств в деятельности банка; оптимизацию соотношения риск / доходность по всем направлениям работы кредитной организации. К функциям подразделения относятся: обеспечение эффективного управления активами и пассивами банка и повышение доходности его деятельности; оценка качества системы управления рисками (риском ликвидности, кредитным, рыночным, процентным, операционным рисками); анализ показателей финансового состояния кредитной

организации; разработка и актуализация внутренних документов по выявлению, регистрации и оценке банковских рисков.

Подразделение информационных технологий обеспечивает автоматизацию: учета операций банка и процессов составления отчетности в Банк России и иные регулирующие органы; специальных проектов кредитной организации на основе оценки конъюнктуры рынка банковских услуг; различных направлений деятельности структурных подразделений банка. К функциям подразделения относятся: обеспечение взаимодействия банка по электронным каналам связи с другими организациями; разработка программ в соответствии с техническим заданием; установка, настройка, наладка и обеспечение бесперебойного функционирования компьютерной техники; установка и настройка программ, приобретаемых и разработанных в банке; проведение профилактических мероприятий с компьютерной техникой, поддержание работы сайта кредитной организации, а также серверов электронной почты и системы «Интернет-банк»; разработка и реализация систем антивирусной и информационной защиты.

Служба безопасности обеспечивает безопасности банка путем комплексного воздействия на потенциальные и реальные угрозы, возникающие в нестабильных условиях внешней и внутренней среды. Функции подразделения: проведение мероприятий по обеспечению экономической и информационной безопасности банка; изучение деятельности клиентов, партнеров и контрагентов кредитной организации; реализация проверочных мероприятий при подборе кандидатов на работу в банк; служебные расследования по указанию руководства; взаимодействие с правоохранительными органами по вопросам обеспечения охраны помещений, материальных ценностей и иных средств банка.

Таким образом:

– в банках существует многоуровневая структура управления, включающая общее собрание акционеров / участников, совет директоров

(наблюдательный совет), исполнительные органы, ревизионную комиссию, а также различные комитеты;

– законодательством и внутренними нормативными документами банка определяется порядок формирования органов, проведения заседаний, принятия ими решений.

2.3. РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Об эффективности использования кадрового потенциала банковской организации можно судить на основании того, насколько успешно ее сотрудники используют свои способности для реализации общеорганизационных целей. В связи с чем в зарубежных коммерческих банках всё более активно используют программы развития кадрового потенциала.

При этом должно быть соблюдено следующее основное требование: программа развития кадрового потенциала должна непосредственным образом быть включена в общую стратегию развития банка. Обычно разработке такой программы должна предшествовать аттестация персонала, результаты которой позволят определить уровень его знаний и квалификации, соответствие выполняемым обязанностям, необходимость обучения и мотивации. Ключевые сотрудники банка, включая топ-менеджмент, должны принимать непосредственное участие в процессе аттестации. Только в этом случае программа развития кадрового потенциала будет разработана с учетом стратегических целей и организационных особенностей конкретной банковской организации.

Аттестация персонала необходима для выявления способностей и знаний сотрудников компании, поскольку в современных условиях весь персонал банка должен владеть деловыми навыками, подтвержденными их успешными действиями, направленными на достижение его основных целей.

Программа развития кадрового потенциала должна включать в себя совокупность целей, которые следует объединить в семь тематических

подпрограмм: найма, адаптации, кадрового мониторинга, мотивации и стимулирования, взаимодействия, обучения и развития. При последовательной реализации перечисленных подпрограмм коммерческий банк сможет получить мощное конкурентное преимущество – компетентный и лояльный персонал.

Подпрограмма найма должна определить целый ряд эффектов, которые могут либо существенно усилить банковскую организацию, либо создать для нее критическую ситуацию. Ошибки найма относятся к числу наиболее дорогостоящих, особенно если речь идет о менеджменте банка. Эффективная реализация подпрограммы найма предполагает, что найдены обоснованные ответы на следующие вопросы:

1) Какие требования предъявляет конкретное рабочее место (должность) к претенденту на ее замещение?

2) Какими методами обнаружить соответствие претендента сформулированным требованиям?

Подпрограмма адаптации должна содержать в себе цели и средства, позволяющие новому работнику в ходе испытательного срока освоить свои обязанности, стандарты деятельности и поведения и выйти на приемлемый уровень эффективности деятельности.

Подпрограмма кадрового мониторинга предполагает проведение регулярных аттестаций и планирования карьеры. Многообразие оценочных методов очень велико, но их можно разделить на три основных группы. ***Первая*** направлена на определение потенциальных возможностей сотрудника с целью выявления его профессиональных навыков, опыта, работоспособности и уровня общей культуры. Чаще всего подобные методики используются в случае возникновения вакантной позиции в банке и необходимости заполнить ее внутренними резервами, не прибегая к поиску новых сотрудников вне банка. Вестник Саратовского государственного технического университета Выпуск № 2 / том 1 / 2007 автор Пакина Алла Алексеевна

Методы второй группы позволяют определить индивидуальный вклад сотрудника в общие результаты деятельности на основании

информации о качестве, сложности и результативности его труда. Полученные результаты позволяют сделать вывод о соответствии конкретного специалиста занимаемой им должности.

Третья группа методов, которая является своего рода комплексной оценкой сотрудника, позволяет определить, как индивидуальный вклад работника в конечный результат, так и его потенциальные возможности. Исходными данными для такой оценки выступают различные внутрибанковские нормативные документы и специальные методики. Например, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, личные дела сотрудников, приказы по кадрам, положение об аттестации, модели рабочих мест, методика рейтинговой оценки, социологические анкеты и психологические тесты.

Результатами реализации подпрограммы кадрового мониторинга в банковской организации могут стать:

– возможность объективно оценить персонал;

– оперативное получение информации о том, какие характеристики сотрудников являются наиболее проблемными в текущей ситуации;

– постановка целей персоналу банка, направленных на профессиональное и личностное развитие;

– информирование сотрудников о возможностях развития их карьеры и обогащения рабочих мест (в некоторых случаях должность сотрудника такова, что нет возможностей для создания карьерной перспективы, тогда деятельность развивается за счет придания новых функций и повышения ответственности).

Подпрограмма мотивации и стимулирования должна быть направлена на то, чтобы сотрудники испытывали желание интенсивно и результативно работать именно в этой банковской организации. Мотивированное поведение требует позитивного вознаграждения, только в этом случае оно приобретает желаемое направление. Однако в реальности существующие системы вознаграждения (в большинстве случаев

централизованные) основаны не на положительных, а, скорее на отрицательных стимулах (отрицательная мотивация): их больше интересуют отклонения от нормы, чем ее превышение; чаще практикуется критика за неудовлетворительные действия, чем признание хороших результатов. Особенно это характерно для тех коммерческих банков, где заработная плата не связана напрямую с производительностью труда, существует угроза занятости, усиливается незащищенность персонала.

Такая практика вызывает сопротивление новым технологиям, ведет к пассивному и активному сопротивлению, означающему большие потери рабочего времени. С первого взгляда в банке ничего не изменилось, однако происходит снижение уровня качества обслуживания, отток клиентов, ухудшаются межличностные отношения между сотрудниками уровнях. На сегодняшний день в решениях коммерческих банков, направленных на мотивацию и стимулирование персонала, действуют мотивационные подсистемы материального и нематериального стимулирования, непосредственно связанные:

– с результатами деятельности;

– с продолжительностью деятельности;

– со стабильностью стилевых характеристик деятельности и соответствием поведения ценностям банка;

– со статусом.

Подпрограмма взаимодействия направлена на достижение ясности и четкости стандартов взаимодействия сотрудников в интересах достижения общеорганизационных целей. В рамках этой подпрограммы, достигаются цели согласованных стилей управления, постановки задач, обязательных стандартов коммуникации и взаимной поддержки.

Подпрограмма обучения и развития выполняет одну из важнейших функций в программе развития кадрового потенциала банковской организации. При этом наилучшим вариантом развития персонала является обучение «по месту», т.е. на том материале, который предоставляет

конкретный рабочий процесс или бизнес-процесс, и знаниях, которые можно тут же использовать по необходимости, другими словами – это «обучение в процессе деятельности». Чем быстрее сотрудники смогут применить полученные новые знаний и сформированные навыки, тем лучше будет практический результат, в т.ч. быстрее будут сформированы эффективные модели работы и стимулы для дальнейшего обучения.

При этом следует отметить возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности коммерческого банка и организационного развития, что обусловлено следующими тремя факторами.

1.Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей банка.

2. Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов банковской организации.

3. Без своевременного и эффективного обучения персонала проведение организационных изменений (включая реализацию стратегии развития, оптимизацию бизнес-процессов) сильно затрудняется или становится невозможным.

Логика развития бизнеса неумолимо требует более тесной увязки процессов обучения персонала и процессов организационного развития. И действительно, последние 2-3 года наблюдается постепенное изменение отношения топ-менеджмента многих компаний к организационному обучению, которое все чаще начинает рассматриваться как инструмент поддержки и реализации корпоративной стратегии. В таком контексте обучение персонала становится важнейшим инструментом, с помощью которого руководство банка получает возможность развивать кадровый потенциал и оказывать влияние на формирование организационной культуры.

Это обусловлено тем, что в условиях стремительных изменений рыночной ситуации, как никогда, банки нуждаются в сотрудниках, обладающих высокой степенью креативности, способностью генерировать

новые бизнес-идеи и обеспечить высокий уровень конкурентоспособности банковских продуктов и услуг. Коммерческие банки, готовые инвестировать деньги в обучение своих сотрудников, могут рассчитывать на то, что работники, повысившие уровень своей профессиональной подготовки, смогут легче и быстрее решать более сложные задачи, настойчивее искать и чаще находить наилучшие ответы на сложные вопросы, быстрее справляться с трудностями в ходе выполнения рабочих задач, у них будет выше уровень инициативы, организационной приверженности и готовности творчески применять полученные знания и навыки.

Успешность программы развития кадрового потенциала банка зависит от выполнения следующих условий:

– обязательность информирования персонала о стратегии деятельности, задачах и целях, способах достижения, ожидаемой эффективности, результатах мониторинга внутренней и внешней среды;

– широкое использование организационных инструментов (технологии, процессы, структуры);

– творческое применение материальных и нематериальных методов мотивации.

Следует уяснить, что развитие кадрового потенциала является стратегически важным понятием для современных банковских организаций, когда стратегия рассматривается не как борьба за структурные позиции, а как конкуренция на уровне организационной компетентности. В соответствии с этим стратегия интегрируется в процессы, персонал и возможности банковских организаций, наиболее успешные из которых понимают связь между успехом на рынке и уровнем развития кадрового потенциала.

Вопросы для самопроверки

1. Какие органы управления коммерческим банком Вы знаете?
2. Каковы компетенции общего собрания акционеров / участников?

3. В какие сроки проводится годовое общее собрание акционеров / участников и каким образом осуществляется принятие решений?
4. Что относится к компетенции совета директоров (наблюдательного совета) и каковы требования к деловой репутации его членов?
5. Какие исполнительные органы могут формироваться в банке и каковы их полномочия?
6. Какие существуют квалификационные требования к единоличному и членам коллегиального исполнительного органа и требования к их деловой репутации?
7. Каков правовой статус ревизионной комиссии (ревизора) и его полномочия?
8. Какие комитеты банка Вы знаете?
9. Каковы цели и функции отдельных подразделений банка (операционного, кассы и инкассации, казначейства, депозитария, бухгалтерского учета, внутреннего контроля, юридического подразделения, подразделения анализа рисков, информационных технологий, службы безопасности)?
10. В чем состоят основные результаты проведения кадрового мониторинга в рамках программы развития кадрового потенциала банка?

КЕЙС

В банке прошло заседание Правления, посвященное установлению лимитов, определению категории качества и размера резервов по операциям по привлечению / размещению денежных средств, а также конверсионным сделкам и сделкам покупки/продажи ценных бумаг с банками контрагентами. Было принято следующее решение:

АО «АЛЬФА-Б» - лимит 120 000 000,00 руб., I категория качества, резерв – 0%;

ПАО «Финансовая корпорация» - лимит 120 000 000,00 руб., I категория качества, резерв – 0%;

АО «Новый строительный банк» - лимит 20 000 000,00, II категория качества, резерв – 1%.

Задание

Вам необходимо составить протокол заседания Правления, указав в нем следующую информацию: номер протокола; дата и время начала и окончания заседания; список лиц, присутствовавших на заседании (с указание ФИО каждого лица), повестку дня заседания Правления; краткое изложение обсуждения повестки дня (кого слушали, какие были внесены предложения и т.д.); итоги голосования; принятое решение; подписи лиц, принявших участие в заседании.

ТЕСТЫ

1. К компетенции общего собрания акционеров / участников не относится (может не относиться):

   а) внесение изменений и дополнений в устав или утверждение устава в новой редакции;

   б) реорганизация кредитной организации;

   в) использование резервного и иных фондов банка;

   г) изменение величины уставного капитала;

   д) образование исполнительного органа и досрочное прекращение его полномочий.

2. Годовое общее собрание акционеров проводится в следующие сроки:

   а) не ранее, чем через два и не позднее, чем через шесть месяцев после окончания отчетного года;

   б) не ранее, чем через два и не позднее, чем через четыре месяца после окончания отчетного года;

   в) не ранее, чем через три и не позднее, чем через четыре месяца после окончания отчетного года;

г) не ранее, чем через три и не позднее, чем через шесть месяцев после окончания отчетного года.

3. Внеочередное собрание акционеров не может проводиться по инициативе:

а) акционеров, владеющих в совокупности 10% и более голосующих акций;

б) совета директоров (наблюдательного совета);

в) коллегиального исполнительного органа;

г) аудитора банка.

4. Руководство текущей деятельностью банка осуществляется:

а) советом директоров (наблюдательным советом);

б) коллегиальным исполнительным органом;

в) единоличным и коллегиальным исполнительным органом;

г) единоличным исполнительным органом.

5. Что относится (может относиться) к компетенции совета директоров:

а) представление интересов банка без доверенности;

б) реорганизация и ликвидация банка;

в) образование исполнительного органа и досрочное прекращение его полномочий;

г) определение приоритетных направлений деятельности банка.

6. Что относится к требованиям о деловой репутации члена совета директоров (наблюдательного совета):

а) наличие высшего экономического или юридического образования;

б) наличие опыта руководства отделом или иным подразделением кредитной организации, деятельность которого связана с осуществлением банковских операций;

в) отсутствие неснятой или непогашенной судимости за совершение умышленных преступлений; признанной судом в течение 5 лет, предшествовавших дню избрания;

г) ни одни из ответов не является верным.

7. К функциям Казначейства не относится:

а) ведение ежедневной платежной позиции кредитной организации;

б) прием и обработка платежных поручений клиентов, чеков, платежных требований, а также переводов без открытия банковского счета;

в) проведение конверсионных операций от имени и за счет средств банка или его клиентов;

г) оформление распоряжений на конвертацию средств клиентов.

8. Функциями юридического подразделения являются:

а) проведение правовой экспертизы проектов внутренних нормативных документов банка;

б) разработка типовых форм договоров;

в) участие в разработке внутренних документов направленных на соблюдение правил корпоративного поведения, норм профессиональной этики;

г) разработка и организация реализации правил внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма.

9. К функциям операционного подразделения относится:

а) комплексное обслуживание счетов клиентов (юридических и физических лиц), открытых в рублях РФ и иностранной валюте;

б) формирование юридического досье клиентов и его мониторинг на протяжении всего срока обслуживания клиентов в банке;

в) составление отчетности в налоговые службы, внебюджетные фонды;

г) предоставление информации о клиентах по запросам Банка России, налоговых служб.

10. Постановка целей персоналу банка, направленных на профессиональное и личностное развитие является результатом:

а) подпрограммы кадрового мониторинга;

б) подпрограммы мотивации и стимулирования;

в) подпрограммы взаимодействия;

г) подпрограммы обучения и развития.

АКТУАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ

На вопросы в личной беседе отвечал Первый Заместитель Председателя Правления АО БАНК МПБ **Абянов Нариман Харисович.**

– *Уважаемый Нариман Харисович, какие функции выполняют различные органы управления Вашего банка?*

– Наш банк – это Акционерное общество и высшим органом управления является Общее собрание акционеров. Оно проводится ежегодно, возможны также случаи внеочередного собрания. Собрание решает общие вопросы, касающиеся нашей деятельности, например, принимает решение об изменении уставного капитала, о реорганизации, распределяет прибыль, определяет величину дивидендов. Как и в любом акционерном обществе у нас есть Ревизионная комиссия, есть Совет директоров, который определяет приоритетные направления развития нашего банка, производит созыв собрания акционеров, определяет состав исполнительных органов нашего банка, и, соответственно, исполнительные органы, руководящие текущей деятельностью: единоличный – в лице Председателя правления и коллегиальный – Правление. В Правление нашего банка входят все заместители Председателя Правления, Главный бухгалтер и Директор Казначейства. Еще у нас есть несколько комитетов, которые рассматривают специализированные вопросы деятельности нашего банка. Например, кредитный комитет принимает решения об установлении лимитов, выдаче кредитов.

– *Вы считаете организационную структуру Вашего банка оптимальной?*

– На данный момент – да. При этом я не исключаю, что при изменении стратегии банка изменится и структура.

3. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

«Сейчас планируют почти все. Планирование является самой основной из всех управленческих функций. Оно наводит мост между нашим нынешним положением и тем, которого мы хотим достичь»

(Г. Кунц и С. О'Доннел)

3.1. МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

Планирование и прогнозирование являются важнейшими составными частями управления банковской организацией, без которых невозможно ее эффективное функционирование. Применение инструментария планирования и прогнозирования в банковской деятельности позволяет:

– определить перспективы развития коммерческого банка;

– более рационально использовать все виды имеющихся ресурсов (финансовые, трудовые, материальные);

– обеспечить надежность и исключить риск банкротства банковской организации;

– повысить эффективность деятельности и улучшить финансовое положение банка.

Планирование (прогнозирование) деятельности банка заключается в систематическом поиске возможностей осуществлять эффективные действия и в прогнозировании их последствий в определенной среде ведения банковского бизнеса.

Планирование представляет собой разработку и определение системы количественных и качественных показателей развития банковской организации, устанавливающих тенденции, скорость и пропорции ее

развития на перспективу и в текущих условиях и является важнейшим элементом банковского менеджмента.

В практике банковских организаций применяют следующие основные **методы планирования** (рис.3.1.1).

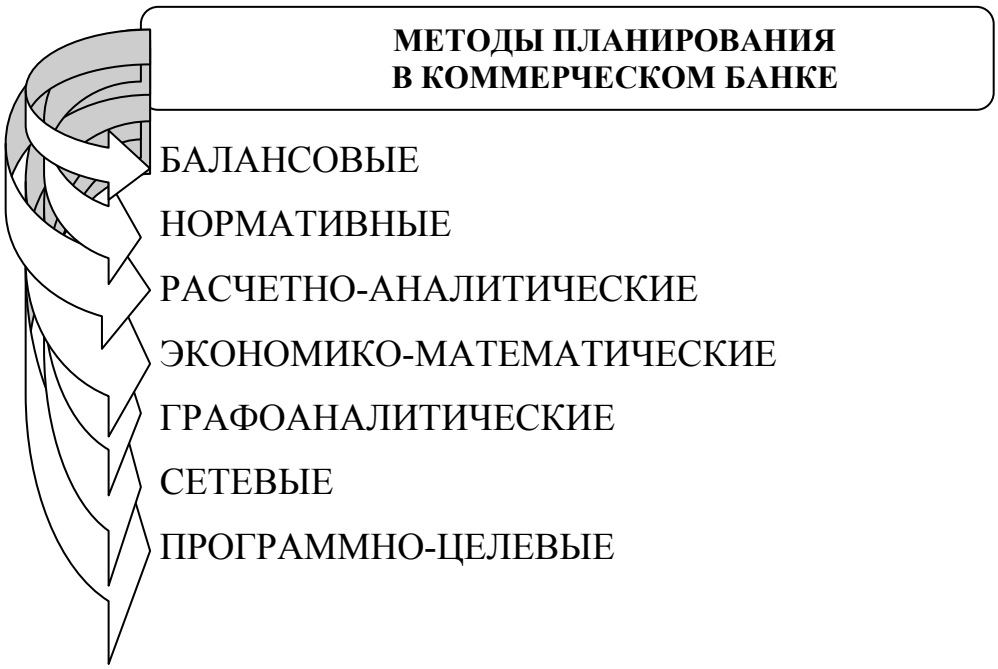

Рис. 3.1.1. **Основные методы планирования в банке**

Балансовый метод является одним из самых популярных, он позволяет реализовать принцип сбалансированности и рациональности. Основным достоинством данного метода является то, что он дает возможность непосредственно увязать потребности банка и имеющиеся ресурсы, осуществить координацию, пропорциональность в развитии всех подразделений и аспектов деятельности банковской организации, в т.ч. он широко применяется для определения связей между потребностями в ресурсах банковской организации и источниками их обеспечения. Данный метод предполагает разработку различных видов балансов в виде таблицы, представляющих систему показателей, одна из частей которой отражает все виды ресурсов по источникам их поступления, а другая – показывает их использование по различным направлениям банковской деятельности. Так, например, в банке составляются финансовые балансы (баланс денежных

доходов и расходов, бухгалтерский баланс, кассовый план и др.), баланс рабочего времени.

Сущность **нормативного метода** состоит в том, что его использование предполагает наличие целой системы норм и нормативов использования ресурсов банковской организации для проведения расчетов в их потребности для эффективного функционирования банка. К таким нормам, например, можно отнести нормы обслуживания клиентов, нормы численности, трудоемкость выполнения отдельных рабочих операций в рамках реализации бизнес-процессов и др. В практике банковских организаций нормативный метод может использоваться для целей обоснования плановых и прогнозных документов.

Однако этот метод может успешно применяться только в том случае, если банковская организация регулярно обновляет существующую нормативную базу (например, по результатам оптимизации бизнес-процессов), т.е. когда нормы и нормативы своевременно пересматриваются с учетом произошедших изменений, в т.ч. и в рабочих процедурах в результате внедрения новой техники и технологий.

Применение **расчетно-аналитического метода** позволяет определить показатели планов, разрабатываемых в банке, провести анализ их динамики и выявить факторы, которые позволят обеспечить их количественное достижение. Применение этого метода дает возможность установить базисный уровень основных показателей различных видов планов и рассчитать их изменение в плановом периоде с учетом количественного влияния различных факторов. Кроме того, в рамках данного метода производятся расчеты индексов изменения плановых показателей по сравнению с базисным уровнем.

Экономико-математические методы используются для разработки экономических моделей зависимости различных показателей на основе выявления динамики их количественных параметров в зависимости от влияния различных факторов, что дает возможность разработать несколько

вариантов (сценариев) плана и выбрать из них наиболее эффективный. Эти методы позволяют построить экономико-математические модели, представляющие собой формализованное описание исследуемого экономического процесса или объекта в виде формул – динамических зависимостей и отношений. В практике банковских организаций они могут использоваться при составлении планов и прогнозов развития ситуации на финансовых рынках.

Применение **графоаналитического метода** позволяет представить графическими средствами результаты экономического анализа деятельности банковской организации. Графики дают возможность наглядно продемонстрировать количественную зависимость между отдельными сопряженными показателями. Что касается сетевых методов, то его можно рассматривать как разновидность графоаналитических. Эти методы планирования предполагают построение схемы последовательного и параллельного проведения работ с указанием срока их выполнения и нахождения наименьшего критического пути, что позволяет их с успехом применять при разработке различного типа проектов в современных коммерческих банках. Сетевые графики широко применяются в банковской деятельности банковских организаций, поскольку позволяют смоделировать параллельное выполнение работ в пространстве и времени по наиболее сложным и критичным объектам (например, в рамках реализации основных бизнес-процессов банка).

Программно-целевые методы используются для разработки различных типов проектов, широко применяемых в современных банках в рамках внедрения проектного управления. Применение этих методов дает возможность представить план (проект) в виде программы действий, т.е. определенного комплекса мероприятий, реализация которых в определенные сроки позволит решить все поставленные задачи и достичь определенной цели. Специфика данных методов состоит в том, что они нацелены на достижение конечных количественных результатов. При этом для

достижения цели / целей, решения задач и получения конкретных результатов четко определяются сроки, перечень ответственных, исполнителей и состав необходимых ресурсов, включая финансовые ресурсы. Для этого осуществляется соответствующее ранжирование целей (стратегические цели – тактические цели – программы выполнения работ), таким образом, формируется своеобразное «дерево» целей, которое становится основой для разработки системы показателей конечных результатов. Применение программно-целевых методов позволяет существенно повысить эффективность управления банковской организацией.

Практика показывает, что в при планировании банковская организация, как правило, использует не отдельные методы из вышеперечисленных, а весь их комплекс.

Прогнозы занимают одно из ведущих мест в управлении банковской организацией, если сравнить план и прогноз, то можно сказать, что прогноз является «недостаточно определенным» планом, тогда как план можно охарактеризовать как уточненный прогноз. Основным отличием плана от прогноза является то, что в первом присутствуют элементы выбора принятия решений и мероприятий по их реализации. Основными объектами прогнозирования в банковских организациях являются:

– потребность в банковских продуктах (услугах),

– ситуация на рынке банковских услуг;

– потребность в финансовых ресурсах;

– ситуация на финансовых рынках и рынках межбанковского капитала.

Все существующие методы прогнозирования можно разделить на две **группы**:

– неформализованные (эвристические) методы, которые основаны на применении интуиции и логического мышления.

– формализованные методы, базирующиеся на использовании экономико-математических методов.

Эвристические методы, как правило, используют в ситуациях, когда достаточно сложно учесть влияние всего комплекса факторов на сложный объект прогнозирования или, наоборот, когда этот объект достаточно простой и не требует применения трудоемких методов. В группу эвристических методов входят:

– метод экспертных оценок,

– метод исторических аналогий,

– прогнозирование по образцу.

При использовании ***метода экспертных оценок*** прогноз делается на основе мнений экспертов, имеющих достаточный профессиональных опыт и знания в прогнозируемой области. Его разновидностью является метод Дельфи.

Сущность ***метода исторических аналогий*** заключается в том, что в качестве аналога выбирается другая высокоразвитая система (например, успешный коммерческий банк), происходит изучение ее опыта и на основе этого строится прогноз развития. В процессе применения этого метода для повышения надежности прогноза необходимо исследовать все внутренние закономерности развития модельной системы.

При использовании ***метода прогнозирования по образцу***, в качестве такого образца выступает новейшая технология, которая становится отправным пунктом для начала процесса прогнозирования. Практика показывает, что этот метод эффективен при определении направлений развития бизнес-модели банковской организации.

Основу **формализованных методов** прогнозирования формирует изучение динамических рядов различных экономических показателей с их последующим формализованным описанием в виде математических зависимостей и отношений. К группе формализованных методов относятся: экстраполяция, моделирование.

Наиболее распространенным (и лучше всего проработанным математически) методом является ***экстраполяция***, сущность которого

состоит в изучении динамики изменений всех видов экономических процессов и явлений в прошлом и настоящем и экстраполировании выведенных тенденций и закономерностей на будущий период.

В основе ***метода моделирования*** лежит создание модели, которая строится на основе предварительного тщательного изучения объекта. При этом используются методы прикладной математики и математической статистики. При применении данного метода определение структуры моделей и ее проверка осуществляется экспериментальным путем, когда имеется возможность проведение объективного мониторинга и оценки.

Методы прогнозирования и планирования все время развиваются и совершенствуются. Основной причиной этого являются участившиеся кризисы, особенно в финансовой и банковской сфере. Другим фактором, который влияет на развитие методов планирования и прогнозирования в банках, становится развитие информационных технологий и профессиональных программных продуктов, применяемых в сфере банковского бизнеса, что позволило автоматизировать, упростить и ускорить выполнение огромного числа функций планирования и контроля и сделать общедоступными анализ перспектив и прогнозирование для повышения эффективности деятельности банковских организаций.

3.2. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНОВ

Бизнес-планирование является одним из важнейших инструментов современного банковского менеджмента. В постоянно преобразующемся мире банковского бизнеса открывается множество новых возможностей, и именно бизнес-планирование помогает с максимальной эффективностью их использовать для получения устойчивого преимущества на целевом рынке. Современные темпы изменения и наращивания объемов знаний настолько велики, что бизнес-планирование становится единственным способом реального прогнозирования будущих проблем и возможностей. В этих условиях бизнес-планирование обеспечивает надежную основу для принятия

управленческих решений и способствует снижению риска в процессе их реализации.

Тщательно проработанный бизнес-план позволяет:

1) определить конкретные направления деятельности, целевые рынки и место банковской организации на этих рынках;

2) сформулировать долговременные и краткосрочные цели, стратегию банка и тактику их достижения. Определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;

3) выбрать состав и определить показатели предлагаемых банковских продуктов и услуг, оценить все виды издержек по их созданию и реализации;

4) выявить соответствие кадровых ресурсов, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;

5) определить состав маркетинговых мероприятия по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж банковских продуктов / услуг и др.;

6) оценить финансовое положение банковской организации и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;

7) предусмотреть трудности, «подводные камни», которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана. **А.И.Алексеева, Ю.В.Васильев, А.В.Малеева, Л.И.Ушвицкий. КОМПЛЕКСНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, 2006**

Бизнес-план прямо воздействует на все результаты деятельности. Хорошо разработанный план помогает банку расти, завоевывать новые позиции на рынке, составлять более глубокие перспективные планы своего развития, концепции новых продуктов и услуг и выбирать рациональные способы их продвижения.

Бизнес-план представляет собой программу осуществления бизнес-операций, действий банковской организации, содержащей сведения о самом банке, банковских продуктах / услугах, обслуживаемых рыночных сегментах, маркетинге, организации осуществления банковских операций и их эффективности.

Бизнес-план – это краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при анализе различных вариантов развития, позволяющий выбрать наиболее перспективный желаемый результат и определить средства для его достижения. Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления.

Основная цель разработки бизнес-плана в банковской организации – спланировать ее деятельность на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Однако эта цель не единственная. В качестве других не менее важных целей разработки бизнес-плана можно назвать:

- определение степени жизнеспособности и будущей устойчивости банка,
- снижение рисков ведения банковского бизнеса;
- конкретизация перспектив банковского бизнеса;
- приобретение опыта планирования,
- определение перспективы развития банка.

Хотя бизнес-план в целом считается инструментом для получения инвестиций, он может способствовать достижению целого ряда дополнительных целей, среди которых следует выделить:

- определение целей бизнеса;

– содействие выработке стратегии и оперативной тактики для достижения целей банковского бизнеса;
– построение системы измерения результатов деятельности;
– создание инструментария управления банковским бизнесом;
– формирование средств оценки сильных и слабых сторон бизнеса;
– выявление альтернативных стратегий выживания и развития.

Бизнес-план банковской организации – это программа развития на предстоящий плановый период с указанием необходимых и достаточных социально-экономических показателей для обоснованного привлечения необходимых объемов инвестиций и ресурсов. В нем на первый план выступают задачи эффективного использования имеющихся ресурсов и детализации бюджетов. Поэтому в таком бизнес-плане основное внимание уделяется текущему состоянию дел, финансовом плану, бюджету движения денежных средств, бюджету доходов и расходов. Разработано проф. Соколовой А.П., Сайфетдиновой Н.Р., Гаряевым С.А. **Учебно-практическое пособие по составлению бизнес-плана инвестиционного проекта. – Краснодар. – КубГАУ, - 2007**

Бизнес-план направлен на развитие, однако, при этом масштабы планирования могут быть различны, и могут касаться развития банковской организации в целом; направления деятельности; новых видов банковских продуктов / услуг; новой системы оплаты труда и т.д.

Бизнес-план в коммерческом банке должен иметь следующую **структуру:**

1. Резюме (обзорный раздел)
2. Описание организации и отрасли
3. Описание продукта (услуги)
4. Анализ рынка
5. Персонал и управление

6. Производственный план
7. План маркетинга
8. Риски и страхование
9. Финансовый план и финансовая стратегия

Перечень разделов и их содержание зависит от условий, в которых функционирует банковская организация, поэтому в каждом конкретном случае может дополняться или уточняться, поскольку структура бизнес-плана, полнота и количество представленного материала непосредственно зависит от того, на решение каких задач он направлен.

В ***резюме*** в нескольких пунктах в сжатой форме излагается весь бизнес-план, раскрывается его сущность. Основой для написания резюме служит информация, содержащаяся во всех разделах бизнес-плана. Поэтому, этот раздел, как правило, готовится последним. Назначение раздела «Описание предприятия и отрасли» – показать реальность бизнес-идеи путем описания формы практических действий с учетом реальной ситуации в сфере банковского бизнеса.

В ***разделе «Описание продукта (услуги)»*** необходимо дать наглядное и убедительное представление продукта (услуги). Содержание данного раздела должно четко продемонстрировать конкурентные преимущества предлагаемого продукта (услуги). Надо подчеркнуть, какие преимущества получит потребитель, приобретая данный продукт или услугу, по сравнению с конкурентами.

Раздел «Анализ рынка» направлен на изучение рынков и позволяет четко представить, кто будет покупать предлагаемый продукт (услугу) и где его ниша на рынке. При этом следует дать ответы на следующие вопросы:

- какие рынки рассматриваются в качестве целевых;
- какие основные сегменты этих рынков по каждому виду банковского продукта (услуги);
- проранжированы ли рынки (сегменты рынка), по коммерческой эффективности и другим рыночным показателям;

- какие факторы влияет на спрос на продукты (услуги в каждом из этих сегментов;
- каковы перспективы изменения потребностей покупателей в каждом из сегментов рынков и как предполагается реагировать на эти изменения;
- каким образом происходит изучение потребностей и спроса;
- каковы прогнозы развития емкости сегментов на каждом из рынков и какова реакция рынка на новые продукты (услуги).

При исследовании рынка нужно описать тип рынка по каждому продукту или услуге, необходимо привести классификацию рынков. При определении типа рынка следует также дать его характеристику, т. е. указать стадию развития рынка (тенденцию роста или спада), исторические и экономические причины существования рынка, территориальное размещение рынка (регион и концентрацию населения), ограничения рынка (экономические, правовые и др.) и т. д. Кроме того, в данном разделе необходимо дать информацию о конкурентах: является ли предлагаемая область деятельности новой и быстро меняющейся или давно существующей, какова конкурентоспособность продукта (услуги) на рынке, много ли внимания конкуренты уделяют рекламе своих продуктов, каков уровень цен на продукты (услуги) конкурентов, каков имидж конкурентов, какой рыночной стратегии они придерживаются в данный момент времени, каких действий можно ожидать от них в дальнейшем. Следует дать подробное описание результатов сегментирования рынка.

В ***разделе «Персонал и управление»*** необходимо характеристику персонала, отвечающего за реализацию бизнес-плана (возраст, образование, опыт, квалификация). Это должны быть специалисты-профессионалы, способные в условиях рынка обеспечить прибыльное ведение бизнеса. Кроме того, целесообразно составить штатное расписание, отразив в нем возможное увеличение численности работников в дальнейшем при прогнозируемом расширении бизнеса, описать систему найма персонала.

Информация ***раздела «Производственный план»*** должна убедить в реальности разработки продукта (предоставления услуги) с характеристиками и объемами, описанными в предыдущих разделах. В этом разделе приводятся: общие сведения об организации; расчет производственных издержек на планируемый объем сбыта; прямые (переменные) и общие (постоянные) затраты на производство продукта / услуги; калькуляция себестоимости; смета текущих затрат. Необходимо описать потребности в материальных ресурсах. Главная задача раздела показать, что заявители в состоянии реально производить нужное количество продуктов / услуг в нужные сроки и требуемого качества.

Раздел «План маркетинга» является одной из важнейших частей бизнес-плана, поскольку в нем непосредственно говорится о характере намечаемого бизнеса и способах, благодаря которым можно рассчитывать на успех. Данный раздел призван объяснить основные элементы маркетинга, т. е. для каждого продукта (услуги) необходимо разработать свои собственные планы маркетинга. Обязательно должны быть включены такие пункты, как цели и стратегии маркетинга, ценообразование, схема распространения продуктов (услуг), методы стимулирования продаж, организация послепродажного обслуживания клиентов, формирование общественного мнения.

Информация раздела должна убедить в существовании рынка сбыта для предлагаемых продуктов (услуг) и в способности их продавать. Следует подробно рассмотреть стратегию привлечения клиентов (например, рекламные кампании), а также определить цену и объем продаж. Необходимо обеспечить увязку параметров «цена – качество – рентабельность». Необходимо детализировать цели маркетинга по продаже конкретных продуктов (услуг) в отдельности или в ассортименте, по проникновению на конкретные рынки, по выпуску новых продуктов (услуг), по конкурентной борьбе на рынках сбыта и т. д. Целесообразно также определить, будут ли продукты (услуги) первоначально внедряться на международном,

общегосударственном или местном уровнях. После этого необходимо определить конкретные стратегии маркетинга для достижения каждой из поставленных целей. Данные, приведенные в данном разделе, должны включать описание маркетинговой стратегии и схемы распространения продуктов и услуг.

Целью ***раздела «Риски и страхование»*** является описание внешних и внутренних факторов, увеличивающих или уменьшающих конкретный вид риска, и предусмотренных мер по защите от возможных финансовых потерь. Если рассматривать понятие возможного риска в целом, то, помимо общей оценки возможных рисков, проводится анализ типов рисков, их источников и моментов возникновения, а также проводятся меры по минимизации ущерба, которые целесообразно применять в случае форсмажорных обстоятельств, таких как колебания курсов валют, забастовки, межнациональные конфликты, стихийные бедствия, принятие нормативных актов или смена политического курса

В ***разделе «Финансовый план и финансовая стратегия»*** приводятся расчеты налоговых платежей, расписываются затраты на приобретение оборудования, на строительно-монтажные работы и другие, связанные с подготовительным периодом. Приводится схема возврата кредитных финансовых средств по прямому кредитованию или по лизинговой сделке. Должны быть описаны условия всех остальных относящихся к проекту или уже находящихся на балансе кредитов.

Выполняются расчеты по планируемой прибыли и денежным потокам, указываются источники финансирования проекта. Так, перечень налогов должен устанавливаться в соответствии с действующей системой налогообложения для банковских организаций.

Цель **финансового плана** – определить эффективность предлагаемого бизнеса. Финансовый план составляется на срок реализации бизнес-плана и включает в себя: план (прогноз) доходов и расходов; план денежных поступлений и выплат; анализ состояния потока реальных денег

(наличности); балансовый план; анализ безубыточности; стратегию финансирования; следует указать источники поступления финансовых средств на момент начала реализации бизнес-проекта. Финансовый план, как никакой другой раздел бизнес-плана, важен не только для потенциальных инвесторов, но и для внутреннего использования в банке.

Бизнес-план представляет собой многоплановый управленческий инструмент, который предусматривает решение как стратегических, так и тактических задач, стоящих перед банком. Он предполагает, в том числе, организационно-управленческую и финансово-экономическую оценку состояния банковской организации; выявление потенциальных возможностей бизнеса, анализ сильных и слабых его сторон; формирование инвестиционных целей на планируемый период.

3.3. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ РЫНКОВ

Эффективность деятельности коммерческих банков во многом определяется тем фактом, насколько достоверно им удается предвидеть развитие ситуации в будущем на целевом рынке, т.е. от качества прогнозирования рынка. В процессе прогнозирования рынка анализируется его конъюнктура, и составляется прогноз возможного изменения рыночных условий на предстоящий период. При изучении рыночной конъюнктуры основная задача заключается не в определении текущего состояния рынка, а прогнозирование его дальнейшего развития. Как правило, в этих случаях горизонт прогнозирования не превышает полутора лет.

Прогноз рынка осуществляется на основе учета закономерностей и тенденций его развития, а также выявляются факторы, оказывающие влияние на темпы и направление этого развития. Прогнозирование рынка является инструментом для первичной оценки рыночных позиций банковской организации и разработки плана мероприятий, направленных на сохранение и укрепление позиций на целевых рынках.

В процессе **прогнозирования рынка** можно выделить 4 **основных этапа**:

1 – определение объекта прогнозирования;

2 – выбор метода прогнозирования, наиболее эффективного с точки зрения объекта;

3 – составление прогноза рынка

4 – оценка достоверности и надежности прогноза рынка.

Результаты прогнозирования дают возможность выявить основные рыночные тенденции, проблемы и найти оптимальные пути их решения, скорректировать принятые стратегии развития с учетом прогнозируемых изменений на целевых рынках.

Прогнозирование рынка банковских операций означает предвидение масштаба их реализации в будущих периодах с учетом ожидаемых изменений, таких как динамики цен, требований к качеству услуг. В процессе прогнозирования важная роль отводится изучению рынка, в ходе которого проводится анализ соотношения величины спроса и предложения на банковские услуги и анализ конъюнктуры целевого рынка.

Целью прогнозирования рынка банковских операций выступает выявление потенциальных возможностей для расширения продаж , условий, при которых может быть в полной мере удовлетворен спрос клиентов банка на определенные виды банковских продуктов / услуг. При прогнозировании рынка банковских операций важное внимание уделяется сбору, систематизации и анализу конъюнктурных показателей. При этом следует учитывать основные ***конъюнктурообразующие факторы*** (т.е. факторы, оказывающие влияние на спрос и предложение банковских услуг), к числу которых относятся:

- макроэкономические показатели;
- изменения уровня доходов населения;
- уровень доверия к банковской системе;
- индексы потребительских цен;

- ситуация на рынке труда;
- изменения процентных ставок;
- структура депозитарного рынка;
- ситуация на межбанковском рынке;
- изменение ставки рефинансирования;
- состояние долгового рынка;
- динамику курса национальной валюты и пр.

Современные банковские организации разрабатывают три основных вида прогнозов **рынка банковских продуктов и услуг:**

1) прогноз рынка в целом, с учетом существующих позиций, в котором определяется насыщенность и емкость рынка, завоеванная рыночная доля;

2) прогноз, осуществляемый на базе расчетов фактических показателей по объемам реализации всего продуктового портфеля банка, на основе использования различных временных рядов данных (например, тенденций развития рынка, сезонности и т.п.);

3) прогноз достоверности целей и показателей стратегического развития банка, сформированных в рамках реализуемой стратегии банка и с учетом результатов исследования рынка банковских услуг.

Результаты прогноза рынка банковских операций в обязательном порядке находят свое отражение при планировании будущих объемов продаж банковских продуктов и услуг, ожидаемых изменений в способах их продвижения.

Прогнозирование конкурентной среды представляет собой выяснение рыночной ситуации на целевом рынке и возможностей реализации банковских услуг и продуктов в текущий момент времени. По мнению М. Портера, при выборе конкурентной стратегии для любой отрасли (включая банковский бизнес) необходимо разработать предварительный прогноз рынка с точки зрения двух следующих аспектов:

– привлекательности банковских продуктов с позиции их рентабельности и возможностей дальнейшего развития, что находится в прямой зависимости от интенсивности конкуренции на целевых рынках и тенденциями развития;

– достигнутой конкурентной позиции банка на целевом рынке.

Как известно, анализ конкурентов является способом оценки уровня рыночной конкуренции, который отражает конкурентную среду на целевом рынке. Если уровень конкуренции достаточно высок, то это может отрицательно повлиять на сложившийся уровень цен на услуги банковских организаций, как непосредственно («ценовые войны»), так и косвенно (увеличение предложения на рынке банковских услуг) и тем самым серьезно понизить отраслевую рентабельность, что может губительным образом сказаться на результатах деятельности банковских организаций в условиях уменьшения ликвидности и увеличения дефицита капитала.

На ***состояние конкурентной среды на рынке банковских услуг*** непосредственное влияние оказывают следующие ***факторы***:

– число конкурентов (поскольку от количества банков, предлагающих свои услуги на целевом рынке, напрямую зависит интенсивность конкуренции);

– темпы роста банковской отрасли (в случае быстрого увеличения присутствия банковских организаций на целевом рынке, когда предложение может превысить спрос, что негативно скажется на прибыльности банковской деятельности и может привести к вытеснению с рынка более слабых игроков; в случае замедления роста наблюдается ослабление конкуренции);

– возможность дифференциации предлагаемых банковскими организациями продуктов и услуг (речь идет об их индивидуализации и придании им новых свойств, которые позволили бы их отличить от услуг, предлагаемых банками-конкурентами.

Банковский бизнес традиционно является сферой с достаточно высоким уровнем дифференциации продуктов / услуг. Что касается российской практики, то наибольшая степень дифференциации характерна для таких секторов банковского бизнеса, как рассчетно-кассовое обслуживание (включая проведение валютных операций и услуги по пластиковым банковским картам), инвестиционное посредничество, услуги по сбережению.

Однако в определенной степени дифференцировать можно услуги всех направлений и секторов банковского бизнеса, например:

– уровень издержек, обусловленных деятельностью по продвижению новых видов банковских продуктов и услуг, который находится примерно на одном и том же уровне для всех секторов и направления банковского бизнеса за исключением тех, которые требуют масштабного использования дорогостоящих средств автоматизации и телекоммуникации (например, расчетно-кассовое и валютное обслуживание клиентов, выпуск пластиковых карт и пр.) и операций, для которых характерна более высокая фондоемкость, таких, например, как транспортировка и хранение ценностей;

– уровень доступности для банковских организаций информации о целевых рынках (чем более доступной является информации, тем выше уровень конкуренции на целевом рынке). При этом следует обратить внимание, что российский банковский рынок характеризуется наличием трудного доступа коммерческих банков к информации, необходимой им для разработки и реализации эффективной конкурентной стратегии на целевых рынках. Это в большой степени присуще, такому ключевому направлению банковского бизнеса, как, например, кредитование. Труднодоступность экономической информации является одним из важнейших факторов, препятствующих развитию конкуренции на рынке банковских услуг;

– высота выходных барьеров рынка банковских услуг (речь идет о барьерах, препятствующих коммерческим банкам уйти с рынка банковских услуг. Независимо от того, чем вызваны эти препятствия сложность ухода с

рынка, означает более высокий уровень конкуренции на нем. Это связано со спецификой российской практики ведения банковского бизнеса, когда крупнейшие игроки на банковском рынке с завидным постоянством получают государственную поддержку, например, в виде докапитализации, например, в периоды финансовой и экономической нестабильности.

На уровень конкуренции на рынке банковских услуг достаточно серьезное влияние оказывает такой фактор, как ***чувствительность клиентов к стоимости банковских услуг и их лояльность*** (способность выбирать «свой» банк). Приверженность потребителей оказывает сильное воздействие на конкурентную среду рынка банковских услуг, поскольку они формируют мнение о надежности банковской организации и качестве предоставляемых ею услуг, и тем самым воздействовать на инвестиционный климат.

В ходе разработки прогноза конкурентной среды на рынке банковских услуг необходимо провести ***сегментацию основных конкурентов***, которая проводится по следующим основным ***параметрам***:

- финансовое положение конкурента;
- размер уставного и акционерного капитала;
- состав акционеров;
- перечень предлагаемых услуг и их качество;
- обслуживаемые рыночные сегменты;
- уровень кредитоспособность;
- присутствие на целевых рынках и размер рыночной доли;
- объемы продаж банковских продуктов и услуг;
- расположение офисов (включая филиальную сеть);
- интенсивность рекламы.

Сегментация конкурентов позволит оценить их сильные и слабые стороны и даст возможность составить более точный прогноз конкурентной среды на рынке банковских услуг.

На формирование ресурсов банковских организаций, условия и объемы размещения серьезное влияние оказывает множество факторов макроэкономического характера, таких как уровень политической и экономической стабильности, состояние рынка труда, внешнеэкономические факторы, уровень инфляции и безработицы, темпы экономического роста, индекс цен, ситуация на финансовом рынке и межбанковском рынке капитала, объем государственных долговых обязательств и состояние долгового рынка, уровень инфляции и стабильность национальной валюты, степень доверия кредиторов и инвесторов к банковской системе, уровень развития и устойчивость рынка ценных бумаг. Так, например, при составлении прогноза развития рынка банковских услуг в обязательном порядке учитывается возможное изменение ***доходов населения и общее состояние экономики.***

Всё это в обязательном порядке требует от банковских организаций составления долгосрочных (на срок не менее 5 лет) прогнозов изменения макроэкономических показателей с учетом возможных изменений в мировых рынках капитала и мировой экономике в целом. В ходе составления прогнозов макроэкономических показателей необходимо принимать в расчет не только основные рыночные факторы, которые могут оказать влияние на банк в планируемый период, но и политические факторы, которые, как показала практика последних лет, могут оказать серьезное влияние на деятельность банковских организаций.

Количество прогнозов, которое разрабатывается в недрах банковских организаций, существенно выше, чем в других сферах экономической деятельности. В значительной мере это обусловлено тем фактом, что банковская деятельность по своей сути является высокорискованным видом бизнеса.

При прогнозировании результатов деятельности банковские организации на основе результатов долгосрочных прогнозов разрабатывают

краткосрочные прогнозы, в которых основной акцент делается на количественной и качественной оценке изменений объема продаж банковских продуктов, уровня их конкурентоспособности и прибыльности, спроса и предложения на рынке банковских услуг, индексов цен, колебаний валютных курсов, соотношении основных валют и кредитных условий. В ходе составления таких прогнозов рекомендуется учитывать также ситуативные и случайные факторы. Кроме того, банковские организации разрабатывают целый ряд других краткосрочных прогнозов, в числе которых следует назвать прогноз баланса, прогноз ликвидности, доходов и расходов, прогноз по прибыли, прогноз потребности в ресурсах, прогноз финансовых потоков. Только при условии достоверности всех этих прогнозов банковская организация может разработать реалистичный прогноз финансовых результатов деятельности, который определяет возможности, в рамках которых в плановых документах разного уровня (начиная от стратегических и заканчивая оперативными) подразделениям банковской организации будут ставиться реалистичные задачи и устанавливаться достижимые показатели. Это связано с тем, что главной целью прогнозирования результатов деятельности коммерческого банка является обеспечение его эффективного функционирования и развития.

3.4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Результатом процесса планирования в банковской организации является создание **системы планов.** При этом следует обратить внимание, что процесс планирования является сложным и разнообразным. Этим определяется комплексный характер системы планов, которая включает следующие элементы:

– стратегический план, иначе называемый перспективным планом банковской организации (часто составляется на 5 лет вперед и более); делающий акцент на формировании и размещении ресурсов в долгосрочной

перспективе для достижения стратегических целей и задач, стоящих перед банком;

– среднесрочные планы, составляющие продолжение стратегического плана и определяющие главные задачи развития банковской организации, основной которых является план ее развития;

– краткосрочные планы и планы подразделений, в том числе бюджетные, и оперативные планы текущей деятельности;

– программы (или планы-программы) и бизнес-проекты (бизнес-планы).

Любой план включает в себя основные показатели деятельности, которые должны быть достигнуты к концу планового периода. По существу, план представляет собой набор инструкций для руководителей разного уровня, описывающих роль, которую каждое подразделение банковской организации должна играть в процессе достижения ее стратегических целей**.**

Стратегическое планирование представляет собой совокупность действий и решений, предпринимаемых стейкхолдерами коммерческого банка, результатом чего выступает разработка специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы банковская организация могла достичь своих целей. Стратегическое планирование формирует основу для всех управленческих решений, поскольку процесс стратегического планирования становится тем элементом, без которого не возможно выполнение всех основных управленческих функций. Стратегическое планирование представляет собой управленческую деятельность по созданию и поддержанию стратегического соответствия между целями банковской организации, ее потенциальными возможностями по достижению ключевых стратегических преимуществ.

В рамках стратегического планирования решается множество вопросов управления банком, в том числе: разработка общей стратегии его развития; подготовка стратегических решений в отдельных бизнес-зонах; анализ конкурентной среды; определение основных целей банка; управление стратегически важными факторами деятельности на рынке; формирование

маркетинговой стратегии на рынке отдельных продуктов; изучение жизненного цикла продуктов на рынке; управление портфелем заказов; выявление стратегических перспектив финансирования капиталовложений; формулирование общей концепции развития банка; анализ перспектив в этой области; исследование структуры затрат.

Стратегический план включает в себя видение и миссию, общие цели, определяющие место организации в будущем, выбранные стратегии действий. Составной частью этого плана является политика организации. В него входят глобальные программы организации.

Стратегический план является ориентиром для принятия решений на более низких уровнях. Общие цели, определенные в этом плане, конкретизируются в цели текущей деятельности, называемые задачами. Кроме того, стратегический план является ограничителем для планов более низких уровней, поскольку ограничивает число ресурсов, необходимых для решения оперативного планирования.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии эффективных управленческих решений. Его задача обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Точнее говоря, в рамках процесса стратегического планирования выделяются четыре основных вида управленческой деятельности: распределение ресурсов; адаптация к внешней среде; внутренняя координация; организационное стратегическое предвидение.

Стратегическое планирование позволяет ответить на следующие принципиальные вопросы:

– что из себя представляет банковская организация (ее основное предназначение);

– какие группы клиентов она обслуживает;

– какие потребности целевого рынка она удовлетворяет (банковские продукты и услуги);

– как банк будет работать в будущем (формулировка стратегических целей и задач);

– какие показатели определяют эффективность деятельности банка.

Стратегическое планирование имеет ряд **особенностей**:

– ориентация на долгосрочную перспективу;

– стратегические планы определяют основные направления развития банковской организации;

– обозначаемые определенные «ниши» деятельности коммерческого банка в дальнейшем подлежат заполнению средствами оперативного планирования;

– основная цель стратегического планирования заключается в обеспечении будущего успеха деятельности банка.

Особое место в банковской организации отводится стратегическому планированию, которое может стать одной из основных функций управления, которая служит для формулировки стратегических целей и определения путей их достижения.

Главная цель разработки стратегического плана – определить потребности банка в ресурсах, необходимых для реализации основных стратегических мероприятий, а также согласовать распределение имеющихся ресурсов между различными направлениями деятельности и/или между подразделениями банковской организации.

Следует отметить, что стратегический план имеет существенные отличия от традиционных долгосрочных планов, которые являются обязательными для исполнения в любых условиях. Стратегический план должен обладать гибкостью и давать возможность реагировать на внутренние и внешние условия ведения банковского бизнеса, что требует больших усилий и затрат.

В состав стратегического плана могут включаться следующие документы (примерный перечень):

– Отчет о стратегической диагностике.

– Миссия банковской организации.

– Описание основных стратегических целей.

– Стратегия развития банка.

– План стратегических мероприятий

В процессе стратегического планирования традиционно используют целый ряд методик, каждая из которых выполняет специфическую функцию:

– PEST-анализ используется для анализа факторов дальнего окружения банковской организации (политико-правовых, экономических, социальных, технологических);

– Матрица 5 сил М. Портера служит для анализа факторов ближнего окружения банка (уровень конкуренции, клиенты, поставщики ресурсов, продукты-заменители, барьеры входа в отрасль), суммарная конфигурация которых влияет на прибыльность ведения бизнеса в той или иной отрасли (размер рентабельности на вложенный капитал);

– SWOT-анализ используется для выявления возможностей и угроз внешней среды ведения банковского бизнеса и оценки сильных и слабых сторон банковской организации, который целесообразно проводить в формате «цепочки создания ценности».

Главное, чего можно достичь долгосрочным стратегическим планированием, – это четкое видение перспективы. Одной из главных задач управления банком является согласование интересов различных «заинтересованных групп», влияющих на его деятельность (акционеров, потребителей, высшего руководства, сотрудников и других). Одним из способов решения этой задачи является составление заявления о **миссии** банка.

Миссия – предназначение, смысл существования банковской организации, это то, что она собирается делать и чем она хочет стать. Важно, чтобы миссию понимали и принимали большинство сотрудников банка, чтобы цели и интересы отдельных людей, участвующих в его деятельности, были подчинены общеорганизационным целям. Поэтому в процесс

разработки миссии необходимо включить всех ключевых сотрудников коммерческого банка.

Хорошо определенная миссия характеризует деятельность банка в терминах производимых продуктов/услуг, основных бизнес-процессов и сегментов рынка на которых он присутствует. Видение или перспективы есть определение направления, в котором банковская организация хочет развиваться. Миссией также называют основную цель организации. Следует отметить, что миссия, пожалуй, наиболее постоянная часть стратегического плана. Измениться могут стратегические задачи, дерево целей и стратегий. Миссия же, как правило, остается неизменной. Она может постепенно принимать более емкую и содержательную форму, но по существу изменится только в случае значительных преобразований, например, открытия принципиально нового направления деятельности.

Иногда оказывается трудно, а подчас и невозможно сформулировать миссию. Это может свидетельствовать о том, что банковская организация не сбалансирована, то есть не существует единых целей внутри нее, интересы различных групп влияния находятся в конфликте, банк «разрывается» между направлениями развития и принимаемые решения не направлены на достижение общекорпоративных целей.

Определение целей – очень важный этап планирования, так как их достижению будет подчинена вся последующая деятельность банковской организации.

Цель – конкретное состояние отдельных характеристик банка, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. В зависимости от специфики деятельности, направлений банковского бизнеса, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждом банке устанавливаются свои собственные цели. Например, классификацию целей можно провести по функциональным областям: цели в области продаж банковских продуктов, маркетинга, финансов и т.д. Для определения того, правильно ли

сформулированы стратегические цели, можно использовать SMART-принцип, согласно которому цели должны быть конкретными, измеримыми, согласованными, достижимыми и определенными во времени.

«Среда» или **«окружение»** банковской организации – совокупность всех внешних и внутренних факторов, влияющих на ее деятельность. Анализ внешней и внутренней среды позволяет получить информацию, необходимую как для стратегического планирования, так и для оценки успешности реализации стратегии. На основе данных этого анализа определяются цели и стратегии банка, и, в меньшей степени, ее миссия.

Для сопоставления данных анализа внутренней и внешней среды и сведения их в единое целое обычно применяется метод SWOT-анализа. Это позволяет создать общую картину возможности и угрозы внешней среды, а также сильные и слабые стороны банковской организации. В зависимости от того, на каком этапе стратегического планирования проводится SWOT-анализ, он может быть применен как для разработки сценариев развития ситуации, так и для определения целей банка, или его возможных стратегий.

При анализе внешней и внутренней среды банка могут применяться любые методы. Главное при таком анализе не применение какого-то «самого лучшего» метода, а понимание наиболее существенных факторов, влияющих на деятельность банковской организации и их взаимосвязей.

Стратегии – пути достижения целей банковской организации. **Стратегия** является переходным звеном между миссией и конкретным планом. Она отличается от миссии тем, что ориентирована на достижение конкретных целей. Построение стратегического плана осуществляется на базе сформулированных стратегий. Как и при определении стратегических целей, в зависимости от специфики предприятия могут быть выделены самые разные виды стратегий, например, базовая стратегия, конкурентная, портфельные стратегии, функциональные стратегии. По отношению к различным классификациям стратегий верно то же утверждение, что и по отношению к методам исследования внешней и внутренней среды. Неважно,

какие виды стратегий рассматривает банк, важно, чтобы его руководство и сотрудники четко понимали, какой линии поведения придерживается он по отношению к клиентам, к конкурентам, к работе в той или иной функциональной области и т.д.

Выбор конкретных стратегий определяется спецификой конкретного банка, в частности, состоянием и динамикой внешней и внутренней среды, целями и ожидания руководства или собственников. В настоящее время известны многочисленные подходы к определению стратегий и методы, призванные облегчить выбор конкретных стратегий ведения банковского бизнеса. Однако следует подчеркнуть, что никакие методы стратегического планирования сами по себе не определяют выбор стратегии: они являются только ориентирами и источниками информации для тех, кто принимает решения.

Стратегия банка должна быть уникальной. Необходимость уникальности стратегии определяется тем, что ее реализация должна позволить банку достичь устойчивых конкурентных преимуществ. Поэтому крайне желательно, если разработанная стратегия являлась уникальной, то есть единственной в своем роде, подходящей только для данного банка и ни для какого другого. Такая стратегия поддается копированию с большим трудом (большими затратами времени, средств и т.п.). Это значит, что при ее разработке учтены факторы, являющиеся значимыми именно для данной банковской организации, и реализация именно этой стратегии обеспечит ей получение устойчивых конкурентных преимуществ. Поэтому критерий уникальности должен служить одним из основных при оценке различных вариантов стратегий.

После разработки стратегии банковской организации и ее закрепления в стратегическом плане (а иногда и параллельно с этими этапами) начинается ***реализация конкретных мероприятий***, направленных на достижение стратегических целей. Как и для любого другого процесса, для успешной реализации стратегии необходимо выполнение основных управленческих

функций: планирования, организации, стимулирования, контроля.

После выполнения контроля следуют корректировки, то есть вносятся изменения в тот этап процесса стратегического управления, на котором были допущены ошибки, либо, которые требуют изменения ввиду изменившихся условий внешней или внутренней среды. Затем процесс повторяется заново – процесс стратегического планирования является постоянным процессом, как и любой управленческий и бизнес-процесс.

Оценка и контроль выполнения поставленных целей является завершающим процессом стратегического планирования, который позволяет установить устойчивую обратную связь между процессом достижения установленных стратегических целей банковской организации и теми результатами, на получение которых нацелена вся ее деятельность. В ходе контроля выполнения поставленных целей необходимо решить следующие **задачи:**

1) определить, на основе каких показателей следует проводить запланированные контрольные мероприятия;
2) проводить постоянный мониторинг для оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с утвержденными стандартами деятельности и другими эталонными показателями;
3) выяснить причины отклонений достигнутых результатов от установленных значений;
4) в случае необходимости проводить своевременные корректировки.

При осуществлении контроля выполнения поставленных целей эти задачи приобретают специфический характер, поскольку стратегический контроль призван выяснить, в какой мере реализаций выбранной стратегии способствует достижению поставленных стратегических целей. Именно это составляет принципиальные отличия стратегического контроля от управленческого или оперативного. Корректировка по итогам проведения стратегического контроля может проводиться, как в отношении стратегий,

так и установленных целевых показателей деятельности банковской организации.

Как известно, банковский бизнес можно представить в виде совокупности процессов, формирующих ценность для клиента (основные процессы), и процессов, не участвующих непосредственным образов в формировании ценности (обеспечивающие процессы). Данная методика позволяет каждый процесс в цепочке создания ценности можно оценить по стандартной схеме «затраты – время – качество». Идеальный процесс – это быстрый (своевременный), качественный и недорогой процесс. Составным элементом анализа сильных и слабых сторон является анализ финансового состояния компании. В качестве ключевых индикаторов обычно используются показатели рентабельности, ликвидности, структуры капитала.

Процесс стратегического планирования может быть представлен в виде последовательной реализации ***определенных этапов***, на каждом из которых решаются специфические стратегические проблем и используются специфические методы.

На ***первом этапе*** устанавливаются стратегически важные сферы деятельности банка, т.е. те, которые управляются и планируются относительно независимо от других рынков и инфраструктур. Разграничение стратегических бизнес-зон происходит следующим образом:

1. Для каждой стратегической области должна быть определена самостоятельная рыночная задача.

2. Стратегическая бизнес-зона должна быть и самостоятельно управляемой.

3. В рамках стратегической зоны банк должен добиться определенных конкурентных преимуществ.

4. Стратегическая зона должна быть стабильной в течение длительного периода, поскольку все стратегическое планирование ориентируется на долгосрочную перспективу.

Второй этап стратегического планирования характеризуется анализом отдельных стратегических бизнес-зон. Анализ внешней среды ведения банковского бизнеса и норм регулирования выявляет стратегически важные тенденции развития в экономике, правовом регулировании, обществе и политике. Самым сложным является анализ рынка и отрасли, где главным становится изучение жизненного цикла банковских продуктов, рыночных сегментов и отраслевой структуры. Очень важно сравнение возможностей банковской организации с конкурентами на основе структуры затрат.

На ***третьем этапе*** разрабатывается важный документ, в котором формулируются стратегические цели и задачи банковской организации, разграничиваются сферы деятельности, фиксируются долгосрочные целевые установки.

На ***четвертом этапе*** разрабатывается общая стратегия на установленный отрезок времени – на срок от 5 до 10 лет. При этом если коммерческий банк присутствует сразу в нескольких стратегических бизнес-зонах, то для каждой из них должны предусматриваться свои цели и ресурсы.

В ходе ***пятого этапа*** реализуется стратегическое планирование применительно к уровню отдельной сферы деятельности (базирующееся на целях и распределении ресурсов, предусмотренных общей банковской стратегией), на ***шестом этапе*** разрабатывается функциональная стратегия, как на уровне отдельной бизнес-зоны, так и всего банка. Здесь учитываются, например, управление капиталовложениями, связи с общественностью, поддержание престижа.

На ***последнем этапе*** реальность целей, намеченных на предыдущих этапах планирования, обосновывается путем разработки долгосрочных финансовых планов. По результатам оценок финансовой перспективы наметки стратегического плана могут быть скорректированы. Это необходимо, например, когда используемые стратегические бизнес-зоны, хотя и обеспечивают в предстоящие несколько лет достаточный доход, но не обладают большим потенциалом в более отдаленной перспективе. В этом

случае прибегают к политике диверсификации банковской деятельности, создавая новые зоны деловой активности.

3.5. ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Оперативное планирование представляет собой текущее финансовое и исполнительское планирование на короткие отрезки времени, ориентированное на дополнение, детализацию, внесение корректив в намеченные ранее планы и графики работ. Оперативное планирование позволяет оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, нормативных требований и принимать соответствующие управленческие решения.

Оперативные планы разрабатываются на основе стратегического и тактического планов деятельности банка и в связи с этим напрямую зависят от принятой стратегии развития банковской организации и ориентированы на достижение соответствующих результатов.

Выделяют следующие **задачи** оперативного планирования деятельности банка:

– доведение информации до всех подразделений банковской организации об установленных плановых показателях на следующий период;

– оценка планируемых мероприятий на предмет их соответствия плановым документам более высокого уровня;

– контроль за обеспечением выполнения коэффициентов мгновенной и краткосрочной ликвидности;

– оценка планируемых мероприятий с позиций их влияния на долгосрочную ликвидность банка;

– контроль за соответствием объемов активных и пассивных операций установленным лимитам;

– контроль за строгим соблюдением нормативов, установленных Центральным банком РФ и Агентством по страхованию вкладов.

Специфика оперативного планирования в банковской организации заключается в том, что оно направлено на решение конкретных задач в краткосрочном периоде.

В отличие от других плановых документов оперативные планы имеют высокий уровень детализации содержащихся в них плановых показателей. Количество таких показателей может быть различным и зависит от срока реализации оперативного плана. Если оперативный план разрабатывается сроком не более чем на один месяц уровень, его детализации будет существенно выше, чем в плане, рассчитанном на более длительный период. В последнем случае плановые показатели могут быть более укрупненные.

При разработке оперативных планов используются следующие основные **методики**:

– последовательное планирование, означающее, что очередной оперативный план разрабатывается после окончания действия предыдущего плана;

– скользящее планирование, предполагающее, что после истечения определенной части срока действия оперативного плана проводится его анализ и оценка реалистичности достижения запланированных показателей на оставшийся плановый период и в случае необходимости в него вносятся соответствующие коррективы;

– жесткое планирование, когда каждое отдельное мероприятие оперативного плана строго увязывается со сроками его выполнения и четко определенными запланированными результатами;

– гибкое планирование, дающее в случае необходимости возможность пересмотра и корректировки, как в отношении набора и содержания мероприятий, так и в отношении уровня достижения запланированных показателей.

Оперативное планирование позволяет решить многие **проблемы** в деятельности банковской организации, причины которых связаны:

– с особенностями исходного состояния объекта планирования (проблемы и задачи, которые необходимо решить посредством оперативного планирования не выявлены, плохо структурированы, трудно измеримы);

– с особенностями конечного состояния объекта планирования (в процессе планирования не определен характер и степень влияния на цели и ресурсы запланированных мероприятий, что может привести к непредсказуемым последствиям в будущем периоде, нечеткая формулировка и / или множественность запланированных целей);

– с проблемами поиска, оценки и отбора альтернатив в процессе разработки оперативного плана (плохо проработаны возможные альтернативные варианты достижения запланированных результатов);

– с проблемой выбора наиболее эффективного инструментария;

– с чрезмерным количеством участников процесса оперативного планирования, что приводит к увеличению срока разработки плановых документов, поскольку увеличиваются сроки согласования;

– с недостаточно проработанным механизмом и процедурами контроля достижения запланированных результатов в течение разработки и всего срока реализации оперативного плана (предварительный, текущий / оперативный, итоговый).

Поскольку **оперативное планирование** направлено на решение конкретных задач деятельности банка, которые необходимо решить в краткосрочном периоде, его цель заключается в обеспечении бесперебойного, сбалансированного функционирования банковской организации, в разрезе ее отдельных структурных подразделений, так и во временном (отдельный рабочий день, неделя, календарный месяц).

Основные **этапы разработки оперативных планов** банковской организации.

1. Оценка хода выполнения мероприятий и достижения запланированных показателей предыдущего оперативного плана и анализ причин в случае выявления отклонений от утвержденного плана.

2. Выбор показателей результативности на основе декомпозиции основных стратегических показателей.
3. На основе оценки возможных альтернатив разработка комплекса мероприятий, обеспечивающих достижение плановых показателей и определение сроков их проведения.
4. Планирование всех видов ресурсов, необходимых для выполнения оперативного плана.
5. Определение лиц, ответственных за достижение запланированных результатов.
6. Проведение мониторинга достижения промежуточных результатов и (при необходимости) осуществление соответствующих корректирующих воздействий.
7. Итоговый контроль достижения запланированных результатов.

Оперативное планирование представляет собой комплексный постоянный процесс, который в своей основе базируется на результатах оперативного анализа. Выделение объектов оперативного планирования непосредственным образом связано со структурой динамического баланса банковской организации, в котором отражаются ее финансовое и имущественное состояние. Составление динамического баланса в банке осуществляется на ежедневной основе, в связи с этим оперативная управленческая деятельность предполагает управление, как балансом в целом, так и отдельными банковскими операциями.

Таким образом, в качестве основных объектов оперативного планирования выступают: финансовые риски, финансовые потоки, отдельные банковские операции, индикаторы финансовых рынков, нормы обязательного резервирования ликвидные и валютные позиции, финансовые результаты деятельности структурных подразделений и банковской организации в целом и пр. Разработка оперативных планов и постоянный контроль за их реализацией позволяет руководству отслеживать получение необходимых результатов.

Реализация оперативных планов должна осуществляться в строгом соответствии с утвержденными планами-графиками проведения отдельных мероприятий. Ответственные за результаты реализации оперативных планов (как правило, руководители соответствующих структурных подразделений) должны находиться в тесном контакте с непосредственными их исполнителями, управлять всеми видами ресурсов (финансовых, человеческих, материальных), необходимых для реализации всех запланированных мероприятий.

В ходе реализации оперативных планов важную роль играет подготовка отчетов, которые отражают ход выполнения работ. Важно проводить оперативный анализ отчетности, поскольку в случае появления серьезных отклонений велика вероятность срыва выполнения запланированных показателей, поскольку при реализации оперативных планов временные резервы практически отсутствуют и при возникновении любых проблем необходимо весьма оперативно принимать решения.

В процессе оперативного планирования определяются целевые показатели, мониторинг исполнения которых осуществляется на этапе контроля и анализа эффективности деятельности банка. **Регулирование** является связующим звеном между планированием и контролем. В процессе регулирования определяются текущие задачи и способы достижения плановых показателей.

Основной задачей **контроля выполнения оперативного плана** работ является количественная и качественная оценка достигнутых результатов и при необходимости (в случае существенных отклонений достигнутых показателей от плановых) принятия управленческих решений, направленных на корректировку текущего плана или корректировку бизнес-плана.

Контроль и анализ эффективности банковской деятельности позволяет решить **задачи**:

– осуществления мониторинга исполнения оперативного плана (план-факт анализ, факторный анализ);

– проведения расчета показателей эффективности банковской деятельности (ROA, ROE, Cost / Income, спрэд и др.);

– осуществление на регулярной основе контрольных мероприятий по исполнению бюджета и сметы АХР (предварительный и последующий контроль);

– выявления отклонений от запланированных результатов и проведения анализа их причин.

Что касается периодичности проведения контрольных мероприятий, то она в большой степени зависит от размера банка, срока реализации оперативного плана и специфики контрольных процедур. Мониторинг исполнения оперативного плана может проводиться на еженедельной основе, в то время как детальный анализ (например, факторный анализ, расчет показателей эффективности), который требует больших временных и трудовых затрат рекомендуется проводить не чаще одного раза в месяц. Вместе с тем, в случае выявления существенных отклонений фактических показателей от плановых, в процессе мониторинга может быть принято решение о проведении дополнительного анализа.

Для целей контроля банковские организации могут применять элементы методики «гибкого планирования», что дает возможность проводить постоянный мониторинг текущей ситуации в банковской организации и своевременно учитывать изменения факторов внешней и внутренней среды. Гибкое планирование позволяет постоянно контролировать текущее состояние банка и учитывать все изменения внешних и внутренних факторов.

3.6. ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Финансово-экономическое планирование предполагает разработку системы финансовых планов, различающихся по горизонту планирования, назначения, задачам и объектам планирования. Финансовый план представляет собой совокупность балансовых форм, в которых группируются

различные статьи расходов и доходов, планируемых к получению и финансированию в будущем периоде. Степень детализации финансового плана зависит от уровня планового документа и установленных стандартов планирования в банковской организации. Финансовые планы делятся на долгосрочные, текущие и оперативные.

Долгосрочный финансовый план устанавливает ключевые финансовые параметры развития банка, отражает стратегические изменения в движении его финансовых потоков. Отличительной чертой текущего финансового плана является увязка всех разделов плана развития банковской организации с финансовыми показателями, и определяется их влияние на конечные результаты деятельности. Оперативный финансовый план содержит информацию о краткосрочных тактических финансовых операциях.

Финансово-экономическое планирование нацелено на решение **задач:**

– выявления резервов увеличения доходов банка и способов их мобилизации;

– повышения эффективности использования финансовых ресурсов и выявления наиболее рациональных направлений деятельности, которые обеспечат банку наибольшую прибыльность в планируемом периоде;

– увязку имеющихся финансовых ресурсов с запланированными показателями развития;

– обеспечения оптимальных финансовых взаимоотношений с другими финансовыми структурами.

Сущность финансово-экономического планирования заключается в преобразовании стратегических целей и задач банка в конкретные (абсолютные и относительные) значения результативных финансовых показателей его деятельности.

Результатами финансово-экономического планирования являются:

– целевая финансовая модель банка;

– совокупность целевых значений параметров развития банковской организации;

– система прогнозных показателей финансовых результатов банка;

– прогнозный баланс;

– план банковский операций;

– бюджеты структурных подразделений банковской организации в целом.

Финансово-экономическое планирование рассматривается как элемент управления финансовой деятельностью банковской организации, в процессе которого определяются плановые значения показателей банковского баланса и отчета о прибылях и убытках.

При этом финансовый план выступает **инструментом реализации** финансовой стратегии банка, являющейся приоритетной среди всех функциональных стратегий.

Качество финансово-экономического планирования достигается при помощи:

– обоснованности и полноты представленных в финансовых планах источников финансовых ресурсов, доходов и денежных поступлений и направлений их расходования;

– достоверности показателей финансовой отчетности, используемой при разработке финансовых планов;

– корректности методов расчета показателей, содержащихся в финансовом плане;

– сбалансированности финансового плана по всем основным параметрам.

В процессе оценки качества финансового плана рекомендуется применять такие критерии, как: критерий финансового соотношения сроков получения и использования финансовых средств («золотое банковское правило»); критерий платежеспособности (финансовое планирование призвано обеспечивать платежеспособность банка); критерий

сбалансированности рисков; критерий предельной рентабельности (предполагает наиболее прибыльные направления и объекты инвестирования).

В практике финансово-экономического планирования используют три основные **методики**:

– планирование «снизу вверх»;

– планирование «сверху вниз»;

– встречное планирование.

Планирование **«снизу вверх»**, когда структурные подразделения банка самостоятельно разрабатывают финансовые планы своих подразделений. После интеграции они в итоге образуют финансовый план банковской организации. Вторая методика предполагает планирование **«сверху вниз»,** когда общий финансовый план банка декомпозируется и детализируется в плановые показатели отдельных структурных подразделений. Третья методика, представляющая собой **«встречное планирование»,** синтезирующая первую и вторую методики, осуществляет составление финансового плана в два этапа.

В ходе первого этапа («сверху вниз») осуществляется текущее финансовое планирование по основным целям. На втором этапе («снизу вверх») формируется итоговый финансовый план на основе совокупности детализированных показателей.

Существует еще одна методика финансового планирования, которая позволяет согласовать взаимосвязи отдельных результативных финансовых показателей банковской организации и установить целевые уровни прибыльность – **модель Дюпона** (методика декомпозиционного анализа).

Методика декомпозиционного анализа предназначена для исследования зависимости между показателями прибыльности и уровня риска и позволяет на этой основе оценить влияние отдельных факторов на результаты деятельности коммерческого банка. Данная методика может применяться, как внутренними, так и внешними пользователями и дает

возможность руководству банка осуществить объективную оценку результатов его деятельности на основе тех же самых критериев, по которым производят оценку состояния банка внешние аналитики. В связи с этим методика декомпозиционного анализа собственного капитала играет важное значение в процессе стратегического управления финансами банковской организации.

В практике финансово-экономического планирования применяются как общие (балансовый, нормативный), так и специфические (экономического анализа, многовариантности расчетов, расчетно-аналитический**) методы.**

Метод экономического анализа дает возможность объективно оценить финансовое состояние банковской организации, определить динамику и тенденции изменения основных финансовых показателей. Данный метод рекомендуется применять при отсутствии установленных актуальных финансово-экономических показателей деятельности.

Нормативный метод используется для определения потребности банковской организации в финансовых ресурсах на базе установленных норм (в т.ч. законодательно).

Метод многовариантности расчетов (или метод оптимизации финансовых плановых решений) требует расчета альтернативных плановых показателей и выбора наиболее оптимального из них, на основании различных критериев, в числе которых можно назвать такие, как: минимальная величина стоимости вложенного капитала; максимальная величина прибыли; максимальная рентабельность активов и собственного капитала.

Сущность **расчетно-аналитического метода** заключается в том, что на базе анализа достигнутого значения финансового показателя (которое рассматривается как базовое значение) и индексов его изменения в плановом периоде производится расчет плановой величины этого показателя. Этот метод финансово-экономического планирования целесообразно использовать тогда, когда не разработаны точные нормативы, и взаимосвязь между

показателями установлена косвенно на базе исследования их динамики и связей. Данный метод базируется на основе экспертных мнений и оценок.

Кроме того в процессе разработки различного типа финансовых планов применяются и ряд других методов, например таких как, коэффициентный метод, метод экономико-математического моделирования, долевой метод.

Очевидным преимуществом **метода экономико-математического моделирования** является то, что он показывает количественное выражение взаимосвязей финансовых показателей и факторов, влияющих на из изменение. Эта взаимосвязь представлена в виде экономико-математической модели, которая позволяет математически отразить финансовый процесс в зависимости от совокупности факторов, воздействующих на структуру и закономерности его протекания. В качестве переменных в модели используются только основные (определяющие) факторы.

Построение финансовых моделей включает следующие **этапы:**

1– анализ динамики финансового показателя на определенный временной период и идентификация факторов, оказывающих воздействие на направление и степень изменения;

2– разработка модели функциональной зависимости значений выбранного финансового показателя от основных факторов;

3– расчет различных вариантов плановых значений целевого финансового показателя;

4– экспертная оценка потенциально возможных значений целевого финансового показателя;

5– выбор оптимального варианта значения целевого показателя и его отражение в плановом документе.

Специфика долевого метода состоит в установлении удельного веса издержек (расходов) в общем объеме денежных поступлений, что позволяет более эффективно управлять издержками коммерческого банка и оптимизировать его расходы в процессе реализации финансового плана. Для этого в зависимости от размера доходов устанавливаются

лимиты (потолки) расходов по каждой статье расходов. Данный метод позволяет контролировать не абсолютный объем расходов, а их структуру.

Процесс **финансово-экономического планирования** включает 6 **этапов.**

1. Сбор, оценка и анализ информации, касающиеся изменений внешней и внутренней среды банковского бизнеса, прогнозные данные перспектив роста и конкуренции на существующих и потенциальных рынках; финансовые возможности банка в основных секторах экономики; его слабые и сильные стороны.

2. Формулировка стратегической цели банковской организации и определение задач из достижения, которые устанавливают направления продвижения на целевых рынках наиболее перспективных банковских продуктов и услуг, значения показателей финансовых результатов банковской организации, структуру управления банком, выделение приоритетных рынков и вводов банковских операций.

3. Разработка программы действий, включающая установление значений основных показателей деятельности банковской организации по доходам, расходам, объемам кредитов, структуре активных и пассивных банковских операций, структуре депозитной базы и т.п. и определение конкретных путей их достижения на основе соответствующего перечня мероприятий; принятие управленческих решений в отношении привлечения и использования различных видов банковских ресурсов, изменения организационной структуры, оптимизация бизнес-процессов, адаптация кадровой политики.

4. Документационное оформление всех совокупности финансовых планов «сверху вниз»: стратегический финансовый план, тактический план, бюджет, полный баланс, финансовые планы структурных подразделений и банковской организации в целом.

5. Согласование и утверждение системы финансовых планов.

6. Контроль за реализацией планов, включая текущий мониторинг доходов, расходов, достигнутых результатов, соблюдения сроков

выполнения и проведение итоговых контрольных процедур для оценки качества планирования и эффективности деятельности банковского организации.

3.7. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БАНКА

Разработка стратегии развития является ключевым требованием успешности любой банковской организации и важным аспектов банковского менеджмента. При этом существует целый ряд требований, предъявляемых к стратегии развития коммерческого банка. Стратегия должна быть продуманной, качественной (т.е. адекватной условиям деятельности конкретного банка), индивидуальной и гибкой.

Разработка стратегии особенно необходима в случае, если коммерческий банк:

– расширяет бизнес и наращивает присутствие на целевом рынке;

– открывает новые направления и сферы деятельности;

– испытывает воздействие усиливающейся конкуренции на рынке банковских услуг.

Эффективная стратегия развития коммерческого банка:

а) приводит к лучшей координации усилий;

б) взаимоувязывает приоритеты деятельности банковской организации и способы их достижения;

в) существенно снижает риск принятия ошибочных (непроработанных) или несогласованных решений;

г) значительно повышает результативность деятельности.

Стратегии некоторых банковских организаций отличаются рядом **недостатков**, которые становятся препятствием к достижению банком стратегических целей:

– фрагментарность и отсутствие комплексности;

– несогласованность между различными составными элементами;

– присутствие в стратегии документов более низкого уровня, например, оперативного характера.

Основные вопросы, на которые банковской организации необходимо дать ответ при разработке стратегии развития, являются:

1) оптимальный размер бизнеса;

2) характер отношений банка с клиентами;

3) виды предлагаемых целевому рынка банковских продуктов / услуг (универсальный / специализированный банк).

Разработка стратегии развития должна затронуть все элементы банковского управления (в т.ч. бизнес-процессы), характеризующие деятельность банка. При этом с учетом конкретной ситуации можно выбрать наиболее перспективные объекты, ключевые стратегические зоны и акцентировать внимание именно на них в процессе разработки стратегии развития. Кроме того, надо понимать, что разработка стратегии развития – достаточно затратный процесс и требует привлечения большого количества ресурсов, в т.ч. финансовых.

Стратегии развития отечественных коммерческих банков с учетом российских реалий могут разрабатываться на разные сроки, но не менее чем на полгода (т.е. стратегия может и не быть долгосрочной по мировым стандартам). Но это, скорее, исключение из правил, поскольку полноценная стратегия развития рассчитана на долгосрочную перспективу.

Процесс разработки стратегии состоит из нескольких последовательно выполняемых **этапов:**

1 – анализ внешней и внутренней среды;

2 – формулирование миссии;

3 – определение целей;

4 – разработка стратегии;

5 – реализация стратегии;

6 – коррекция стратегии.

Анализ внешней и внутренней среды является эффективным инструментом для сбора информации, необходимой как для разработки стратегии, так и для оценки успешности ее реализации. Одним из главных его составляющих выступает анализ портфеля продуктов / услуг, который дает наглядное представление о том, насколько отдельные части бизнеса (в т.ч. и банковского) взаимосвязаны между собой. Общее состояние портфеля банковских продуктов гораздо важнее, чем состояние отдельных его частей, поскольку с его помощью могут быть сбалансированы такие важнейшие составляющие банковского бизнеса, как риск, поступление денежных средств.

Выделяют **пять шагов** проведения **анализа портфеля продуктов (бизнесов)**:

1) выбор уровней в банке для проведения анализа (для этого следует выявить иерархию уровней портфеля, которая должна начинаться на уровне отдельного продукта (бизнеса) и завершаться на верхнем уровне банка);

2) фиксация единиц анализа, называемых стратегическими единицами бизнеса, которые могут охватывать несколько продуктов (бизнесов), удовлетворяющих схожим требованиям. Стратегические единицы бизнеса рассматриваются как продуктово-рыночные сегменты;

2) определение параметров матриц анализа портфеля продуктов (бизнесов), которое проводится для того, чтобы иметь полную ясность в отношении наличия все информации и выбора переменных, на основании которых будет осуществляться анализ портфеля (например, при изучении привлекательности банковской отрасли в качестве таких переменных могут выступать: размер и темп роста рынка, степень его защищенности от инфляции, прибыльность сегментов);

3) измерение силы бизнеса, на основании таких переменных, как доля рынка, роста доли рынка. Для определения параметров матриц важно получить информацию по четырем наиболее важным направлениями: привлекательность отрасли с позиции наличия позитивных и негативных

аспектов, характера и степени риска; конкурентная позиция банка; возможности и угрозы применительно к банковской организации; ресурсы и квалификация персонала с позиции наличия потенциала для ведения конкурентной борьбы на целевых рынках;

4) построение и анализ матрицы портфеля продуктов (бизнесов) с целью получения представления о текущем состоянии продуктового портфеля банка, на основе чего могут делаться прогнозы по поводу будущего состояния матриц и перспективного портфеля продуктов (бизнесов) коммерческого банка;

5) определение динамики изменения матриц, которое производится для того, чтобы выяснить, приведет ли переход портфеля продуктов (бизнесов) банка новое состояние, позволяющее достичь установленных стратегических целей. Для этого необходимо выяснить, включает ли портфель достаточное количество продуктов (бизнесов) в привлекательных секторах банковского бизнеса, сильно ли он уязвим в случае негативного проявления рыночных тенденций, какое количество слабых (в смысле конкурентоспособности) продуктов / бизнесов он включает.

В зависимости от этого руководство банка может прийти к выводу о необходимости формирования нового портфеля продуктов (бизнесов) в рамках разработки стратегии развития.

Формирование миссии позволяет определить, для чего существует конкретная банковская организация, причем данное определение не изменяется обычно на протяжении всего ее существования.

В настоящее время известны многочисленные подходы к определению стратегий банковской организации и методы, призванные облегчить выбор конкретных стратегий (например, модель М.Портера, матрица «продукт-рынок» И. Ансоффа, матрица бостонской консалтинговой группы и пр.). Качественная стратегия развития дает ответ на вопрос, с помощью каких действий банковская организация сумеет достичь сформулированных стратегических целей в условиях подвижной внешней среды и изменяющего

конкурентного окружения. Такое понимание стратегии развития исключает однозначность в определении поведения банковского организации, так как эффективная стратегия, помогая продвигаться в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора в случае изменения ситуации.

Подготовка проекта стратегии развития банка должна состоять в последовательном (возможно, итеративном) дополнении и уточнении ключевых идей, сформулированных руководством банка, их детализации в плане возможностей и механизмов реализации, внутреннего согласования. Желательно как можно более полно учесть предложения структурных подразделений банка и его сотрудников. Стратегия развития банка должна быть оформлена в виде единого документа и утверждена в соответствии с особым регламентом решением (варианты): правления; совета; совета и правления. Ответственность за содержание и реализацию стратегии развития несет утвердивший ее орган управления банком.

Утвержденная стратегия развития банка должна быть сообщена (полностью или частично) всем сотрудникам функциональных подразделений банка: в виде письменного документа; через программы повышения квалификации сотрудников.

Стратегия развития банковской организации, представляет собой документ, которой состоит из следующих **разделов:**

I. Миссия банка.

II. Система целей банка

III. Стратегия развития банка.

После разработки стратегии развития организации и ее закрепления в стратегическом плане (а иногда и параллельно с этим этапом) осуществляется ее реализация, иными словами проводится запланированный комплекс конкретных мероприятий, направленных на достижение стратегических целей банка. При этом следует обратить внимание, что процесс стратегического управления требует разработки и использования

эффективных механизмов контроля, на основе которых можно оценить уровень достижения стратегических целей на основе специальных показателей.

Контрольные процедуры целесообразно проводить с определенной периодичностью, для того, чтобы в случае обнаружения отклонений от плановых значений оперативно предпринять соответствующие корректирующие воздействия. То есть вносятся изменения в тот этап процесса разработки стратегии, на котором были допущены ошибки, либо которые требуют изменения ввиду изменившихся условий внешней или внутренней среды ведения банковского бизнеса. Затем процесс повторяется заново, поскольку процесс стратегического управления является постоянным процессом, как и любой управленческий или бизнес-процесс.

Таким образом, работа над уже утвержденной стратегией развития банка должна вестись постоянно для того, чтобы, с одной стороны, поддерживать ее в актуальном состоянии; а с другой, чтобы оперативно отслеживать ход ее реализации, в том числе в части соответствия принятой стратегии принципиальным положениям, содержащимся в следующих важных документах:

– конкретных планах (программах) банка;

– новых документов нормативного характера, принимаемых руководством банковской организации.

Любому коммерческому банку следует периодически возвращаться к своей стратегии развития, с точки зрения ее возможного пересмотра в случае кардинальных изменений, например, в национальной экономике, на мировых финансовых рынках, или политической обстановке.

О необходимости пересмотра (уточнения) стратегии развития банка или отдельных ее элементов могут свидетельствовать:

– наличие серьезных затруднений и задержек в реализации планов (программ) банка;

– появление многочисленных исключений и поправок к принятым

планами программам;

– изменения параметров внешней среды, в которой приходится действовать банку.

Разработка качественной стратегии и ее последовательная реализация – является ключевым фактором успеха для устойчивого развития (выживания) каждой банковской организации. Однако наличие даже эффективной качественной стратегии развития само по себе не гарантирует коммерческому банку успеха. В то же время ее отсутствие обрекает его на потерю завоеванных позиций на целевом рынке, особенно в средне- и долгосрочной перспективе.

3.8. ТЕХНОЛОГИИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard – BSC) применяется для оценки эффективности бизнеса. Для того чтобы обеспечить ясность в отношении достижения стратегических целей, необходим ограниченный набор ключевых показателей эффективности, которые ориентированы на измерение стратегических параметров. Они выполняют роль индикаторов деятельности банковской организации, предупреждающих о возможных проблемах. **Ключевые показатели эффективности (KPI – key performance indicator)** – группа показателей, характеризующих степень достижения поставленных целей на каждом уровне финансовой ответственности предприятия, являющихся основой формирования системы сбалансированных показателей.

Система сбалансированных показателей является инструментом управления, позволяющим реализовать стратегию и измерить эффективность деятельности. Разрабатывая ключевые показатели эффективности в привязке к целевым показателям верхнего уровня, развиваются управленческие компетенции, позволяющие компании стать организацией, ориентированной на стратегию.

Ключевыми показателями эффективности принято называть ограниченный набор основных параметров, которые используются руководством для отслеживания и диагностики результатов деятельности компании и последующего принятия на их основе управленческих решений. Ключевые показатели эффективности должны отражать всю наиболее важную информацию для управления бизнесом.

Основой для разработки KPI является стратегия банковской организации и ее бизнес-модель (модель организационной структуры и совокупность бизнес-процессов). Анализ стратегических целей и их перенос на бизнес-модель позволяют выяснить, какие именно количественные изменения в банковской организации отражают достижение цели и, какова динамика этих изменений. KPI выбираются из выделенного списка потенциально измеримых результатов деятельности и затем сводятся в систему на основе разработанных процедур и утвержденных форм отчетности. После подготовки отчета осуществляется планирование значений показателей на следующий период.

KPI в численном выражении показывают, насколько результативна банковская организация в самых важных для ее бизнеса направлениях. Естественно, для разных банков и подразделений в разное время и в разных условиях эти факторы (а, следовательно, и KPI) будут отличаться. Тем не менее, анализ практики успешных банков указывает на существование некоторых общих принципов создания систем KPI. Следует отметить, что в ряде российских банков применяется 500 показателей (KPI) для бизнес-процессов банка, а каждый бизнес-процесс содержит в среднем 20-25 показателей (KPI).

В настоящее время в банковских организациях используются **два подхода к формированию системы KPI**:

1. подход, основанный на финансовых параметрах,

2. подход, основанный на факторах успеха используемой стратегии или модели бизнеса.

В первом случае система KPI строится на основе дезагрегации ключевых финансовых показателей деятельности и закрепления ответственности за отдельные элементы за банковскими подразделениями более низкого уровня. Подобный подход обеспечивает четкую ориентацию на финансовый результат, но это же может обусловить и его ограниченность. В ряде случаев он может быть дополнен или заменен подходом, основанным на определении основных факторов успеха выбранной модели или стратегии бизнеса. Для этих факторов определяются индикаторы, на основе которых и строятся KPI.

Проблема второго подхода состоит в том, что иногда его сложно напрямую увязать с финансовым результатом, как, впрочем, может быть проблематичным связать значения индикаторов и факторы успеха, которые они призваны отслеживать.

Современные банковские организации применяют различные методы к разработке KPI. Наиболее распространенный метод основан на использовании мирового опыта, в этом случае KPI выбираются из существующих атласов. Преимуществом данного метода является скорость и дешевизна. Недостатки заключается в отсутствии готовности российского банковского бизнеса работать в условиях максимальной информационной прозрачности и необходимость адаптации KPI вследствие неактуальности большей части имеющихся показателей в силу различия стратегических задач, стоящих перед российскими зарубежными банковскими организациями. Все это служит серьезными ограничениями применения атласов KPI в российской практике банковского бизнеса.

Второй метод заключается в разработке KPI с учетом уровня развития и особенностей системы управления конкретной банковской организации. Несомненным плюсом данного метода является то, что банк получает систему KPI в полной мере соответствующую сформулированным стратегическим целям, что делает процесс внедрения и использования этой системы более продуктивным. Кроме того, банк получает опыт развития и модификации системы KPI. Серьезными недостатками являются:

необходимость проведения большой подготовительной работы по выделению KPI и разработке их системы, а также обусловленные этим высокие временные и финансовые затраты.

Таким образом, анализируя применяемые методы разработки KPI, следует отметить, что в первом случае необходимо сфокусироваться на адаптации и доработке KPI, а во втором потратить больше времени и ресурсов на ее разработку. Однако, как показала практика российских банковских организаций, второй метод является более эффективным.

При построении системы KPI необходимо соблюдать ряд принципов.

Принципы разработки KPI:

1 – связь с основными факторами, определяющими стоимость банковской организации;

2 – существование набора взаимоувязанных KPI для различных организационных уровней

3 – необходимость адаптации KPI к конкретным условиями задачам каждого подразделения банка;

4 – простота и понятность системы KPI.

При разработке KPI необходимо придерживаться следующих **критериев**, которые помогают отобрать необходимые показатели из целого ряда возможных, к числу которых следует отнести:

– относительную легкость измерения;

– создание правильных стимулов;

– возможность сравнения.

Р. Нортон и Д. Каплан выделяют основные **аспекты (перспективы)** для выявления KPI. Эти перспективы связаны с финансами, клиентами, процессами, развитием персонала. Однако в некоторых случаях используются не 4 перспективы, а 5 или 3, в зависимости от необходимости и специфики деятельности. Эти ключевые показатели должны оценить степень достижения целей каждого уровня (банка в целом, подразделения, сотрудников).

В структуре системы сбалансированных показателей есть внутренняя логика. Обычно цели обучения и инноваций управляют операциональными критериями, т.е. из-за того, что персонал обучается, улучшаются производственные показатели. Рабочие достижения дают положительные результаты, связанные с клиентов, следовательно, улучшается их удовлетворенность. И, наконец, положительные результаты, связанные с клиентами, транслируются в улучшенные финансовые показатели, и повышается финансовая привлекательность банковской организации. Таким образом, все эти перспективы логически связаны между собой и дают полную картину любого бизнес-процесса и KPI банка.

Очевидно, что для измерения эффективности работы управляющего банком и руководителя банковского подразделения нужны разные KPI. Это справедливо и для всей банковской организации в целом. Система KPI должна представлять собой набор взаимоувязанных индикаторов, начиная с самых общих параметров ее деятельности на уровне высшего руководства и заканчивая очень конкретными операционными параметрами и решениями на уровне линейных подразделений. При этом важно, чтобы система KPI на разных уровнях была взаимоувязана, то есть каждый следующий слой показателей должен раскрывать и детализировать предыдущий на уровне конкретных факторов, подконтрольных тем или иным руководителям. Так, одним из основных KPI для управляющего банком, скорее всего, будет уровень и динамика ее капитализации. Ключевым показателем эффективности деятельности руководителя, отвечающего за продажи банковских продуктов, будет, скорее всего, объем доходов. Руководители всех уровней банковской организации должны знать, за какие показатели и в каком объеме они несут ответственность и как они могут влиять на них. Это требует адаптации основных показателей эффективности к конкретным условиям и задачам каждого подразделения.

Факторы успеха разных подразделений различны и определяются спецификой ситуации на рынке и внутри банковской организации. Поэтому у

них должны быть свои, соответствующие их ситуации показатели эффективности. Даже у двух во многом похожих подразделений, имеющих разные приоритеты развития (например, рост продаж в одном случае и издержки в другом), должны быть различные показатели эффективности.

Необходимо отметить, что на каждом организационном уровне должно быть не более 5-10 KPI, иначе их будет невозможно эффективно контролировать. Основными критериями выбора KPI являются их связанность с наиболее важными для банка показателями, их сбалансированность по видам показателей и горизонтам планирования, возможность влияния на них сотрудников, а также их простота и понятность.

Система KPI является основной эффективности **системы мотивации персонала коммерческого банка**. Если система мотивации сотрудников основана на ключевых показателях эффективности, она обеспечивает качество и результативность производства или данного подразделения и создает кадровый потенциал, потому что сотрудники ориентированы на конкретные вещи, им понятны эти показатели, они прозрачны и обязательно с ними обсуждаются. Основа системы мотивации по KPI – это принцип прозрачности, когда работникам заранее известны правила игры. При использовании KPI для стимулирования персонала разрабатывается так называемая шкала соответствия, которая показывает, что если, например, человек выполняет 50% своих критериев оценки, то он не получает переменную часть вообще. Если он выполняет 60%, то от переменной части получает всего 20%. А если он выполняет 80% своих показателей KPI, то получает 75% переменной части.

После достижения значения 90% - это значение сравнивается, т.е. если работник 90% выполнил плана и 90% получил переменной части, то потом начинается очень яркое прогрессирование. Как только работник выполнил чуть больше 95%, то получает 100% своей переменной части, а если он выполнил 100% - получает 110% своего переменного оклада. Очень важно, чтобы сами показатели были трудно достигаемыми. Кроме того, очень

важным является ежеквартальное собеседование с более высоким по рангу руководителем на основании этих показателей KPI, оценочных листов.

В связи с этим одним из самых сложных является вопрос определения целевого уровня KPI. Практика свидетельствует, что успешные банковские организации устанавливают два уровня основных KPI – базовый и опережающий, или, другими словами, минимально необходимый и желаемый. Такой способ постановки задач в сочетании с соответствующим образом выстроенной схемой компенсации (относительно небольшие выплаты за достижение базового уровня и существенно большие выплаты за достижение опережающих значений) эффективно стимулирует сотрудников и компанию в целом на достижение максимального результата.

В результате управления по KPI, с одной стороны, существенно повышается уровень удовлетворенности клиентов, так как в компании в рамках KPI будет введена система стандартов качества, а с другой – каждый сотрудник банка будет понимать, как именно деятельность его подразделения и выполнение личных задач влияют на достижении стратегических целей.

В основе внедрения BSC лежит умение организации достигать стратегические цели. Показатели, лежащие в основе стратегической карты, позволяют управлять и контролировать работу банковской организации, анализировать полученные данные и оптимизировать бизнес-процессы. На сегодняшний момент KPI являются важным элементом системы регулярного банковского менеджмента. Поскольку показатели являются индикаторами (целевым или процессным), то контролируя значения показателей, банк имеет возможность изменять процессы, тем самым, влияя на значение показателя.

Чтобы система управления выполнением KPI не только отслеживала, но и стимулировала достижение банковской организацией своих целей, необходимо наладить собственно механизм установки этих целей. Конкретные механизмы определения целей зависят от контекста и

специфики деятельности конкретного банка, но существует ряд **общепринятых принципов**, соблюдение которых делает подобную систему особенно эффективной и полезной для управления банковским бизнесом:

– планирование от возможного, а не от достигнутого;

– использование и учет наибольшего количества возможных фактов, в том числе ожидания аналитиков финансовых рынков, внутри – и межотраслевые сравнения, анализ успешного опыта внутри банка;

– увязка поставленных целей и задач с конкурентной ситуацией на целевом рынке;

– соответствие целей и задач, проводимых в банке «сверху вниз» реальным возможностям совершенствования деятельности «снизу вверх»;

– наличие механизмов, позволяющих «повышать планку» по мере достижения подразделением запланированных результатов.

После внедрения системы KPI необходимо постоянно проверять, продолжает ли она эффективно выполнять свою работу. Как показывают результаты опроса, в большинство компаний ключевые показатели эффективности пересматриваются на регулярной основе.

Организация работ по разработке и внедрению BSC/ KPI

Построение системы сбалансированных показателей (BSC) начинается с разработки миссии, главных целей и стратегии банка. Сначала идет построение стратегических целей верхнего уровня, затем они декомпозируются в виде дерева целей на уровни подразделений, потом строятся стратегические карты подразделений, определяются ключевые показатели, необходимые для контроля конкретных исполнителей. Потом идет план мероприятий и внедрение. Всего шесть шагов нужно сделать для построения всей технологии.

Работы проекта по разработке KPI разбиваются на следующие **3 этапа:**

1 – Уточнение ответственности структурных подразделений за бизнес-процессы и функции банковской организации.

2 – Определение ключевых показателей эффективности - KPI и разработка счетных карт структурных подразделений банка.

3 – Разработка системы мониторинга работы структурных подразделений и системы мотивации на основе ключевых показателей эффективности – KPI

В рамках первого этапа необходимо выполнить следующие виды работ:

– выбор структурных подразделений, для которых будут разрабатываться KPI и формулируются общие финансовые цели;

– создание организационно-функциональной модели на основе изучения документов описывающих структуру организационно-функциональной деятельности предприятия, таких, как, например, процессные и структурные регламентирующие документы; схемы описания бизнес-процессов; схемы распределения ответственности; схемы взаимодействия структурных подразделений;

– уточнение перечня бизнес-процессов банковской организации;

– на основе уточнения схемы распределения ответственности структурных подразделений за бизнес-процессы построение матрицы ответственности за бизнес-процессы;

– уточнение перечня функций, выполняемых структурным подразделением.

В рамках 2 этапа проводится:

– проведение анализа соответствия корпоративных стратегических целей и KPI;

– построение матрицы проекций показателей на бизнес-процессы и функции;

– определение перечня KPI на которые влияет определенное структурное подразделение банка;

– на основе декомпозиции (разбиения) корпоративных KPI на показатели нижнего уровня создание детализированного «дерева» KPI;

– определение вкладов структурных подразделений банка в достижение каждого корпоративного показателя;

– формулировка значений KPI структурных подразделений на итоговый и промежуточные плановые периоды;

– осуществление проверки сбалансированности ключевых показателей эффективности – KPI, разработка и согласование итоговой корпоративной счетной карты.

В рамках третьего этапа проводятся следующие работы:

– разработка и внедрение процессов мониторинга работы структурных подразделений на основе KPI;

– разработка и внедрение системы мотивации сотрудников структурных подразделений на основе KPI.

Система KPI может значительным конкурентным преимуществом банковской организации и позволит вести свою стратегическую и операционную деятельность еще более эффективно.

Вопросы для самопроверки

1. Какие методы планирования применяются в практике банковских организаций?
2. В чем заключается сущность основных методов планирования: балансового, нормативного и программно-целевого?
3. На какие основные группы можно разделить методы прогнозирования?
4. В чем состоит основная цель разработки бизнес-плана в банковской организации?
5. Какова структура бизнес-плана и содержание её основных разделов?
6. Какие факторы относятся к числу конъюнктурообразующих на рынке банковских операций?

7. Какие факторы оказывают влияние на состояние конкурентной среды на рынке банковских услуг?
8. Какие факторы оказывают влияние на выбор стратегии развития коммерческого банка?
9. Какие основные причины могут привести к необходимости изменения стратегии развития банка?
10. Какими основными критериями следует руководствоваться при выборе KPI?

КЕЙСЫ

Кейс 1

Бизнес-планирование связано с перспективной деятельностью банка. Бизнес-план должен охватывать все направления работ и все подразделения банка. При этом для отдельных проектов (открытие филиала банка, приобретение здания, внедрения сложных технических систем, банкоматов и пр.) разрабатываются отдельные бизнес-планы, часто в сокращенном виде, в которых рассчитывается экономическая эффективность. Бизнес-планирование – это процесс, определяющий локальные и общие перспективы развития банка, сферу, масштабы и результаты его деятельности в соизмерении с источниками и затратами.

Чем крупнее кредитная организация, тем сложнее ее функциональная деятельность, тем полнее и обоснованнее разработка бизнес-плана. Бизнес-план небольшого банка проще по составу, структуре и объему.

Задания.

1) Должен ли отличаться бизнес-план банка от бизнес-плана компании, как любого бизнеса? Обоснуйте свою позицию.
2) Возможно ли на основе бизнес-плана, оценить способность кредитной организации обеспечить финансовую стабильность?

Кейс 2

Миссия банка: «Трудом создавать богатство».

Не являясь розничной кредитной организацией, Трансстройбанк стремится к тому, чтобы предоставление качественных банковских услуг клиентам было ориентировано на индивидуальные особенности клиентского бизнеса и максимально учитывало потребности каждого клиента. Банк должен всесторонне способствовать получению клиентом прибыли, а также оптимизации и совершенствованию его бизнеса, так как прибыльность и успех клиента напрямую связан с прибыльностью Банка. Удовлетворенность клиента оказываемыми Банком услугами – важнейший фактор успеха Банка.

Банк стремится к комплексному подходу в обеспечении клиентов необходимыми банковскими услугами. Система продаж банковских продуктов ориентирована именно на продажу комплекса банковских продуктов и услуг.

Основные стратегические цели Банка на 2015 год:

1. Обеспечение рентабельности капитала и активов на уровнях 3,5 % годовых и 0,9 % годовых соответственно.
2. Обеспечение роста бизнеса не менее чем на 10 % на ключевых направлениях или достижение запланированных абсолютных показателей.
3. Рост качества управления бизнесом.
4. Повышение узнаваемости бренда и лояльности клиентов.

Задачи, решаемые Банком для достижения целей:

1. По цели 1:

- надлежащее управление рисками за счёт:
- соблюдения умеренного разрыва между срочностью пассивов и активов (Gap);
- установления лимитов на каждый вид актива, каждого контрагента и эмитента ценных бумаг, исходя из данных финансового анализа и деловой репутации;

– увеличение объема активов, приносящих процентный доход, не менее, чем на 10 %;
– обеспечение заданного уровня процентной маржи (5 % годовых);
– увеличение объема комиссионных доходов не менее, чем на 10 %.

2. По цели 2:

– приоритетное развитие следующих направлений деятельности:
– привлечение банковских вкладов (депозитов) и выдача собственных векселей;
– кредитование субъектов малого и среднего предпринимательства (далее – субъекты МСП) за счёт собственных средств;
– предоставление банковских гарантий;
– купля-продажа памятных, инвестиционных монет, монет иностранных государств и слитков из драгоценных металлов;
– торговый эквайринг и комплексное обслуживание банковских карт;
– создание, поддержание и развитие следующих банковских продуктов;
– кредитование субъектов МСП по программе ОАО «Российский Банк поддержки малого и среднего предпринимательства»;
– реализация эффективной системы продаж за счёт запуска системы CRM и создания системы мотивации персонала Банка.

3. По цели 3:

- автоматизация бизнес-процессов в Банке;
- внедрение системы дистанционного банковского обслуживания (ДБО, подсистемы Интернет-банкинг и «Мобильный банк») на базе отдельного программного комплекса.

4. По цели 4:

– поддержание достигнутого уровня узнаваемости бренда Банка посредством Интернет-сообществ;
– реализация текущего медиа-плана;

– обеспечение контроля качества клиентского обслуживания и лояльности клиентов через предоставление возможности писать отзывы напрямую в Интернет-ресурсы (с обязательным оперативным реагированием), обеспечение функционирования эффективной системы обратной связи с клиентами, измеряемое количеством жалоб клиентов от общего количества обращений клиентов в Банк, которое должно быть в течение 2015 года не более 10 %. Приоритетными направлениями деятельности Банка являются:

- ✓ расчетно-кассовое обслуживание и кредитование предприятий малого и среднего бизнеса;
- ✓ комплексное банковское обслуживание состоятельных физических лиц, включая реализацию монет и слитков из драгоценных металлов и ведение обезличенных металлических счетов.

Задания:

1) Проанализируйте предлагаемые задачи стратегического развития банка. Насколько они соответствуют сформулированным стратегическим целям?
2) Определите насколько эти цели и задачи взаимосвязаны с приоритетными направлениями деятельности банка.

ТЕСТЫ

1. Какой из методов планирования позволяет реализовать принцип сбалансированности и рациональности:
   а) нормативный;
   б) расчетно-аналитический;
   в) балансовый;
   г) программно-целевой.
2. Какой из нижеперечисленных методов относится к формализованным методам прогнозирования:
   а) метод экспертных оценок;

б) экстраполяция;

в) метод исторических аналогий;

г) прогнозирование по образцу.

3. Какая из целей составления плана является дополнительной:

а) конкретизация перспектив банковского бизнеса;

б) построение системы измерения результатов деятельности;

в) снижение рисков ведения банковского бизнеса;

г) приобретение опыта планирования.

4. Какой из разделов плана направлен на изучение рынков:

а) описание продукта (услуги);

б) анализ рынка;

в) план маркетинга;

г) риски и страхование;

д) производственный план.

5. К основным конъюнктурообразующим факторам на рынке банковских услуг не относятся:

а) способы продвижения банковских продуктов;

б) ситуация на межбанковском рынке;

в) изменение ставки рефинансирования;

г) состояние долгового рынка.

6. Какой метод оперативного планирования предусматривает возможность пересмотра и корректировки мероприятий:

а) последовательное планирование;

б) скользящее планирование;

в) гибкое планирование;

г) жесткое планирование.

7. Какой метод оперативного планирования предусматривает точную увязку каждого мероприятия со сроками его проведения:

а) последовательное планирование;

б) скользящее планирование;

в) гибкое планирование;

г) жесткое планирование.

8. На каком этапе процесса разработки стратегии коммерческого банка проводят анализ продуктов (бизнесов) коммерческого банка:

а) анализ внешней и внутренней среды;

б) разработка стратегии;

в) реализация стратегии;

г) коррекция стратегии.

9. На каком этапе процесса разработки стратегии коммерческого банка используют матрицу бостонской консалтинговой группы:

а) анализ внешней и внутренней среды;

б) разработка стратегии;

в) реализация стратегии;

г) коррекция стратегии.

10. Сколько основных принципов лежат в основе разработки KPI банковской организации:

а) три принципа;

б) четыре принципа;

в) пять принципов;

г) шесть принципов.

АКТУАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ

«Стратегические проекты Сбербанка»

Председатель правления **Сбербанка Станислав Кузнецов**

В настоящее время Сбербанк реализует большое число стратегических проектов, нацеленных на модернизацию и развитие существующей инфраструктуры банка. По мнению Председателя правления **Сбербанка Станислава Кузнецова, в** качестве ключевых следует выделить такие проекты, как трансформация операционной функции банка, система электронного офисного документооборота (СЭОДО), создание современного архивно-логистического центра (АЛЦ) банка; строительство МегаЦОДа. Инфраструктурные проекты, как правило, опережают остальные и служат материально-технической базой для «надстроечных» проектов. Это касается, например, проекта создания МегаЦОДа, который реализуется совместно с IT-блоком банка.

http://bosfera.ru/bo/2011/09/my-sokraschaem-dolgostroj

4. ПОСТРОЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В БАНКЕ – БИЗНЕС МОДЕЛИРОВАНИЕ

«То, что мы называем прогрессом, представляет собой замену одной неприятности другою».

(С. Эллис)

4.1. ЭТАПЫ ПОСТРОЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Внедрение **процессного подхода** в банке начинается с выделения и описания всех бизнес-процессов. Однако процессный подход не ограничивается выделением и документированием существующих бизнес-процессов. При внедрении процессного подхода наиболее важным является дальнейшее совершенствование бизнес-процессов. В рамках процессного подхода любое предприятие рассматривается как бизнес-система, которая представляет собой связанное множество бизнес-процессов, конечными целями которых является выпуск продукции или услуги.

Система управления предприятием направлена на управление как каждым бизнес-процессом в отдельности, так и всеми бизнес-процессами предприятия. При этом система качества предприятия обеспечивает качество технологии выполнения бизнес-процессов в рамках существующей или перспективной организационной структуры и организационной культуры предприятия.

В практику многих российских банков уже прочно вошли такие понятия как моделирование структуры бизнес-процессов, бизнес-инжиниринг, реинжиниринг бизнес-процессов. В связи с чем возрос интерес к общей концепции **бизнес-моделирования**, которое с точки зрения современных подходов рассматривается как разработка модели деятельности банковской организации с целью решения наиболее важных стратегических задач.

Одной из основных **целей** бизнес-моделирования является решение насущной для российских банков задачи анализа и совершенствования организации деятельности. Не секрет, что производительность труда в России, определяемая как валовый внутренний продукт на одного занятого в несколько раз меньше производительности труда в развитых странах. Другими словами, ту же самую работу, которую в российских компаниях выполняют несколько человек, в развитых выполняет один. Данная ситуация, в числе прочего, в существенной мере определяется и низким уровнем применяемых российскими компаниями (и банки не являются исключением) производственных, и управленческих технологий, включая низкий уровень организации труда.

По оценкам специалистов внедрение современных технологий организации и управления банковским бизнесом сможет повысить их производительность труда от двух и выше раз. Бизнес-моделирование – является эффективным средством поиска возможностей улучшения деятельности банковских организаций. Кроме того, это метод, позволяющий дать оценку текущей деятельности банка по отношению к требованиям, предъявляемым к его функционированию, управлению, эффективности, конечным результатам деятельности и степени удовлетворенности клиента. Более того, моделирование бизнес-процессов – это хороший способ выявления текущих проблем в банковской организации и предвидения будущих.

Внедрение **процессного подхода в банковских организациях** требует уделить тщательное внимание построению бизнес-процессов, основными **этапами** которого являются:

– идентификация бизнес-процессов (на основе анализа направлений деятельности, продуктов и услуг) и определение категорий бизнес-процессов;

– диагностика бизнес-процессов (выделение приоритетности, важности, проблемности, критичности бизнес-процессов);

– выделение и построение дерева бизнес-процессов банковской организации;

– оценка и выбор бизнес-процессов для дальнейшего анализа и оптимизации;

– описание выбранных бизнес-процессов;

– оптимизация бизнес-процессов.

Проведение идентификации и определение категории бизнес-процессов, а также определение их параметров – индивидуальная и достаточно не простая работа при переходе на процессную организацию и управление деятельностью банковской организации.

Идентификация бизнес-процессов происходит на основе описания банковских продуктов и услуг, выделения основных бизнес-направлений банка. ***Бизнес-направление*** – это стратегическое направление деятельности банковской организации, которое выделено на основе группировки типов клиентов, производимых банковских продуктов / услуг, или рынков и приносит значительную прибыль. Бизнес-направления банка в последствии раскрываются через перечень производимых продуктов и услуг, и тем самым формируют перечень бизнес-процессов коммерческого банка.

Совокупность реализуемых бизнес-процессов образует бизнес-модель банковской организации, которая становится основой построения дерева бизнес-процессов банка.

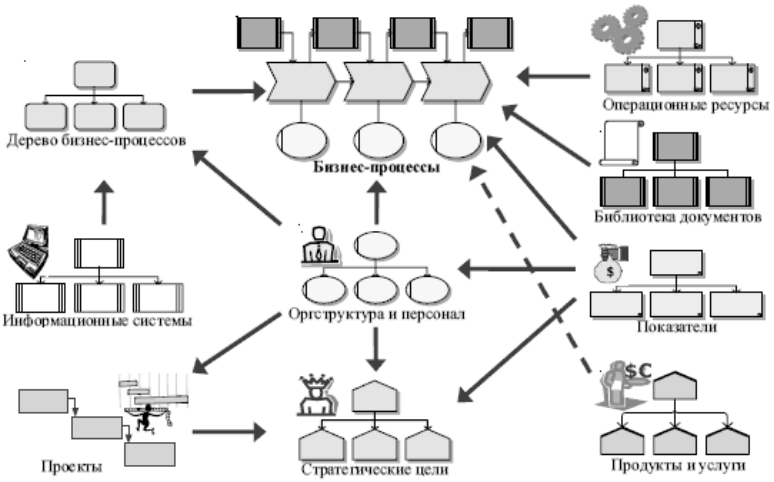

Рис. 4.1.1. **Взаимосвязь элементов бизнес-модели банка**

Затем определяется категория бизнес-процессов. Как уже отмечалось, бизнес-процессы банка делятся на три категории: основные, обеспечивающие и управляющие. Основными процессами банковской организации являются те виды деятельности (бизнес-направления), которые непосредственно производят основные «выходы», получаемые внешними клиентами (например, обслуживание физических лиц, обслуживание юридических лиц). Обеспечивающими считаются те процессы, где главный выход получается другими подразделениями банка (например, внутренний контроль, юридическое обеспечение).

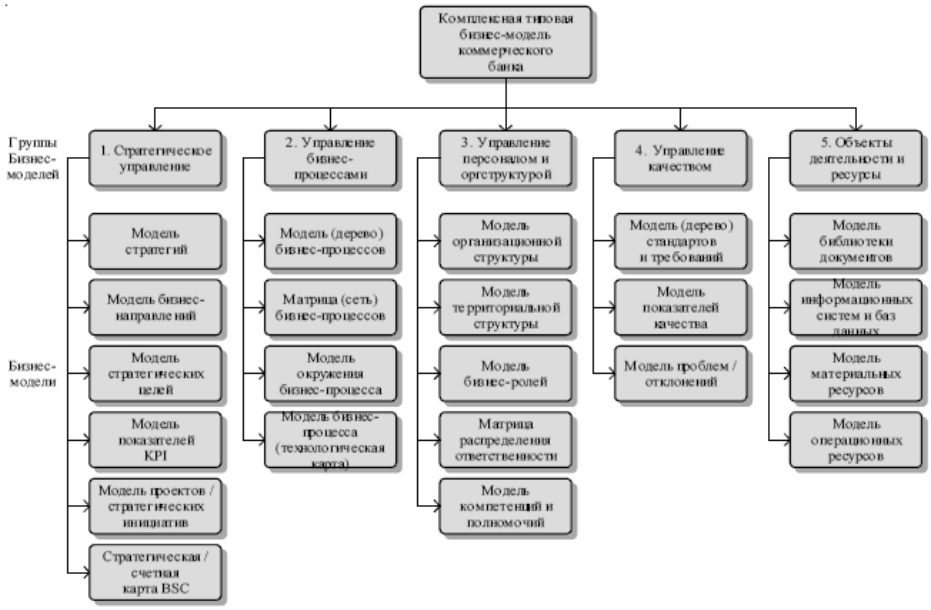

Рис. 4.1.2. **Типовая бизнес-модель банка**

Первичным клиентом является сторона, которая получает первичный выход бизнес-процесса, определенный в рамках описанных и согласованных границ процесса. Вторичные клиенты получают вторичные выходы. Косвенные клиенты – это те, которые стоят следующими в очереди после первичного клиента. Хотя они непосредственно не получают выхода процесса, их затрагивают опоздания или ошибки в производстве банковского продукта (или услуги), являющегося первичным выходом процесса. Для многих бизнес-процессов банка первичные, вторичные и косвенные клиенты находятся внутри организации. Внешние клиенты могут быть двух типов: потребители и не потребители. Последние включают в себя партнеров. Эта

информация используется для формирования перечня и построения дерева бизнес-процессов.

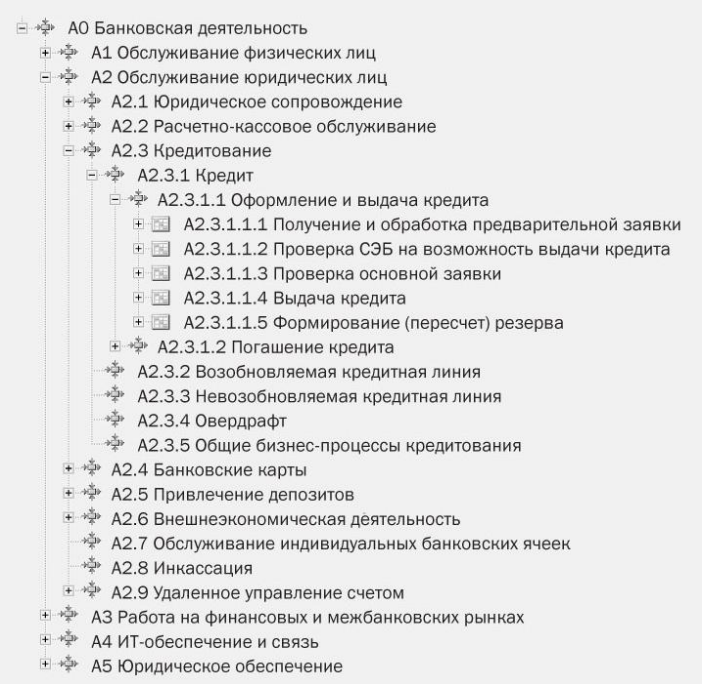

Рис. 4.1.3. **Дерево бизнес-процессов банка**

Процесс формирования дерева бизнес-процессов банка осуществляется посредством выделения 6 основных **уровней** на основе соответствующих критериев.

Первый уровень 3 категории процессов банка: основные, обеспечивающие и управляющие (критерий – предназначение бизнес-процесса).

Второй уровень образуют основные бизнес-процессы банка (например, обслуживание физических лиц), критерием служит бизнес-направление.

Третий уровень представляют подпроцессы основных бизнес-процессов, например, в рамках основного бизнес-процесса «обслуживание физических лиц» выделяются, например такие подпроцессы, как «расчетно-кассовое обслуживание физических лиц», «кредитование физических лиц» и пр. Критерием здесь выступает тип банковского продукта / услуги.

На ***четвертом уровне*** на основе критерия «конкретный банковский продукт / услуга» происходит дальнейшая детализация, так, например, подпроцесс «кредитование физических лиц» детализируется в процедурах

«ипотечное кредитование», «потребительское кредитование», «автокредитование».

Пятый уровень представляют рабочие процедуры, осуществляемые в рамках реализации отдельных подпроцессов, например, для основного бизнес-процесса «обслуживание физических лиц, в рамках подпроцесса «кредитование физических лиц» на основе критерия «жизненный цикл конкретного банковского продукта / услуги» выделяют следующие рабочие процедуры: консультирование, оформление и выдача кредита, обслуживание и закрытие кредита.

На ***шестом уровне*** на основе критерия детализации рабочих процедур в рамках подпроцесса «кредитование физических лиц» выделяют следующее рабочие операции: прием и проверка документов, оценка кредитного риска и принятие решения о выдаче кредита, оформление кредитного договора, выдач кредита.

Затем на основе сформированного дерева бизнес-процессов банковской организации выделяются приоритетные бизнес-процессы для дальнейшего описания, анализа и оптимизации.

Этап диагностики бизнес-процессов предполагает их классификацию по уровню иерархии. В соответствии с этим бизнес-процессы коммерческого банка могут быть разделены на две **категории.**

К ***первой категории*** относятся базовые бизнес-процессы – бизнес-процессы первого уровня, которые не могут быть подвергнуты композиции, ***вторая категория*** включает подпроцессы – бизнес-процессы, которые могут быть подвергнуты композиции.

Формирование перечня приоритетных бизнес-процессов производится на основе следующих **критериев**, играющих важное значение при отборе:

- важность бизнес-процесса;
- проблемность бизнес-процесса;
- затраты, требуемые для оптимизации бизнес-процесса.

В процессе формирования перечня приоритетных бизнес-процессов также следует учитывать их основные характеристики и качественные параметры.

В числе **основных характеристик бизнес-процесса** следует назвать:

– входящий массив данных (информация, документы и т.п.) и ресурсов (материальные и нематериальные активы);

– «продукт на выходе», иными словами, необходимо определить, что является результатом конкретного бизнес-процесса;

– «собственник» бизнес-процесса, в качестве которого может выступать субъект (банковская организация, подразделение, сотрудник), отвечающий за реализацию данного бизнес-процесса;

– ресурсы (материальные и нематериальные активы, кадровые ресурсы), задействованные в ходе реализации бизнес-процесса;

– контрольные показатели эффективности бизнес-процесса;

– механизм реализации бизнес-процесса.

Таблица 4.1.1.

Качественные параметры бизнес-процесса банка

Параметр	*Содержание*
▪ Результативность бизнес-процесса	➢ описывает соотношение полученного результата и того, чего хотят или ожидают заказчики
▪ Эффективность бизнес-процесса	➢ показывает, как хорошо выполняются процессы
▪ Адаптируемость бизнес-процесса	➢ свидетельствует о том, насколько хорошо процесс способен реагировать на изменения в окружающей среде
▪ Производительность бизнес-процесса	➢ отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе
▪ Длительность бизнес-процесса	➢ отражает время, которое необходимо для выполнения процесса, или промежуток времени между началом процесса и его завершением
▪ Стоимость бизнес-процесса	➢ это совокупность всех затрат в денежном исчислении, которые необходимо произвести для однократного выполнения

	процесса

Для каждого из выделенных бизнес-процессов рассчитываются количественные показатели в соответствии с приведенными критериями, после чего производится их ранжирование.

Следующий шаг – принятие решения о том, над каким процессом начать работу. Это решение должно базироваться на оценке того, какой эффект даст серьезное улучшение процесса внешнему клиенту, стратегической важности данного процесса, особенно с точки зрения существующей работы конкурентов, эффекта от сильного влияния процесса на другие процессы в банковской организации и текущего состояния процесса.

Эти вопросы следует последовательно рассмотреть и принять соответствующие решения, так как очень неразумно пытаться сделать слишком много слишком быстро. В больших организациях несколько проектов по бизнес-моделированию, скажем три-четыре, могут проводиться одновременно, но обычно в каждый момент времени проводится максимум один-два проекта.

Существует, по крайней мере, **четыре критерия**, которые можно использовать для отбора процессов:

- ✓ стратегическая важность процесса,
- ✓ жизнеспособность процесса,
- ✓ ожидания клиентов,
- ✓ возможности.

Стратегическая важность процесса, возможно, является самым очевидным критерием. Занимаясь бизнес-моделированием процессов, наиважнейших для общей стратегии, банк может в значительной мере обеспечить выполнимость своей стратегии.

a. МЕТОДИКА ПОСТРОЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Современная концепция бизнес-моделирования предполагает переосмысление и трансформацию бизнеса банковской организации для более тесной координации деятельности ее функциональных частей и повышения их гибкости.

Следует обратить внимание на одну важную особенность бизнес-процессов, на которой часто не акцентируется внимание в процессе их построения, а именно: бизнес-процесс не является действием, реализуемым реально в текущий момент времени. **Бизнес-процесс** – это всего лишь представление таких действий, абстракция, модель. Это представление действий может быть реализовано или нет. Поэтому эффективность реализации бизнес-процесс не есть эффективность, собственно, бизнес-процесса. Например, существуют ошибки исполнителя бизнес-процесса, которые снижают эффективность его реализации. Следовательно, эффективность бизнес-процесс – это идеальная оценка деятельности, получаемая в процессе того или иного моделирования деятельности банка.

При этом исполнитель бизнес-процесс не является элементом бизнес-процесса, как пользователь персонального компьютера не является элементом программного продукта. Исполнитель бизнес-процесс является механизмом, поставляющим услуги, обеспечивающие исполнение бизнес-процесса, т.е. исполнитель бизнес-процесса сам является процессом. Аналогично, ресурсы, поставляемые процессу, не являются его составной частью, а являются своего рода ограничениями для исполнения бизнес-процесса. В связи с этим невозможно переоценить важность бизнес-моделирования для повышения эффективности функционирования бизнес-процессов банковской организации.

При ***построении бизнес-процессов*** следует учитывать ряд базовых **принципов**, к числу которых относятся:

– ***принцип системности*** (все бизнес-процессы должны разрабатываться в системе, это означает, что они должны быть взаимосвязаны, актуальны, полностью согласовываться между собой, прозрачны и понятны, и (при необходимости) подвергнуты оптимизации; разрабатываемые бизнес-процессы должны в полной мере отражать специфику деятельности коммерческого банка, предусматривать различные варианты их реализации);

– ***принцип универсальности*** (все бизнес-процессы должны быть унифицируемы, разрабатываться по общим стандартам и методикам, утвержденным в банковской организации, а также необходимо, чтобы были в полной мере учтены единые принципы и правила бизнес-моделирования; в большинстве случаев при разработке бизнес-процессов в коммерческом банке могут быть использованы типовые решения, поскольку банки в силу специфики своей деятельности, как правило, предлагают на рынке однородные банковские продукты и услуги; при необходимости эти типовые решения могут быть в определенной степени адаптированы к стандартам деятельности конкретного банка);

– ***принцип результативности*** (означает, что в качестве приоритетных для разработки должны быть выбраны стратегически важные бизнес-процессы с высокой степенью результативности, которые имеют наибольшую практическую значимость для достижения установленных показателей деятельности банка);

– ***принцип учета правил процессного подхода*** (речь идет о том, что для успешного функционирования бизнес-процессов банковской организации важнейшая роль принадлежит системе управления бизнес-процессами. Это связано с тем, что каждый бизнес-процесс коммерческого банка теснейшим образом связан с различными другими системами такими, как система показателей эффективности деятельности, система управления операционными ресурсами и т.д. Следование процессному подходу позволит разработать по-настоящему эффективные бизнес-процессы, что даст

возможность коммерческому банку развить свои конкурентные преимущества и усилить свои позиции на целевых рынках. Это имеет принципиально важное значение именно для банковских продуктов и услуг, которые однородны с точки зрения клиентов);

– ***принцип безопасности*** (соблюдение данного принципа означает, что в силу специфики деятельности банка для каждого бизнес-процесса должны быть строго разграничены права доступа сотрудников в зависимости от установленного уровня конфиденциальности; реализуемые бизнес-процессы должны позволить снизить все потенциальные риски, включая и операционные);

– ***принцип качества*** (разрабатываемые бизнес-процессы должны отвечать самым высоким стандартам качества, это означает, что процесс построения бизнес-процессов должен быть тщательно спланирован, обеспечен всеми необходимыми ресурсами, включая финансовые и человеческие; важным условиям соблюдения качества бизнес-процесса является применение специальных программных продуктов – средств автоматизации построения бизнес-процесса; кроме того, в коммерческих банках рекомендуется осуществлять разработку новых и реинжиниринг имеющихся бизнес-процессов в рамках внедрения проектного управления).

Традиционно **процесс бизнес-моделирования** разбивается на ряд следующих **этапов**, которые в целом соответствуют классическим канонам организационного проектирования и бизнес-инжиниринга.

1. Проведение организационной диагностики и комплексного анализа банковского бизнеса.
2. Формирование рабочей группы для участия в проекте бизнес-моделированию.
3. Приобретение и внедрение программного продукта.
4. Разработка проекта построения бизнес-процесса.
5. Разработка модельного бизнес-процесса.

6. Подготовка регламентов и внутренних нормативных документов для каждого бизнес-процесса.
7. Утверждение модельного бизнес-процесс, регламентов и доведение их до сотрудников банка.

На ***первом этапе***, связанном с организационной диагностикой и анализом банковского бизнеса, проводится тщательное исследование бизнес-процессов, реализуемых в коммерческом банке, с точки зрения их актуальности, полноты имеющейся документации (регламентов бизнес-процессов), проводится проверка на предмет их согласованности с другими бизнес-процессами и качества их построения. Именно в ходе этого этапа определяются недостатки, выявляются наиболее проблемные бизнес-процессы, снижающие эффективность банковского бизнеса.

В рамках ***второго этапа*** – формирование рабочей группы для участия в проекте бизнес-моделированию – из числа работников банковской организации создается рабочая группа, которая будет непосредственно задействована в проекте по разработке бизнес-процесса. Члены этой группы должны обладать всеми компетенциями, необходимыми для проведения проектной работы, в связи с чем в большинстве случаев организуется специальное обучение навыкам проектной работы и бизнес-моделирования. Как правило, в работе этой группы принимает участие работники ключевого подразделения, отвечающего за реализацию бизнес-процесса, работники IT-подразделения и сам владелец бизнес-процесса, который может выступать в качестве руководителя проекта.

В ходе ***третьего этапа*** принимается решение об использовании для бизнес-моделирования определенного профессионального программного продукта, в связи с чем сначала проводится анализ рынка, определяется совокупность критериев, которым должен удовлетворять данный программный продукт, анализируются ценовые позиции, условия приобретения и технической поддержки. На этом же этапе происходит внедрение программного продукта, при необходимости проводится

специальное обучение сотрудников банка, которые будут принимать участие в работах по бизнес-моделированию. Приобретение и внедрение профессионального программного продукта выделяется в отдельный этап, поскольку его использование является одним их ключевых факторов успеха: даст возможность значительно сократить сроки реализации проекта по бизнес-моделированию и существенно повысить его эффективность.

В рамках ***четвертого этапа*** происходит разработка проекта построения бизнес-процесса, в отдельных случая могут использоваться имеющиеся типовые планы и методики построения бизнес-процессов, прошедшие свою апробацию в других банковских организациях. В связи с чем на этом этапе в разработке проекта могут привлекаться сторонние консультанты, имеющие опыт участия в проектах по построению бизнес-процессов в коммерческих банках. С одной стороны, это приводит удорожанию стоимости проекта, а с другой – позволит сократить сроки и повысить эффективность его реализации. Использование консультантов также позволяет уменьшить риски возникновения конфликтов между сотрудниками разных подразделений банка, принимающих участие в проекте. В ходе этого этапа определяются этапы реализации проекта по бизнес-моделированию, их длительность, устанавливается состав рабочих операций, критические точки, назначаются лица, ответственные за их достижение, выявляется объем необходимых ресурсов, прежде всего, финансовых.

На ***пятом этапе*** происходит разработка модельного бизнес-процесса. Это связано с тем, что, как показывает практика бизнес-моделирования, набор моделей бизнес-процессов недостаточен, кроме того, существующие модели бизнес-процессов не отличаются полнотой, необходимой для точной формализации деятельности коммерческого банка. Еще одной важной причиной необходимости проведения таких работ, является то, что в ряде случаев, имеющиеся модельные бизнес-процессы не соответствуют требованиям понятности и прозрачности, в связи с чем их использование

может вызвать серьезные затруднения у сотрудников конкретной банковской организации.

Наличие подобного отрицательного опыта в целом ряде проектов по бизнес-моделированию, реализованных в российских банках, требует обязательности подготовки детальных регламентов модельных бизнес-процессов, включающих самое подробное текстовое описание их характеристик, что происходит в рамках шестого этапа. Следует отметить, что многие российские банки использовали типовые программные решения, которые содержат встроенные регламенты, однако, это является полностью оправданным для коммерческих банков среднего размера. В то время как для крупных банковских организаций с разветвленной филиальной сетью и предлагающих широкий спектр банковских продуктов и услуг, целесообразно разработать собственные модельные бизнес-процессы, хотя это автоматически приводит к увеличению сроков и стоимости проектных работ по бизнес-моделированию.

В рамках ***седьмого этапа*** происходит утверждение и доведение до работников банковской организации модельных бизнес-процессов и регламентов. Это осуществляется в процессе их встраивания в деятельность коммерческого банка. Для того чтобы эти модели и регламенты заработали необходимо обеспечить необходимый доступ для сотрудников банка, являющихся непосредственными участниками данного бизнес-процесса, что требует использования специальных удобных механизмов навигации. Как правило, использование новых моделей и регламентов требует проведения обучения работников новым стандартам работы и правилам выполнения рутинных рабочих операций.

Эта методика предназначена для разработки модельных бизнес-процессов в текущем формате деятельности коммерческого банка, т.е. «как есть». Если мы говорим об оптимизации и реинжиниринге бизнес-процессов для создания модели «как должно быть», последовательность этапов и их содержание могут существенно меняться.

В заключение следует отметить, что бизнес-моделирование представляет собой описание бизнес-процессов банка, позволяющее его руководству узнать, как работают рядовые сотрудники, а рядовым сотрудникам – как организована работа других отделов и подразделений, оценить, насколько их деятельность направлена на установленный конечный результат. При этом работы в рамках бизнес-моделирования дают возможность предвидеть и минимизировать риски, возникающие на различных этапах реорганизации деятельности банковской организации.

В настоящее время метод бизнес-моделирования в разной степени используется всеми коммерческими банками, желающими повысить эффективность деятельности.

Описание бизнес-процессов подразделяется на:

- ✓ описание бизнес-процессов «как есть» для их последующей реструктуризации;
- ✓ описание бизнес-процессов для написания должностных инструкций и регламентов;
- ✓ описание бизнес-процессов для автоматизации.
- ✓ описание бизнес-процессов для оптимизации.

Форма описания бизнес-процесса включает:

1. Название бизнес-процесса.
2. Условия начала выполнения бизнес-процесса.
3. Документы и данные, необходимые для выполнения бизнес-процесса и их источники.
4. Документы, создаваемые в результате выполнения бизнес-процесса и их получатели.
5. Действующие лица, принимающие участие в выполнении бизнес-процесса.
6. Материальные ценности необходимые для выполнения бизнес-процесса, если таковые есть.

7. Материальные ценности – результат выполнения бизнес-процесса, если таковые есть.
8. Результаты выполнения бизнес-процесса.
9. Цель данного бизнес-процесса, его место и роль в общих задачах (процессах) банковской организации.
10. Проблемы, возникающие при выполнении бизнес-процесса.
11. Нештатное завершение (выполнение) бизнес-процесса.
12. Последовательность действий выполнения бизнес-процесса.

В процессе документирования бизнес-процессов используются следующие **виды (типы) документов**:

- ✓ формы;
- ✓ схемы;
- ✓ записи;
- ✓ устные высказывания.

Средствами документирования бизнес-процессов (фиксации информации) выступают:

- схема организационной структуры (необходима для понимания структуры банковской организации; описывает формальные отношения между отделами – иерархические и функциональные);
- принципиальная схема бизнес-процесса (схематическое изображение основных элементов бизнес-процесса);
- иерархическая схема бизнес-процессов (понимание структуры и связей во всей системе);
- общий обзор процессов и схема подразделения (описание модели отношений в рамках данного процесса - включая подразделения, конкретных специалистов).

На практике применяют следующие **основные способы описания бизнес-процессов**:

- ✓ текстовый,
- ✓ табличный,

- ✓ графический.

Многие отечественные банки используют в своей деятельности регламентирующие документы, представляющие собой процессные регламенты, которые и являются текстовыми описаниями бизнес-процессов. Но для целей анализа и создания модельных бизнес-процессов данный вариант не вполне подходит. Это связано, в первую очередь, с тем, текстовое описание бизнес-процесса не позволяет составить системное представление о нем и провести его всесторонний анализ, что обусловлено особенностями восприятия текстовой информации человеком. Еще одним важным недостатком текстовых описаний, является низкая эффективность их восприятия вследствие отсутствия визуализации, что приводит к дополнительным временным затратам и в итоге к увеличению стоимости работ по бизнес-моделированию, особенно, если в работе над процессом участвует группа людей.

Для повышения эффективности работы над бизнес-процессами специалистами в сфере информационных технологий были предложены более структурированные подходы к описанию бизнес-процессов. В рамках использования данного подхода предлагалось разбить бизнес-процесс по отдельным ячейкам структурированной таблицы, где каждый столбец и строчка несли определенное значение. Использование подобных таблиц существенно облегчило понимание последовательности выполнения рабочих операций в ходе реализации бизнес-процесса, позволяло увидеть ответственных лиц и оперативно провести его анализ и диагностику. Табличная форма описания бизнес-процессов на практике доказала свою эффективность по сравнению с текстовым описанием и в настоящее время продолжает активно использоваться в ходе описания бизнес-процессов для постановки задач по их автоматизации.

В последнее время при описании бизнес-процессов все более интенсивно стали использоваться графические подходы. Это связано с тем, что даже по сравнению с табличными, графические методы обладают гораздо

большей эффективностью при решении задач по описанию бизнес-процессов ходе бизнес-моделирования. Основными преимуществами этих методов является то, что информация, представленная в графическом виде, позволяет оперативно сформировать комплексное представление о бизнес-процессе. Кроме того, графика обладает более высокой степенью визуализации, переводя любую часть текстовой информации в графические образы, что существенно ускоряет возможности анализа и принятия решений, особенно в ходе групповой работы.

Классическая методология описания бизнес-процесса предполагает вертикальное и горизонтальное описание его внутренней структуры. При вертикальном описании были показаны рабочие операции, из которых бизнес-процесс состоит. По сути, вертикальное описание отражает все бизнес-процессы в форме иерархического списка («дерева» бизнес-процессов). В ходе горизонтального описания описываются взаимодействия между рабочими операциями, включая материальные и информационные потоки, т.е. происходит более подробное (детальное) описание бизнес-процессов с указанием взаимосвязей (бизнес-логики) между бизнес-процессами из «дерева» процессов.

Кажущаяся на первый взгляд сложность описания бизнес-процессов преувеличена. Классическая технология описания бизнес-процессов, которая была разработана на заре рождения процессных технологий управления, достаточно проста и состоит всего лишь из двух стандартов описания бизнес-процессов – DFD и WFD. Большинство других современных стандартов, несмотря на другие названия, представляют разновидности и дополнения двух классических подходов DFD и WFD.

Согласно классическому подходу ***стандарт DFD***, который расшифровывается как Data Flow Diagram, представляет собой диаграмму потоков данных, которая используется для описания бизнес-процессов верхнего уровня. В свою очередь ***стандарт WFD*** расшифровывается как Work Flow Diagram и представляет собой диаграмму потоков работ, которая

используется для описания бизнес-процессов нижнего уровня. У диаграммы потоков работ имеется и другое название – диаграмма алгоритмов.

В итоге описание бизнес-процесса представляет собой иерархически упорядоченный набор DFD- и WFD-схем, в котором схемы верхнего уровня ссылаются на схемы нижнего уровня. При этом схемы DFD, используемые на более высоких уровнях, декомпозируются или ссылаются на схемы DFD и WFD. Схемы WFD, используемые на более низких уровнях, декомпозируются или ссылаются только на схемы WFD.

Сама по себе методология описания бизнес-процессов не слишком сложна, но ее эффективное применение на практике не является простой задачей. Подводные камни, появляющиеся при описании бизнес-процессов банковской организации, могут свести на нет эффективность всей этой работы. Это обусловлено тем, что большинство сотрудников банков не заинтересованы в проведении подобных работ. Дело в том, что описание бизнес-процессов дает полное представление об объеме и количестве выполняемых рабочих операций каждым сотрудником коммерческого банка, а также выявляет лиц, ответственных за результаты их выполнения. Это делает банковскую организацию прозрачной и подконтрольной руководству. Прозрачность в первую очередь выгодна руководителям, при этом заставляет всех сотрудников работать на достижение стратегических целей банка в ущерб их личным интересам. Более того описание бизнес-процессов и повышение прозрачности позволяет выявить избыточные финансовые и временные ресурсы, что, с одной стороны, повышает эффективность деятельности банковской организации, а с другой – вызывает сопротивление персонала банковской организации.

При описании бизнес-процессов следует придерживаться следующих **основных правил.**

Таблица 4.3.1

Правила организации бизнес-процессов

Правила	*Содержание правила*	*Требования к выполнению правила*
Правило 1	Составление, уточнение, подтверждение схемы вместе с «владельцами»/ «участниками» бизнес-процессов	К работе по описанию бизнес-процессов нужно активно привлекать специалистов, которые участвуют в этом процессе и отвечают за эффективность их выполнения. Это ускорит работу и повысит качество результатов.
Правило 2	Использование визуальных подходов описания бизнес-процессов	При описании бизнес-процессов нужно оперативно фиксировать и визуализировать полученную информацию. Это способствует повышению эффективности работы.
Правило 3	Использование языка, понятного «владельцам»/ «участникам» бизнес-процесса	Рекомендуется использовать устоявшуюся терминологию. Это сделает схемы бизнес-процессов понятными для всех участников процесса, и экономит много времени при их согласовании, анализе и оптимизации.
Правило 4	Создание схем деятельности, а не организационных структур	Если в качестве средства выделения бизнес-процессов и работ использовать действующую оргструктуру, то достаточно велика вероятность того, что разработанные описания бизнес-процессов будут искажены в случае неоптимальной организационной структуры.
Правило 5	Недопущение излишней детализации бизнес-процессов, особенно на схеме «как есть»	Излишняя детализация не только приводит к отрицательным последствиям, связанным с информационной перегруженностью участников работы, снижает качество результатов и часто приводит к неуспеху всего мероприятия. Кроме того, чем большие изменения планируется провести при оптимизации бизнес-процесса, тем менее детальное описание бизнес-процесса «как есть» должно быть разработано.
Правило 6	Недопущение составления схемы	Инструментарий по описанию бизнес-процессов – это инструмент для достижения более

	бизнес-процесса ради схемы, не ведущей к дальнейшему анализу и действиям	высоких целей оптимизации и улучшения бизнес-процессов. При проведении работ постоянно нужно помнить о настоящих целях, а не зацикливаться на инструментарии и разработке схем.
Правило 7	Недопущение смешивания понятий «как есть», «как должно быть», «как будет»	Согласно технологии оптимизации бизнес-процессов первым шагом является это описание процесса «как есть». Поэтому нужно описывать только те работы, только ту организационную структуру, которая существуют на самом деле, невзирая на их «кривизну». Если построенные схемы бизнес-процессов не будут соответствовать действительности, это искажает информацию и уменьшает возможность их эффективного функционирования.

После того как будет описана большая часть приоритетных бизнес-процессов банковской организации, отобранных для целей бизнес-моделирования, можно будет переходить к формированию последующих систем, например, систем менеджмента качества и управления операционными рисками.

b. МАТРИЦА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Система менеджмента качества (СМК) используется для реализации политики коммерческого банка в области управления качеством и в современных условиях становится важной частью банковского менеджмента. Менеджмент качества (quality management) – скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству. Разработкой стандартов занимается Международная организация по стандартизации (International Organization for Standardization – ISO, в русском варианте ИСО), членами которой являются 165 стран, в том числе и Россия.

Условия ведения банковского бизнеса требуют от банковских организаций создания и сертификации СМК с точки зрения ее соответствия

требованиям стандарта ISO 9001, принятых Международной организацией по стандартизации.

Комплект Стандартов серии ISO 9000 версии 2000 состоит из пяти базовых стандартов, среди которых три являются основополагающими для банков:

- ISO 9000:2000 «Система менеджмента качества. Основные принципы и словарь»;
- ISO 9001:2000 «Система менеджмента качества. Требования»;
- ISO 9004:2000 «Система менеджмента качества. Руководящие указания по улучшению качества».

В России в рамках международных требований ВНИИС разработал, а Госстандарт утвердил и ввел в действие соответственно идентичные тексты данных стандартов:

- ГОСТ Р ИСО 9000-2001;
- ГОСТ Р ИСО 9001-2001;
- ГОСТ Р ИСО 9004-2001.

Стандарт ISO 9001 предназначен для целей сертификации и содержит набор требований для построения СМК.

Стандарт ISO 9004 предназначен для содействия организациям в непрерывном совершенствовании бизнес-процессов и повышении эффективности работы. Он носит рекомендательный характер и не предназначен для целей сертификации. Его целью является переход организации на более высокий уровень для реализации концепции всеобщего управления качеством (TQM, Total Quality Management).

В настоящее время направление менеджмента качества становится всё более актуальным и востребованным для коммерческих банков, поскольку усиление конкуренции на рынке банковских услуг приводит к повышению запросов и требований потребителей к банковским продуктам / услугам.

Внедрение СМК в банковскую деятельность позволяет значительно уменьшить количество претензий клиентов к банку и расходов на их

удовлетворение, существенно повысить уровень удовлетворенности клиентов, обеспечить приток новых клиентов и тем самым увеличить объемы продаж и добиться комплексности обслуживания.

Выделяют 8 **основных принципов менеджмента качества**, которые используются при построении матрицы менеджмента качества:

1. Ориентация на потребителя: успех в банковском бизнесе зависит от того, насколько хорошо банковская организация осведомлена о текущих и будущих потребностях своих клиентов.

2. Лидерство руководителя: руководству банка необходимо формировать и поддерживать такую организационную среду, чтобы обеспечить как можно полное вовлечение персонала в достижение целей банковской организации, таким образом, будет достигаться единство цели и направления деятельности.

3. Вовлечение сотрудников: вовлечение персонала в достижение общих стратегических целей, позволит более полно использовать их способности и профессиональные компетенции.

4. Процессный подход: запланированные результаты будут достигаться эффективно в случае внедрения в банковской организации процессного подхода.

5. Системный подход: управление взаимосвязанными бизнес-процессами банка как системой, позволит существенно повысить результативность его деятельности и эффективность достижения стратегических целей

6. Постоянное улучшение: необходимо сделать постоянным процессы совершенствования и улучшения.

7. Принятие решений, основанное на фактах: принятие управленческих решения (особенно стратегических) в обязательном порядке должно основываться на предварительном анализе информации.

8. Взаимовыгодное отношение с поставщиками и партнерами: взаимовыгодные отношения с партнерами и поставщиками позволят повысить конкурентоспособность банка на рынке банковских услуг.

СМК – действенный инструмент комплексного повышения качества и эффективности работы банка, поскольку, как показывает практика банковских организаций ее внедрение способно оказать влияние на рост годовых показателей прибыли банка в размере не менее 25%.

При построении **матрицы менеджмента качества** в коммерческом банке необходимо учитывать **основные принципы и требования ISO 9000**.

1. Разработать политику банка в области и соответствующее руководство и неукоснительно следовать им в своей деятельности.
2. Четко формализовать бизнес-процессы банка с указанием «владельцев» и ключевых показателей эффективности (KPI).
3. Проводить регулярный мониторинг (внутренний аудит) для оценки качества и результативности реализации бизнес-процессов с использованием механизмов сбора и анализа значений нефинансовых показателей.
4. Выстроить оперативную обратная связь с клиентами банка и повысить эффективность работы с претензиями.
5. Внедрить систему мотивации персонала, основанную на личной заинтересованности сотрудников в улучшении и поддержании качества работы.
6. Разработать и внедрить единые стандарты качества обслуживания клиентов, реализации бизнес-процессов

Важным условием соблюдения требований ISO 9000 является разработка и внедрение политики в области качества.

При разработке **политики в области качества** банковские организации должны руководствоваться следующими **основными принципами**:

– достижение высокого уровня качества предоставляемых банковских продуктов / услуг;

– работа по постоянному совершенствованию и повышению качества банковских продуктов / услуг и бизнес-процессов;

– максимальное удовлетворение текущих и потенциальных потребностей клиентов, ориентация на потребителя (клиенто-ориентированная банковская организация);

– установление и поддержание взаимовыгодных долгосрочных отношений с клиентами, партнёрами и контрагентами;

– обеспечение сохранности средств клиентов и своевременное выполнение банком своих обязательств;

– применение современных подходов, технологий и других методов для улучшения качества продуктов / услуг и повышения результативности деятельности банка;

– установление ответственности каждого сотрудника банка за качество и результаты выполнения рабочих операций, повышения результативности своей работы и деятельности банка в целом;

– принятие руководством банковской организации обязательств по строгому следованию принципам политики банка в области качества, созданию и поддержанию необходимой внутренней среды.

Существует ряд **требований по включению в СМК бизнес-процессов** банковской организации.

Во-первых, перечень (количество) описываемых бизнес-процессов (областей деятельности) зависит от решения руководства банка и результатов Оценочного аудита СМК банка. В зависимости от выбранных к описанию (формализации) областей деятельности в Сертификате соответствия ISO 9001 будут ставиться соответствующие отметки.

Во-вторых, в качестве приоритетных следует формализовать те бизнес-процессы, которые:

– имеют большое количество несоответствий ISO 9000;

– имеют высокую проблемность и / или важность;

– регламентированы большим количеством нормативных документов;

– не формализованы, но часто выполняются;

– проходят через большое количество подразделений банка (сквозные процессы).

Рекомендации стандарта ISO 9000: «…В процессы системы менеджмента качества с учетом перечисленного выше рекомендуется включать процессы, необходимые для деятельности руководства, обеспечения ресурсами, производства продукции и проведения измерений… Организация должна планировать и разрабатывать процессы, необходимые для производства продукции». Таким образом, желательно формализовать все основные банковские процессы, а также часть внутренних процессов, которые значительно влияют на обеспечение ресурсами и реализацию продуктов / услуг банка.

Для всех основных бизнес-процессов банка должны быть выполнены следующие **основные требования**:

– построено единое «дерево» (иерархический список) бизнес-процессов, в котором каждый бизнес-процесс имеет свой уникальный код; данное «дерево» бизнес-процессов должно содержать описания бизнес-процессов и процедур, которые предусматриваются стандартом ISO 9001;

– назначены «владельцы» бизнес-процессов;

– установлены требования внутри процессов и к выходам процессов согласно установленным категориям (например, такие, как время, объем, качество, безопасность и др.);

– сформулированы цели в области качества банковской организации;

– разработаны и запланированы KPI;

– разработаны механизмы сбора значений показателей (отчетности по бизнес-процессу);

– определен объем необходимых ресурсов для успешной реализации каждого бизнес-процесса;

– разработаны актуальные модели, регламенты, методики, и доведены до конкретных исполнителей (участников бизнес-процесса);

– разработаны и утверждены формы документов (записи).

Важным моментом внедрения СМК в банке является выявление категорий качества (определенных сторон продукта или процесса, на основании которых происходит оценка его качества) банковских продуктов / процессов.

В практике ведения банковского бизнеса целесообразно использовать следующие **категории качества банковских продуктов / процессов**:

– интегрированная, включающая итоговые (суммарные) и обобщенные требования к качеству банковских продуктов / процессов:

– продуктовая, содержащая требования качественным и количественным характеристикам и (материальным и нематериальным) параметрам банковских продуктов / услуг;

– стоимостная, устанавливающая требования к стоимости продуктов / услуг, размерам тарифов;

– техническая и технологическая, предусматривающая требования к организации и управлению информационными потоками банка и используемому оборудованию (включая программное обеспечение), технологиям создания и реализации банковских продуктов / бизнес-процессов;

– кадровая, включающая требования к качеству работы с клиентами и их обслуживанию, наличию соответствующих профессиональных компетенций и личных качеств банковских работников;

– безопасности, устанавливающая требования к безопасности выполнения всех банковских операций, сохранение конфиденциальности, сохранности денежных средств, уровню страхования рисков;

– процессно-организационная, содержащая требования к проектированию и организации, управлению и контролю реализации бизнес-процессов, к распределению ответственности, организационной структуре;

– законодательно-методологическая, включает требования к методологической и юридической составляющей процесса реализации продуктов, соблюдению законодательства;

– рабочая / производственная обстановка, содержит требования к офисам обслуживания клиентов, внешние параметры, интерьер, оборудование, комфортность, удобство и доступность офиса для клиентов.

Матрица менеджмента качества (ММК). Матрица менеджмента качества представляет собой таблицу, которая состоит из пяти столбцов:

1. Требования. Перечисляются разделы стандарта ISO 9001 или собственные требования банка к СМК.
2. Ответственные за реализацию требований, исполнители, участники.
3. Бизнес-процесс, реализующий требование. Как правило, для реализации требований стандарта ISO 9001 в банке служат один или несколько бизнес-процессов.
4. Документ, реализующий требование (нормативные документы).
5. Пояснения. Для требований следует дать краткие (если есть бизнес-процессы и нормативные документы) или подробные комментарии относительно порядка их реализации.

Использование в деятельности банковской организации стандартов качества обеспечивает:

1. Улучшение качества предоставления банковских продуктов и услуг.

2. Повышение уровня удовлетворенности клиентов банковской организации.

3. Рост объемов продаж банковских продуктов и услуг, повышение их конкурентоспособности, увеличение конкурентных преимуществ.

4. Повышение прибыльности и улучшение имиджа банковской организации.

5. Повышение прозрачности деятельности за счет формализации и оптимизация бизнес-процессов.

6. Распространение успешных технологий и стандартов работы на филиалы, развитие бизнеса.

Многие западные банки уже имеют сертификаты соответствия ISO 9000, однако в России подобные сертификаты есть лишь у небольшого процента банков. Это объясняется многими объективными причинами: задержкой в освоении новых технологий и стандартов управления, кризисами и нестабильностью в экономике.

Тем не менее, потребность в создании системы менеджмента качества в российских банках на основе международных стандартов только растет. В первую очередь в связи с интеграцией российской финансовой системы в мировое сообщество, повышением запросов и требований потребителей к банковским продуктам/услугам, обострением конкуренции в банковском секторе и приходом на рынок крупных западных банков с высокими стандартами обслуживания. Можно предположить, что в ближайшие годы, особенно при благоприятном положении дел в экономике, начнется активная работа по Стандартам ISO 9000 в российских банках.

В России разработкой стандартов качества банковской деятельности (СКБД) занимается Ассоциация российских банков (АРБ). По данному направлению при АРБ работает Координационный комитет по стандартам качества банковской деятельности. АРБ организует заседания и конференции по разработке и утверждению СКБД.

Стандарты качества:

- Стандарт качества организации управления кредитным риском в кредитных организациях.
- Стандарт качества управления взаимоотношениями с потребителями банковских услуг.

– Стандарт качества организации внутреннего контроля в банках и др.

В 1950-е годы была выдвинута концепция тотального (всеобщего) контроля качества – TQC (Total Quality Control). Ее автором является американский ученый А. Фейгенбаум, который опубликовал в 1957 г. статью «Комплексное управление качеством». К главным задачам TQC относятся прогнозированное устранение потенциальных несоответствий в продукции на стадии конструкторской разработки, проверка качества поставляемой продукции, комплектующих и материалов, а также управление производством, развитие службы сервисного обслуживания и надзор за соблюдением соответствия заданным требованиям к качеству. Фейгенбаум призвал обратить внимание на вопросы изучения причин несоответствий и первым указал на значение системы учета затрат на качество. Поскольку на качество влияет множество факторов, то идея этого подхода заключается в выделении основных из них. Кроме того, нужно также учитывать взаимосвязь факторов, чтобы, воздействуя на один из них, предвидеть реакцию других. Для обеспечения комплексности контроля и управления качеством необходимо учитывать все этапы производства, четкую взаимосвязь подразделений, участвующих в решении проблем качества. Например, для рассмотрения претензий потребителей заранее должны быть установлены исполнители, порядок и сроки рассмотрения и удовлетворения этих претензий.

В Японии идеи TQC были встречены с восторгом и получили дальнейшее развитие в работах профессора К. Исикавы, который рассматривал качество как задачу менеджмента; требовал участия всех сотрудников в мероприятиях по его улучшению и ввел термин «отношения потребитель – поставщик». В отличие от американских концепций, он говорил об «управлении качеством в масштабе компании» («Company Wide Quality Control»). Филип Б. Кросби (Германия) является одним из известнейших приверженцев всеобщей концепции качества. В начале 60-х гг. XX в. он подробно изложил свою программу «ноль дефектов», вызвавшую в

Германии острые дискуссии. Кросби сконцентрировал внимание на задачах в области управления предприятием, предложил внедрять предпринимательскую культуру, в основе которой лежит осознание значения качества и образ мышления, ориентированный на достижение «нуля дефектов».

4.4. ТРАНСФЕРТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ (ВНУТРЕННИЙ ХОЗРАСЧЕТ) И МАТРИЦА ФОНДИРОВАНИЯ

В условиях ухудшения ситуации в банковском секторе с одновременным ужесточением Центральным банком требований к размеру собственного капитала российским банкам приходится искать новые возможности для привлечения капитала, который им остро необходим для сохранения бизнеса. Усложнение условий ведения банковского бизнеса требует получения оперативной информации в отношении прибыли (убытков) для своевременного выявления слабых мест в деятельности банковской организации и осуществления оптимизации бизнес-процессов, оказывающих непосредственное воздействие на размер прибыли. Для точного расчета потенциальной прибыли необходимо иметь четкое представление о стоимости ресурсов (другими словами – стоимости фондирования), более точное определение которой можно получить посредством внутрикорпоративных (трансфертных) цен. Система трансфертного ценообразования базируется на основе модели фондирования.

Фондирование представляет собой способ финансирования активных банковских операций привлеченными и собственными ресурсами, таким образом, фондирование можно рассматривать, как процесс учета и оценки движения денежных средств банковской организации.

Ставка фондирования – трансфертные процентные ставки перераспределения ресурсов внутри банка.

Трансфертная ставка рассчитывается следующим образом:

трансфертная ставка = (процентная маржа * коэффициент) + ставка по пассиву

трансфертная ставка * фондирование = В разрезе ЦФО (т**рансфертные доходы / трансфертные расходы)**

На трансфертную ставку (ставку фондирования) непосредственное влияние оказывают следующие факторы:

- текущая стоимость фондирования;
- прогноз состояния рынка межбанковского кредитования;
- доходность ценных бумаг;
- ликвидность банка;
- изменение структуры пассивов.

Что касается аллокации непроцентных доходов и расходов, то она проходит в 3 этапа, основой для которых служит итерационный перекрестно-коэффициентный метод разнесения.

При использовании трансфертного ценообразования получают 4 основных компонента чистой процентной маржи:

- спрэд, заработанный на активах (credit spread);

- спрэд, заработанный на пассивах (funding spread);

- спрэд, заработанный или потерянный из-за подверженности риску процентной ставки (rate risk spread);

- спрэд, заработанный или потерянный из-за затрат на опции (option cost spread).

Подразделением, которое несет ответственность за процесс фондирования в коммерческом банке, является казначейство, в зону ответственности которого включаются: традиционные трейдинговые операции; управление активами и пассивами.

Основными **задачами казначейства** являются:

- управление ресурсными рисками;

- оценка спроса и предложения денежных ресурсов по всей системе банка;

- проведение трансфертного ценообразования;

- распределение капитала среди бизнес-подразделений банка;

- контроль правильности использования ставок фондирования и подготовка предложений по их корректировке.

Трансфертная цена – это процентная ставка привлечения собственных ресурсов (у других подразделений банка).

В практике коммерческих банков применяется следующий порядок расчета трансфертной цены:

1) Сначала рассчитываются предельные затраты головного банка на привлечение собственных пассивов:

ПЗгб = (ППЗ + ПОЗ) / (1 – Нро), где

ППЗ – предельные процентные затраты головного банка на привлечение собственных пассивов;

ПОЗ – предельные операционные затраты по обслуживанию пассивов;

Нро – норматив отчислений в фонды обязательных резервов.

2) Рассчитывается трансфертная цена Цпр по привлечению Казначейством ресурсов у тех ЦФО, которые занимаются привлечением средств в филиальной сети, как альтернативные затраты по привлечению аналогичных ресурсов у головного банка

Цпр = ПЗгб

Прибыль филиала: Пфил = Цпр – ПЗфил

Существуют 2 **базовые модели трансфертного ценообразования**, которые нашли широкое применение в практике российских банковских организаций:

– матрица фондирования;

– модель согласованной ставки.

При использовании ***матрицы фондирования*** осуществляется «квитовка» внешних активов и пассивов банка. При этом предварительно устанавливаются принципы фондирования банковских активов посредством пассивных операций, соответствующих по уровню ликвидности.

Одновременно определяется допустимая величина дисбаланса структурной ликвидности. При помощи эффективного управления величиной структурного дисбаланса банковская организация может получить дополнительный объем прибыли при помощи фондирования обладающий большей стоимостью долгосрочных активов менее дорогими краткосрочными пассивами.

В то же время следует обратить внимание, что применение матрицы фондирования имеет некоторые ограничения. Так, например, связанные с группировкой активов и пассивов, которая в большинстве случаев осуществляется по образцу наилучшей банковской практики на основе учета ресурсной базы самой банковской организации, т.е., по сути, носит достаточно произвольный характер. В связи с этим многие эксперты достаточно критично относятся к широкому применению данной модели в банковской практике, поскольку, по их мнению, матрица фондирования отличается достаточной серьезной нестабильностью, поскольку требует использования при проведении расчетов усредненных (за отчетный период) остатков по статьям баланса. Подобные погрешности делают матрицу фондирования недостаточно надежной при прогнозировании.

В основе ***модели согласованной ставки*** (или кривой альтернативной / безрисковой доходности – yield curve) лежит гипотеза, согласно которой осуществление любой активной банковской операции автоматически влечет за собой приобретение внутренних ресурсов в том же размере, той же валюты и срочности, что касается пассивных операций, то они сопровождаются аналогичным внутренним размещением.

Определение ставок по внутренним транзакциям производится на основе кривой безрисковой доходности в зависимости от валюты проводимой операции, ее даты и срочности. При этом для каждой сделки осуществляется расчет трансфертной цены, что дает возможности оценить размер трансфертного дохода (или расхода) в разрезе отдельных банковских подразделений, проектов, бизнес-зон, продуктов, клиентов и пр.

При построении ***системы фондирования*** в коммерческом банке рекомендуется выполнить следующие основные **этапы:**

1 этап – сформулировать принципы фондирования активов банковской организации, например, счет «ностро» можно зафондировать счетом «лоро», что касается сделок размещения МБК и РЕПО, то они могут фондироваться привлеченными МБК и РЕПО. **При этом главное – соблюдать принцип соответствия срочности активов и пассивов банка.**

2 **этап – установить допустимую величину дисбаланса** структурной ликвидности в процентах от нетто-активов.

3 этап – разработка матрицы фондирования для определения фактических источников фондирования активов банковских активов

4 этап – рассчитать экономический эффект, получаемый от применяемой системы фондирования, в том числе выявление дисбалансов пассивов по срочности.

Трансфертное управление ресурсами представляет собой один из мощнейших инструментов финансового менеджмента, пригодный для оптимизации ценообразования, управления структурной ликвидностью, оценки рентабельности подразделений, направлений бизнеса, продуктов, проектов, клиентов. Большинство российских банков предпочитают использовать для расчета трансфертных стоимости ресурсов матрицу фондирования, поскольку эта методика более проста, носит наглядный характер и легко поддается автоматизации.

Матрица фондирования подходит, прежде всего, для оценки дохода банковской организации, полученного за счет дисбаланса активов

и пассивов по срокам привлечения/размещения. Однако применение данной методики не позволяет обеспечить степень необходимой детализации оценки прибыли, поскольку дает возможность определить потенциальные трансфертные доходы (расходы) только по общим группам статей баланса. Это является серьезным ограничением, поскольку не позволяет провести должную оптимизацию в условиях существующего дефицита капитала у большинства банковских организаций.

Что касается ***модели согласованной ставки***, по ее использование дает возможность гораздо более точно и детально оценить доходность и определить структуру ее формирования. Это предоставляет банковской организации возможность для поиска способов повышения рентабельности деятельности.

Поэтому модель согласованной ставки представляет собой более перспективный инструмент для управления рентабельностью банка и именно по этой причине в зарубежных банках модель согласованной ставки гораздо более часто используется в процессе проведения оценки трансфертных доходов. В то время как в большинстве российских банках данная модель не находит применения вследствие ее определенной сложности и ресурсоемкости. Это происходит по двум обстоятельствам.

Первое можно назвать «методологический разрыв», поскольку, действительно, создание данной модели «с нуля» или процесс перехода от матрицы фондирования к модели согласованной ставки достаточно трудоемкий. В этом случае требуется сформировать систему правил построения и актуализации безрисковых кривых доходности, расчета сроков фондирования для всех финансовых инструментов. Надо предусмотреть возможности их трансформации в случае определенных событий по сделкам (например, таких как досрочное погашение, реструктуризация), порядок расчета трансфертных доходов/расходов по сделке. Реальную работоспособность модели согласованной ставки, в силу ее сложности и необходимости проводить большой объем вычислений, можно оценить

только в случае ее автоматизации, т.к. данная методика содержит большое количество полуэмпирических параметров и параметров, которые задаются на основании мотивированного суждения экспертов, и оптимальную комбинацию которых можно осуществить только итерационным путем. При этом каждая итерация может потребовать существенных доработок или даже перепроектирования решения.

Второе обстоятельство можно охарактеризовать как «технологический разрыв», который связан с отсутствием на российском рынке специализированного программного обеспечения программного продукта, в полной мере отвечающего ожиданиям банковских организаций и позволяющим в полной мере использовать все преимущества модели согласованной ставки.

Разработки в сфере внутреннего хозрасчёта, нацеленные на сокращение неэффективных затрат, начали внедряться в банковский менеджмент.

a. ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Деятельность любой банковской организации состоит из целого ряда бизнес-процессов, через изменение которых решаются организационные и технологические проблемы, повышается эффективность и качество конечных результатов, продуктов и услуг. Как показывает практика, бизнес-процессы образуются из множества связей между подразделениями коммерческого банка, которые передают друг другу в некоторой очередности ключевое задание. Постепенно запрос превращается в конечный результат – банковский продукт или услугу. Сегодня бизнес-процессы, если они должны служить достижению целей, не могут быть застывшими, как раньше. В то же время постоянно перестраивать процессы дорого и чревато разрушительными последствиями для любой банковской организации. Однако в мире современного банковского бизнеса понимание, что изменения

неизбежны и что они могут и должны быть адаптированы, – краеугольный камень в проектировании надежного бизнес-процесса.

В современной экономике, которая характеризуется высоким уровнем турбулентности, банковским организациям необходимы инструменты и методы, которые могут помочь им стать им более эффективными. В условиях глобализации конкуренции коммерческим банкам требуются механизмы, которые могут упростить процедуры деятельности. Оптимизация бизнес-процессов как раз и является инструментом, способным существенно упростить основные банковские процедуры. В этой связи сами бизнес-процессы становятся механизмом постоянного улучшения стандартов деятельности и служат для повышения значения ключевых (измеряемых) параметров, таких как эффективность, результативность и адаптивность. По данным компании Ernst & Young, только с начала 21 века 100 крупнейших банков Соединенных Штатов Америки более 3,9 млрд. долларов только на оптимизацию бизнес-процессов, что спровоцировало рост рынка программных средств поддержки проектов по оптимизации бизнес-процессов в размере примерно 60% ежегодно.

Большинство российских банков для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности нуждаются в оптимизации своих бизнес-процессов, проведение которой позволит добиться стабильности деятельности, существенно повысить ее эффективность, увеличить конкурентные преимущества и показатели предлагаемых на целевых рынках банковских продуктов или услуг.

В условиях снижения темпов экономического роста для большинства российских банков необычайно актуализируется задача трансформации деятельности банка и совершенствования (оптимизации) его основных бизнес-процессов с точки зрения их соответствия международным стандартам качества ISO9000.

В условиях усложнения и повышения неопределенности внешней среды ведения банковского бизнеса ***оптимизация бизнес-процессов может обеспечит***ь:

– существенное сокращение издержек;

– основу для расширения и развития банковского бизнеса;

– достижение нового технологического уровня выполнения рабочих операций;

– повышение прозрачности деятельности и упрощение основных рабочих процедур;

– готовность к внедрению системы автоматизированного управления банком;

– существенное снижение затрат при внедрении системы автоматизированного управления банком.

Одним из наиболее эффективных ***инструментов оптимизации бизнес-процессов*** коммерческого банка вступает **функционально-стоимостной анализ (ФСА)**, который позволяет измерить эффективность существующего бизнес-процесса, определить стоимость выходных продуктов и услуг, а также выявить возможности для повышения их качества и эффективности.

Важным преимуществом ФСА является то, что в отличие от традиционной схемы учета затрат, при которой накладные расходы учитываются в целом, ФСА позволяет точно определить и проанализировать центры затрат – операции всех видов бизнес-процессов, при реализации которых эти затраты появляются. Использование ФСА позволяет точно посчитать, сколько стоит выполнение каждой рабочей операции в бизнес-процессе, а также сопоставить стоимость данной операции с ее важностью для создания основных видов банковских продуктов или услуг.

В **ФСА** для определения **важности операций** применяется следующая **классификация**:

– операция добавляет стоимость, если она изменяет состояние банковского продукта или его частей. Операция, которая не изменяет

состояние продукта, соответственно не добавляет стоимость. В то же время, выполнение этих операций связано с затратами;

– основными являются рабочие операции, которые непосредственно связаны с созданием банковского продукта. Остальные операции являются вспомогательными. Например, операции, связанные с принятием управленческих решений, являются вспомогательными;

– операция является обязательной, если ее выполнение регламентируется вышестоящим руководством или законодательными актами. Дискреционной является операция, которая вводится внутренним руководством как результат решения некоторой проблемы. Часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда проблема уже исчезла, а мероприятия, которые были введены для ее решения, по-прежнему выполняются.

Сопоставляя важность функции с ее стоимостью, легко увидеть, «слабые» звенья бизнес-процесса, т.е. те элементы бизнес-процесса, которые необходимо усовершенствовать (оптимизировать).

Для целей оптимизации рекомендуется также повести временной анализ бизнес-процессов, поскольку любое уменьшение сроков реализации бизнес-процесса одновременно приводит к сокращению затрат на его выполнение.

К любому бизнес-процессу, как и к другой сложной системе, в полной мере можно применить знаменитый принцип В. Парето, в соответствии с которым в рамках каждого бизнес-процесса 20 % рабочих операций требуют 80 % времени. И не всегда самыми длительными являются рабочие операции, критически важные для успешной реализации бизнес-процесса. Целью проведения временного анализа и является выявление наиболее длительных операций в бизнес-процессе, для того, чтобы сконцентрировать усилия на их совершенствовании.

Для успеха проекта по оптимизации бизнес-процессов банковской организации критически важно обеспечить:

– содействие и поддержку со стороны руководства банка;

– координацию стратегии (оптимизация бизнес-процесса должна проводиться с учетом сформулированных стратегических целей банка);

– реалистичный план действий, включающий только те задачи, выполнение которых можно контролировать;

– использование проверенной методологии оптимизации бизнес-процессов, включающей механизмы прогнозирования последствий;

– эффективное управление изменениями, поскольку серьезная оптимизация бизнес-процессов может потребовать трансформации структуры банковской организации, стандартов выполнения рабочих операций, корпоративной культуры и т.д.;

– принятие изменений стейкхолдерами и большинством сотрудников банковской организации, поскольку сознательное сотрудничество выступает одним из ключевых факторов успеха проведения оптимизации бизнес-процессов;

– оптимальный состав рабочей группы по численности и наличию необходимых компетенций.

Серьезные изменения бизнес-процессов, как правило, затрагивают процессы, технологии, функции штатных единиц и организацию рабочих мест. Существенная реструктуризация хотя бы одной из названных областей требует ресурсов, финансирования и адекватного управления. Одновременная оптимизация нескольких бизнес-процессов является исключительно сложной задачей. Если руководство банка не оказывает постоянной и полномасштабной поддержки, то, скорее всего, проекту будет не хватать одного из этих трех элементов (финансирования, ресурсов или качес*твенного управления), а это значительно уменьшит шансы на успех.

Цели проекта по оптимизации надо координировать с принципиальными задачами, стоящими перед банком, и его стратегией развития. Эта связь должна прослеживаться по всей вертикали, так чтобы было возможно сопоставить действия в процессе оптимизации бизнес-процессов с основными задачами банковской организации. Должна

прослеживаться тесная связь между финансовыми результатами, работой с целевыми группами клиентов, значимости сотрудников банка и концепции его развития. Если проект по оптимизации бизнес-процессов не будет скоординирован со стратегией развития банка, это может отрицательно сказаться на основных показателях деятельности.

Рекомендуется включать в группу по оптимизации бизнес-процесса как сотрудников банка, которым хорошо известен процесс, так и тех, кто совсем не знаком с данным бизнес-процессом. При этом максимальное количество участников не должно превышать 10 человек.

Проведение оптимизации бизнес-процессов дает значительные преимущества от более глубокого понимания и большей ориентации в сторону управления бизнес-процессами. Оптимизация позволяет повысить эффективность координации работы должна стать намного более эффективной, поскольку работа перетекает из отдела в отдел с меньшим количеством ошибок и требования клиента удовлетворяются с первого раза и вовремя. Улучшается понимание о потребностях клиентов банка, существенно сокращаются задержки между различными этапами бизнес-процесса и уменьшается количество конфликтов между различными подразделениями банка, участвующими в реализации бизнес-процесса.

Несмотря на то, что существует много вопросов, над которыми следует подумать, и много трудностей, встречающихся при проведении оптимизации бизнес-процессов, выгоды от оптимизации существенно выше. Так, например, могут возникнуть сложности в понимании взаимозависимости оптимизации бизнес-процессов с другими организационными инициативами, например, процессом улучшений. В отличие от последнего, который происходит постоянно и приводит к незначительным положительным результатам, в случае успеха оптимизация бизнес-процессов приводит к кардинальным улучшениям в показателях деятельности банковских организаций. При этом необходимо увязать проекты оптимизации бизнес-процессов с действиями и методами, которые используются в общем про-

цессе работы, однако, следует обратить внимание недопустимость отождествления оптимизации бизнес-процессов с другими инструментами проведения организационных изменений.

Не следует подвергать оптимизации все без исключения бизнес-процессы, следует сосредоточиться только на ключевых областях, где имеется большое поле для улучшений, или там, где при помощи оптимизации бизнес-процесса можно получить действительное конкурентное преимущество.

При этом важно понимать, что проекты по оптимизации бизнес-процессов тесным образом связаны со множеством других инструментов непрерывного улучшения, таких, как статистический контроль процессов (Statistical Process Control), внутрифирменная оценка деятельности (In-Department Evaluation of Activity, IDEA), кружки качества (Quality Circles), которые получили широкое широко применение в практике деятельности зарубежных банков, бережливое производство, краудсорсинг.

Бережливое производство (от англ. ***lean production, lean manufacturing*** – «*тощее производство*») – концепция управления производственным предприятием, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь. Бережливое производство предусматривает такую организацию производственного процесса, когда каждый сотрудник нацелен на оптимизацию бизнеса, а выпускаемая продукция учитывает потребности покупателей. Такая концепция была сформулирована как интерпретация идей производственной системы компании Toyota американскими исследователями её феномена.

Основная идея данной концепции состоит в ***оценке ценности продукта для конечного потребителя на каждом этапе его создания***. Для реализации этой идеи предлагается организация процесса непрерывного устранения потерь на каждом этапе создания продукта и отказ от операций, которые потребляют ресурсы, но не создают ценности, а значит и не являются важными для конечного потребителя. В системе Toyota в понятие

«потери – muda» включаются всевозможные затраты, потери, отходы, мусор. Так, например, хранение готовой продукции на складе приводит к возникновению дополнительных расходов, но не создает ценности для покупателя. К подобного рода затратам, практически не нужным для потребителя, относятся расходы, связанные с переделкой, браком, и другие косвенные издержки, которые перекладываются на потребителя.

Концепция бережливого производства основана на разделении всей деятельности предприятия на два вида: это операции и процессы, которые добавляют ценность для конечного потребителя, и те, которые практически не приводят к добавлению этой ценности. С этой позиции основной ***задачей «бережливого производства»*** является планомерное сокращение тех процессов и операций, которые не участвуют в формировании ценности производимой продукции.

Основателем концепции «бережливого производства» считается Тайити Оно, создавший производственную систему в Toyota в 1950-е годы. В своих разработках он выделил ***7 видов потерь***:

- потери из-за перепроизводства;
- потери времени из-за ожидания;
- потери при ненужной транспортировке;
- потери из-за лишних этапов обработки;
- потери из-за лишних запасов;
- потери из-за ненужных перемещений;
- потери из-за выпуска дефектной продукции.

При этом Тайити Оно поставил перепроизводство на первое место, полагая, что это основной вид потерь, который формирует возникновение всех остальных. Однако это спорный тезис, далеко не всегда связанный со всеми остальными. Другое дело, что перепроизводство безусловно приводит и к другим видам потерь, но во-первых, не всех (например выпуск продукции с дефектами), а с другой все другие виды потерь могут образовываться и без перепроизводства.

Перечень видов потерь расширил Джеффри Лайкер, являвшийся исследователем производственной системы Toyota, который в книге «Дао Тойота» добавил ещё ***один вид потерь*** – нереализованный творческий потенциал сотрудников. Фактически это достаточно важный вид нереализованных возможностей, которые могли бы принести большой вклад в сокращение потерь, однако на практике достичь сокращения этого вида потерь очень сложно.

Кроме перечисленных выше выделяют ещё ***два источника потерь*** – muri – перегрузка рабочих, сотрудников или мощностей при работе с повышенной интенсивностью (что может привести к потере здоровья работников и к поломкам и излишнему износу оборудования, а значит и будущим потерям) и mura – неравномерность выполнения операции, например, прерывистый график работ из-за колебаний спроса (а это уже потери, связанные с содержанием излишнего оборудования, либо его нехватки в периоды резкого роста спроса, либо потери, связанные с сокращением персонала или его срочным наймом).

Значительный вклад в развитие теории и практики бережливого производства внёс коллега и помощник Тайити Оно – Сигео Синго, который разработал метод быстрой переналадки (SMED[11]). В отличие от создателя самой системы бережливого производства, который сформулировал основные подходы к её реализации на практике (что нужно сделать для устранения потерь), то Сигео Синго предложил более конкретные мероприятия по осуществлению этих действий.

Дальнейшее развитие этой системы осуществили американские специалисты, которые концептуализировали её под наименованием ***lean production*** **(*lean manufacturing*)**. Сам термин «lean» был впервые предложен Джоном Крафчиком[12].

[11] Вумек Джеймс П., Джонс Даниел Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. — М.: «Альпина Паблишер», 2011.
[12] Вумек Джеймс П., Джонс Даниел Т., Рус Дэниел. Машина, которая изменила мир. — М.: Попурри, 2007

Первоначально идеи концепции бережливого производства были использованы в отраслях с дискретным производством (особенно активно в автомобилестроении). Постепенно эта концепция была адаптирована к условиям процессного производства. В современных условиях концепция получила широкое распространение: были разработаны подходы к её реализации в различных сферах деятельности, включая торговлю, сферу услуг, коммунальное хозяйство, здравоохранение, образование, вооружённые силы, сектор государственного управления и другие.

Большое значение для выявления и дальнейшего сокращения неэффективных, излишних затрат имеет своеобразная информационная система, называемая «коллективный разум», «биржа идей», «краудсорсинг».

Краудсорсинг (от английского crowdsourcing, crowd – «толпа» и sourcing – «использование ресурсов») – передача некоторых производственных функций неопределённому кругу лиц, решение общественно значимых задач силами добровольцев, часто координирующих при этом свою деятельность с помощью информационных технологий.

Автором самого термина «краудсорсинг» является Джеф Хау, который сформулировал идею концентрации результатов выполнения какой-либо работы множеством лиц за минимальную плату либо и вовсе без оплаты. В 2006 году он опубликовал статью, в которой описал принцип действия краудсорсинга и привел примеры. В этой статье он провел сравнение двух терминов – аутсорсинг и краудсорсинг и выявил их основные отличия. Так аутсорсинг основан на выполнении определенного круга работ специалистами за денежное вознаграждение (так как аутсорсинг – эта передача какой-либо деятельности специализированной компании), а краудсорсинг предполагает выполнение работы преимущественно любителями и без какой-либо денежной оплаты (либо чисто символической).

Впервые краудсорсинг был использован компанией I Stock Photo, которая стала одним из самых успешных фотобанков в истории. Дело в том, что другие фотобанки предоставляли пользователям фотографии по 100-150

долларов за одно скачивание, а компания I Stock Photo – всего за 1 доллар и при этом выбор фотографий был значительно шире. Такая возможность возникала в связи с тем, что все эти фотографии загружались на сайт обычными пользователями на чисто добровольной основе, а значит бесплатно, и это приносило компании значительную прибыль.

Сам принцип краудсорсинга очень прост:

– сначала группе заинтересованных лиц (при этом такая группа формируется самостоятельно на принципе интереса) даётся определённое задание (чаще всего это делается посредством интернета);

– результаты выполненного задания высылаются заказчику;

– заказчик рассматривает полученные варианты, выбирает наиболее оптимальные и затем внедряет их в свою деятельность.

На современном этапе краудсорсинг получает всё большую популярность и внедряется в различные сферы.

Бизнес-краудсорсинг – на сегодняшний день самый распространенный вид краудсорсинга, так как именно в сфере бизнеса чаще всего возникают задачи, основанные на многовариантном выборе, что требует рассмотрения многих предложений для выбора оптимального варианта. В качестве примеров можно привести: разработку слогана для рекламной кампании, разработку дизайна обложки музыкального альбома и т.д.

Социально-общественный краудсорсинг реализуется при решении общественно значимых вопросов и проблем, связанных с социальной жизнью людей. Сюда можно включить проекты, связанные с поиском без вести пропавших людей (большую помощь там оказывают волонтёры, действующие абсолютно добровольно и бесплатно), строительство детского сада или другого объекта общими усилиями заинтересованных в этом лиц или различные благотворительные проекты, участие в которых могут принимать большое количество людей, проникшихся самой идеей проекта.

Политический краудсорсинг широко используется в современных условиях для выяснения мнения людей о тех или иных действиях

государства. Обычно этот вид краудсорсинга осуществляется в режиме голосования, проведения анкетирования, сбора мнений в широкой аудитории.

В современной России краудсорсинг особо востребован для выявления и ликвидации административных инициатив, затрудняющих, а в отдельные периоды и парализующих работу медицинских учреждений, научных организаций, учебных заведений и в определённых ситуациях коммерческих банков.

Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается процессный подход к управлению банковской организацией?
2. Что представляет собой бизнес-модель банковской организации?
3. Какие уровни выделяются в ходе формирования «дерева» бизнес-процессов банка?
4. Какие критерии используются в процессе отбора бизнес-процессов для проектов по бизнес-моделированию в коммерческих банках?
5. Какие основные способы описания бизнес-процессов используются в практике банковских организаций?
6. Для каких целей в коммерческих банках используется система менеджмента качества (СМК)?
7. Каковы основные принципы и положения политики в области качества для банковских организаций?
8. Каковы преимущества использования стандартов качества в банковской организации?
9. Каковы основные этапы построения системы фондирования в коммерческом банке?
10. Какие методы рекомендуется применять в ходе оптимизации бизнес-процессов банка?

КЕЙС

Построение бизнес-модели банка: Банк «С»

Бизнес-модель – это основа банковского бизнеса. От того, насколько она эффективна и соответствует современным тенденциям и требованиям, зависит благосостояние и развитие банка.

В настоящее время в рассматриваемом банке:

- большая часть (более 60%) бизнес-процессов банка регламентирована;
- для бизнес-моделирования использовался программный продукт Microsoft Visio;
- есть недостатки и слабые стороны в организации внутренней деятельности банка, которые необходимо устранить (неактуальность и противоречивость отдельных регламентов);
- проблемы из-за неэффективного распределения ответственности и полномочий, не измеряются и не контролируются показатели качества внедрение изменений в бизнес-процессах;
- есть претензии клиентов к качеству обслуживания и бизнес-процессов, которые необходимо минимизировать.

Задания

1. Как Вы считаете, не вызваны ли отмеченные недостатки в работе банка тем, что было использовано типовое решение?
2. Какой подход целесообразно использовать: разработать собственную бизнес-модель или использовать типовую?
3. Проанализируйте все преимущества и недостатки каждого из подходов.

ТЕСТЫ

1. К качественным параметрам бизнес-процесса коммерческого банка не относится:

   а) адаптируемость;

   б) ресурсоемкость;

в) стоимость;

г) результативность.

2. К базовым принципам построения бизнес-процессов коммерческого банка не относится:

   а) принцип адаптируемости;

   б) принцип системности;

   в) принцип безопасности;

   г) принцип результативности.

3. К работам какого этапа бизнес-моделирования могут привлекаться сторонние консультанты:

   а) проведение организационной диагностики;

   б) разработка проекта построения бизнес-процесса;

   в) разработка модельного бизнес-процесса;

   г) подготовка регламентов и внутренних нормативных документов.

4. К средствам документирования бизнес-процессов НЕ относится:

   а) схема организационной структуры;

   б) схема основных элементов бизнес-процесса;

   в) иерархическая схема бизнес-процессов;

   г) схема управления рисками.

5. Какие методы описания бизнес-процессов считаются наиболее эффективным:

   а) текстовые;

   б) табличные;

   в) графические;

   г) процессные.

6. Какой рост годовых показателей прибыли банка может обеспечить внедрение системы менеджмента качества:

   а) не менее 10%;

   б) не менее 15%;

   в) не менее 20%;

г) не менее 25%.

7. Что не относится к категориям качества банковских продуктов / процессов:

а) системная;

б) стоимостная;

в) продуктовая;

г) интегрированная.

8. Оптимизация бизнес-процессов НЕ может обеспечить:

а) основу для расширения и развития банковского бизнеса;

б) повышение прозрачности деятельности;

в) существенное сокращение издержек;

г) снижение неопределенности внешней среды.

9. Применение какого инструмента дает возможность определить «слабые звенья» бизнес-процесса:

а) функционально-стоимостной анализ;

б) временной анализ;

в) статистический контроль;

г) схема анализа затрат.

10. Какой из методов позволяет измерить эффективность существующего бизнес-процесса:

а) функционально-стоимостной анализ;

б) временной анализ;

в) статистический контроль;

г) схема анализа затрат.

АКТУАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ

Р.А. Исаев – эксперт по бизнес-инжинирингу и организационному развитию, Член Координационного комитета Ассоциации Российских Банков по стандартам качества банковской деятельности, партнер группы компаний «Современные технологии управления»

– Кто должен заниматься в банке описанием бизнес-процессов?

Форма структурных звеньев, ответственных за описание бизнес-процессов, и их состав напрямую зависят от размера банка и масштаба проекта. Некоторые банки выбирают консалтинговые компании для реализации проектов процессной структуризации. У этого варианта есть свои плюсы и минусы.

Плюсы:

– меньшие сроки выполнения проекта по сравнению с выполнением проекта «своими силами»;

– получение экспертного опыта и квалифицированного исполнения работ.

Минусы:

– высокая стоимость проекта;

– необходимость в дальнейшей поддержке результатов проекта без участия консультантов;

– в консалтинговых проектах не всегда детально учитываются специфика предметной области и все «тонкости» деятельности банка.

Банк может выполнять описание бизнес-процессов и своими силами, но для этого необходимы три условия:

во-первых, найти квалифицированных специалистов (либо обучить имеющихся специалистов);

во-вторых, приобрести специализированное программное обеспечение;

в-третьих, организовать мероприятия по подготовке и реализации проекта описания бизнес-процессов.

http://www.klerk.ru/bank/articles/114028/

5. СИСТЕМА КОНТРОЛЯ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА И ЕЁ РЕЗУЛЬТАТОВ

«В тот день я понял, что контролировать ситуацию
куда проще и приятнее, чем доверить это кому-то другому.
Страшно бывает только тому, кто беспомощно
сидит на заднем сидении и пытается убедить себя,
что руль в надёжных руках»
(Макс Фрай)

5.1. ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ

Контроль, который представляет собой процесс проверки и сопоставления фактических результатов с заданными на этапе планирования ожидаемыми результатами, является важным направлением банковского менеджмента. Поскольку по большей части контроль означает ограничение, принуждение, отсутствие самостоятельности, он относится к числу тех процессов, которым часто придается негативный смысл.

В практике банковских организаций применяют три основных вида контроля: предварительный, текущий и итоговый.

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работы и предусматривает предупреждение нарушений, установленных на этапе планирования правил ведения работ и разработки стандартов. Кроме того, предварительный контроль предшествует любой бизнес-операции и направлен на предупреждение нецелесообразного, неэффективного расходования всех видов ресурсов банковской организации, принятия необоснованных решений и даже незаконных действий.

Основным средством осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии вырабатываются для обеспечения выполнения всех видов планов, то их строгое соблюдение позволяет оценить, насколько

осуществление запланированных мероприятий соответствует установленным целям. Таким образом, в ходе предварительного контроля происходит проверка комплекса подготовленных документов (проектов, планов, программ, регламентов бизнес-процессов и пр.) на соответствие поставленным стратегическим целям, существующим требованиям с точки зрения правильности их оформления, и управленческой системы банковской организации в целом на ее соответствие утвержденной стратегии развития.

В банковских организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях – с точки зрения целесообразности и эффективности использования человеческих, материальных и финансовых ресурсов. ***Предварительный контроль в области использования человеческих ресурсов*** (персонала) достигается за счет тщательного анализа личных качеств и профессиональных компетенций, необходимых для выполнения соответствующих рабочих операций и функций и на этой основе отбора наиболее подготовленных и квалифицированных сотрудников.

В сферу предварительного контроля персонала включаются вопросы, связанные с пониманием сотрудниками целей и специфики выполняемых работ, знания комплекса нормативных документов, включая как законодательные требования и ограничения, так и внутреннюю нормативную документацию банковской организации (стандарты деятельности, регламенты бизнес-процессов, положения о структурных подразделениях, положения о политике банка по всем направлениям деятельности). Кроме того, предварительный контроль в области человеческих ресурсов призван обеспечить своевременное обучение и профессиональную переподготовку для развития кадрового потенциала банковской организации.

Предварительный контроль за использованием материальных ресурсов осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия входящих материалов этим требованиям. Один из наиболее

эффективных способов предварительного контроля в сфере материальных ресурсов состоит в выборе оптимальных (наиболее надежных) поставщиков, продукция которых в должной степени соответствует утвержденным в банковской организации стандартам. К методам предварительного контроля материальных ресурсов также относится обеспечение оптимальных запасов в банковской организации на уровне достаточным для того, чтобы избежать дефицита ресурсов и обеспечить бесперебойную работу банковской организации, и в тоже время недопущение уровня их превышения.

Предварительный контроль финансовых ресурсов организации позволяет проверить надежность источников финансовых ресурсов и обоснованность предстоящих расходов. Основным инструментом предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет, который также играет важную роль в реализации функции планирования, поскольку является неотъемлемым элементом любого плана действий (бюджет проекта, бюджет маркетинга, бюджет проведения рекламной компании и пр.). Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он позволяет соотнести потребности в финансовых ресурсах с источниками их поступления. Кроме того, бюджеты устанавливают предельные значения затрат и не позволяют превысить лимиты, установленные для каждого подраз деления банковской организации.

В зависимости от сферы проведения контроля банковских организации применяют различные виды контрольных процедур. Так, например, основной вид контрольных процедур, используемая в ходе предварительного контроля, является **экспертиза**, в процессе которой происходит оценка качества разработанных документов (планов, проектов, положений), осуществления банковских операций, выполнения работ, предлагаемых банковских услуг и пр.

Контроль, осуществляемый в банковской организации делится на внешний и внутренний. **Внешний контроль** является прерогативой Центрального банка РФ и внешних аудиторов. **Внутренний контроль**

организуется самим банком. Именно внутрибанковский контроль является частью банковского менеджмента банка. Функции внутрибанковского контроля выполняют руководители соответствующих уровней на основе имеющихся у них полномочий, а также службы 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 непосредственным образом связан с внешним контролем и состоит в проверке соблюдения законодательных и нормативных актов Центрального банка РФ, внутренних инструкций банка и правил, предписаний внешних контролирующих органов.

Основные функции, которые выполняет контроль в банковской организации:

- снижение неопределенности;
- предупреждение возникновения кризисных ситуаций;
- закрепление успеха.

Контроль играет важную роль в процессе реализации всех видов планов банковской организации, поскольку представляет собой процесс выявления отклонений от ожидаемых результатов (запланированных показателей, критериев, параметров).

Важнейшим инструментом финансового контроля в современном коммерческом банке является **аудит**, который может применяться, как на стадии предварительного рассмотрения проектов документов, программ, бюджетов, так и в ходе текущего и последующего (итогового) контроля, поскольку аудит представляет собой непрерывный процесс, главной задачей которого является способствование достижению целей банка, посредством мониторинга, как банковской организации в целом, так и ее отдельных подразделений по всем направлениям деятельности.

В настоящее время в большинстве коммерческих банках все более активно используется ***внутренний аудит***, который представляет собой

регламентированную внутренними документами банка деятельность по контролю эффективности отдельных звеньев управления и различных аспектов функционирования банковской организации.

Использование механизма внутреннего аудита необходимо, если банковская организация имеет разветвленную региональную сеть: филиалы, отделения, руководство которых принимает самостоятельные решения. В этом случае, когда головной компании необходима достоверная информация о положении дел в филиалах для контроля их деятельности и оценки принятых решений, целесообразно с определенной периодичностью проведение внутреннего аудита.

Таким образом, ***основной задачей внутреннего аудита*** является обеспечение органов управления банковской организацией достоверной контрольной информацией по всем направлениям деятельности банка.

Создание системы внутреннего аудита в коммерческом банке позволяет:

– обеспечить эффективное функционирование и развитие банковской организации, повысить устойчивость в условиях усиления конкуренции на целевых рынках;

– рационально использовать все виды ресурсов и потенциал банковской организации;

– своевременно выявить «слабые звенья» в деятельности банка и тем самым уменьшить возможность возникновения различных видов риска;

– сформировать адекватную современным условиям ведения банковской деятельности систему обратной связи для обеспечения достоверной информацией все уровни управления банковской организацией для своевременной адаптации ее стратегических планов, стратегий, стандартов и регламентов динамичным изменениям факторов внешней и внутренней среды.

Правильно организованная контрольная процедура позволяет, с одной стороны, зафиксировать ошибки, нарушения, которые препятствуют

достижению банковской организацией своих стратегических целей, а, с другой, выявляют виды деятельности, которые в процессе достижения этих целей являются наиболее эффективными.

Процесс контроля состоит из **трех основных этапов:**

1 этап – выработка стандартов и критериев (под стандартами понимаются конкретные цели, в отношении которых прогресс поддается измерению);

2 этап – сопоставление стандартов и критериев с реально достигнутыми результатами;

3 этап – принятие необходимых корректирующих воздействий.

Таким образом, процесс планирования должен быть организован таким образом, чтобы облегчить проведение процесса контроля. При этом следует отметить, что для процесса контроля (также как и для планирования) необходима своевременная, конкретная информация, эффективная с точки зрения затрат на ее получение.

Основная задача, которую выполняет контроль в банковских организациях, оказание влияния через систему управления банком на успешное выполнение всех плановых документов (стратегических, тактических, оперативных, бизнес-планов) и реализуемых проектов (например, таких как построение и оптимизация бизнес-процессов) на основе рационального использования всех видов ресурсов банковской организации.

В связи с этим реализация функции контроля в коммерческом банке предполагает систематическое наблюдение за всеми аспектами его деятельности. По сути, содержанием контроля является система разнообразных контрольных мер, направленных на создание и соблюдение оптимальных стандартов деятельности, и тем самым повышение прибыльности банковских организаций.

5.2. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ

На втором этапе процесса контроля, в рамках которого происходит сопоставление реально достигнутых результатов с установленными стандартами, применяется текущий контроль. Таким образом, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Именно на этом этапе выявляется степень отклонений от запланированных результатов. С вопросами измерения показателей, характеризующих контролируемую деятельность, тесно связано установление периодичности и точности произведенных замеров и оценок.

Поскольку процедуры измерений представляют один из самых дорогостоящих элементов процесса контроля, такие измерение не следует производить слишком часто. Периодичность проведения контрольных мероприятий должна определяется характером контролируемых процессов. Так, например, проведение операций с наличностью, безусловно, требует частных проверок, в то время как контроль выполнения годового плана работы банка может производиться не чаще одного раза в месяц.

Так как проведение контрольных мероприятий требует значительных финансовых ресурсов, руководству банковской организации следует установить сроки их проведения и уровень допустимого вмешательства. В противном случае система контроля может парализовать и дезорганизовать работу все банковской организации и будет скорее препятствовать, чем помогать достижению поставленных целей.

Следующим важным моментом является определение масштаба допустимых отклонений, чтобы можно было четко понимать, в каких случаях следует проводить необходимые корректирующие воздействия.

Если в ходе текущего контроля были обнаружены отклонения, необходимо:

– провести анализ отклонений

– выбрать наиболее существенные (значимые) отклонения;

– сформулировать предложения по их устранению;

– разработать план действий и приступить к его выполнению.

В ходе проведения текущего контроля следует обеспечить надлежащее распространение информации, что играет ключевую роль в обеспечении эффективности контрольных мероприятий. Для того чтобы система текущего контроля действовала эффективно, необходимо своевременно донести до сведения работников соответствующих подразделений сведения о достигнутых результатах. Подобная информация должна быть точной, оперативной и доводиться до исполнителей в той форме, которая позволит в короткий срок предпринять адекватные решения и действия.

Текущий контроль, по сути, представляет собой систему мер безопасности банковской организации для обеспечения защиты интересов вкладчиков, сохранения и достижения конкретных результатов в деятельности банка. Он включает совокупность планов банка, методов и процедур, применяемых внутри него для защиты активов, увеличения прибыли, обеспечения четкого выполнения распоряжений высшего менеджмента банковской организации.

Регулярная проверка работы, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию позволит исключить или уменьшить до допустимых значений отклонения от намеченных планов и стандартов. Поскольку если позволить этим отклонениям развиваться и дальше, они могут перерасти в серьезные проблемы для всей банковской организации.

Существуют 2 формы текущего контроля: стратегический и оперативный.

Стратегический текущий контроль имеет в качестве основного объекта эффективность использования ресурсов банковской организации с точки зрения достижения ее конечных стратегических целей. Использование стратегического текущего контроля позволяет оценить принятую стратегию развития в ходе ее реализации и вносить в нее необходимые коррективы. Стратегический текущий контроль охватывает широкий круг факторов,

включая факторы внешней среды ведения бизнеса, и фокусируется на вопросах перспективного характера.

При помощи процедур стратегического текущего контроля отслеживается процесс выполнения стратегических планов. Контроль реализации стратегического плана осуществляется, как правило, в двух плоскостях:

– по срокам (контролирование сроков означает регулярное сопоставление фактических и реальных сроков каждого мероприятия, осуществление которого предусмотрено в стратегическом плане);

– по содержанию (контроль реализации стратегического плана по содержанию представляет собой анализ выполненных мер с точки зрения достижения заданных параметров конкретной стратегической задачи).

Результаты стратегического текущего контроля оформляются в виде специального отчета, который помимо выявленных отклонений от запланированных значений анализируемых показателей, должен описывать основные причины, вызвавшие эти отклонения. Такими причинами могут быть: недобросовестность и /или некомпетентность исполнителей; отсутствие необходимых полномочий для реализации определенных мероприятий; недостаток ресурсов; непредвиденные серьезные изменения факторов внешней среды ведения банковского бизнеса.

Оперативный текущий контроль ориентирован на текущую деятельность, в частности ход выполнения текущих рабочих операций; соблюдение общего графика работы; наличие необходимых ресурсов; уровень текущих затрат; график и объемы расходования денежных средств.

Основным инструментом текущего оперативного контроля является **мониторинг**, цель которого обнаружение заключается в своевременном обнаружении нежелательных отклонений деятельности банковской организации от запланированных результатов и их своевременное устранение.

В ходе мониторинга текущей деятельности банка осуществляется:

– определение в качестве объектов мониторинга наиболее важных для банка видов и показателей деятельности (в т.ч., показателей финансовой устойчивости банковского организации);

– отбор группы исполнителей для проведения мониторинга, определение их полномочий и степени ответственности;

– разработка форм отчетности по результатам мониторинга и определение сроков ее предоставления;

– разработка и корректировка оценочных показателей и установление пределов амплитуды их возможных колебаний;

– контроль за выполнением показателей и выявление динамики из изменения;

– выявление и анализ причин отклонений фактически полученных значений показателей от плановых (отклонение может быть как «с плюсом», так и «с минусом»);

– оценка адекватности системы нормативных и планируемых показателей фактическому состоянию дел в банковской организации;

– подготовка и предоставление отчета о результатах мониторинга.

Особенное значение приобретает текущий контроль при совершенствовании бизнес-процессов, поскольку в этом случае необходим постоянный мониторинг результатов на всех этапах выполнения (операций) бизнес-процесса. Это позволяет своевременно выявить проблемы и осуществить необходимые корректировки для достижения эффективности.

Текущий оперативный финансовый контроль рассматривает внутренние факторы деятельности банковской организации, доходности отдельных подразделений и видов услуг, обоснованности риска кредитных валютных операций. Текущий оперативный финансовый контроль проводится непосредственно в процессе операций по расходованию и поступлению денежных средств. Текущий финансовый контроль опирается на первичные документы оперативного бухгалтерского учета и отчетности, предполагает системный факторный анализ деятельности

коммерческих банков для выявления резервов рентабельности и прибыли, просроченной дебиторской и кредиторской задолженности, полноты и своевременности расчетов с бюджетом и внебюджетными фондами.

Финансовый мониторинг со стороны банка может проводиться, также, например, за использованием выданных кредитных ресурсов и финансовым положением предприятия-заемщика, в случае выявления неэффективного и /или нецелевого использования полученной ссуды или снижению платежеспособности клиента со стороны кредитной организации может последовать соответствующая реакция в виде ужесточения условий кредитования и даже досрочного возврата ссуды.

В ходе текущего оперативного контроля наиболее эффективным является использование операционного аудита, который представляет собой проверку любой части процедур, направлений в деятельности банковской организации в целях оценки ее производительности, результативности и эффективности.

В ходе операционного аудита в коммерческом банке осуществляется оценка в следующих проекциях деятельности:

– оценка эффективности банковских операций;

– оценка соотношения затрат и результатов по отдельным операциям и видам деятельности;

– оценка деятельности структурных подразделений банковской организации;

– оценка эффективности использования ресурсов.

Результатом проведения операционного аудита становится система рекомендаций, направленных на совершенствование рабочих операций.

5.3. ПОСЛЕДУЮЩИЙ КОНТРОЛЬ

Последующий (или итоговый) контроль связан с оценкой выполнения банковской организацией своих планов и составлением новых; этот вид контроля, который проводится в работах третьего этапа процесса

контроля, предполагает всесторонний анализ не только конкретных результатов деятельности за истекший период, но и сильных и слабых ее сторон. Последующий, как и текущий контроль основан на обратных связях. Поэтому последующий контроль по принципу организации аналогичен текущему контролю, рассмотренному выше. Их различия заключаются в организации обратной связи и измерении результатов деятельности коммерческого банка. В рамках последующего контроля обратная связь срабатывает после завершения всей работы. Результаты также измеряются после завершения конкретных (оцениваемых) работ, срока реализации планов.

Этот вид контроля не может повлиять на проблемы при их возникновения в процессе осуществления деятельности банковской организации по достижению ее целей, но он решает **две важные задачи:**

1. Полученная в результате последующего контроля информация о достигнутых результатах используется для планирования при проведении аналогичных работ в будущем. Это позволяет избежать выявленных (или аналогичных) проблем посредством принятия упреждающих решений, а также повторения ошибок в будущем.

2. Полученные (измеренные) результаты способствуют объективной мотивации исполнителей (подразделений и руководителей) коммерческого банка.

Последующий контроль является неотъемлемым элементом эффективной деятельности банковской организации. Необходимость данного вида контроля вытекает из самой сути деятельности банка (как и любой другой коммерческой организации), поскольку планы и обеспечивающие их структуры всегда содержат неполноту и неопределенность представления руководством деятельности в будущем. Множество разнообразных факторов внешней среды ведения банковского бизнеса и обстоятельств внутри самой банковской организации также могут помешать в достижении желаемого результата. Кроме того, изменения внешней среды и самого банка также

могут создать новые возможности для достижения более весомых финансово-экономических результатов.

Поддержание успеха является одной из основных задач последующего контроля. Эта задача состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности банковской организации наиболее эффективно могут способствовать достижению ее общих целей. К таким направлениям, прежде всего, следует отнести конкретную деятельность (конкретный бизнес), для которой сложились более благоприятные условия ее осуществления. При этом следует учитывать реальные возможности влияния результатов этой деятельности на общий успех банка, а также возможность развития этого успеха за счет концентрации ресурсов и усилий организации на этом направлении.

Определяя оперативно успехи и неудачи коммерческого банка и их причины, можно обеспечить возможность достаточно быстро адаптировать его к изменяющимся требованиям внешней среды, и обеспечить развитие наметившегося успеха в достижении целей банковской организации в целом. Можно также расширить планируемый успех банка за счет ориентации его деятельности на развитие наметившегося успеха.

Последующий финансовый контроль также играет важную роль в деятельности банковской организации, он проводится после совершения финансовых операций с целью дополнительной проверки их законности и обоснованности. В ходе последующего контроля проверяется количественное и качественное выполнение намеченных показателей по каждому виду доходов и расходов, по налоговым и неналоговым поступлениям в бюджеты разных уровней и расходованию бюджетных средств, исполнение требований по внесению взносов во внебюджетные фонды, реализация всех видов финансовых планов банковской организаций,.

При этом на основе анализа отчетных бухгалтерских документов выявляются причины отклонения фактических данных от плановых, резервы

повышения доходной базы, рентабельности отдельных направлений банковского бизнеса.

Эффективным инструментом последующего финансового контроля является аудит финансовой отчетности, который представляет собой один из основных способов снижения информационного риска. Финансовая отчетность, в отношении которой был проведен аудит, считается достаточно полной, точной и непредвзятой, что позволяет ее использовать при принятии управленческих решений.

Аудит в ходе последующего финансового контроля выполняет следующие ***функции***:

– организация и координация мер, направленных на обеспечение сохранности активов банковской организации;

– проверка достоверности учетной финансовой отчетности банка;

– проверка операций коммерческого банка на их соответствие требования нормативных документов;

– создание системы стимулов для повышения эффективности финансовых операций.

По итогам последующего контроля могут быть приняты следующие важные ***управленческие решения***:

– совершенствование организационной структуры банка, в частности создание новых структурных подразделений, обеспечивающих повышение качества управления (аналитические службы, службы внутреннего аудита, отделы планирования, маркетинга и т.д.);

– разработку новых и совершенствование действующих инструктивных и методических материалов, процедур принятия решений, которые будут способствовать повышению качества управления банковской деятельностью;

– корректировку стратегических целей, приоритетов и методов осуществления банковской политики исходя из реально складывающейся ситуации на рынке банковских услуг и в экономике в целом;

– принятие конкретных мер по ограничению объемов рисков по отдельным направлениям деятельности банка или созданию дополнительной системы гарантий для защиты от рисков в рамках интегрировании системы управления рисками и BCS;

– определение комплекса мер по совершенствованию кадровой политики банка, системы обучения персонала, организации внутрибанковского контроля;

– разработку мер по изменению объема и структуры портфелей банка (кредитного, депозитного, инвестиционного);

– изменение объемов резервных фондов, объема и структуры собственного капитала банковской организации.

Учитывая, что люди являются неотъемлемым элементом, объектом и субъектом управленческой деятельности, в том числе и контроля, при организации контроля принимать во внимание и учитывать в своих решениях поведение людей. Этим целям служат идея и желание сделать процесс контроля наглядным и видимым (прозрачным), чтобы оказать воздействие на поведение сотрудников банка и направить их усилия на достижение целей банковской организации.

Смысл этой идеи состоит не в том, чтобы фиксировать ошибки, недобросовестное отношение к порученной работе, а в стремлении предотвратить или вовремя исправить их. Однако реализация контрольных процедур может выявить и другие негативные явления в поведении персонала при проведении последующего контроля в банковской организации.

Возможные негативные последствия обычно являются побочными результатами наглядности действия системы контроля. В числе таких ***негативных последствий*** могут быть:

– поведение сотрудников банка, ориентированное на контроль,

– получение в ходе контрольных процедур искаженной (непригодной) информации.

Поведение, ориентированное на контроль, возникает как следствие придания руководством банковской организации повышенного значения процессу и методам контроля деятельности сотрудников. Во многих случаях преувеличение значимости контроля отдельных видов работ может привести к тому, что подчиненные станут делать только то, что конкретно контролируется руководством.

Проведенные исследования подтвердили тенденцию сотрудников всячески подчеркивать работу в тех областях, где проводится систематический контроль или ожидаются измерения конкретных результатов работы, и пренебрегать другой работой, где подобные измерения не проводятся. Чтобы избежать подобного поведения сотрудников, систему контроля необходимо тщательно проектировать с учетом обеспечения реализации целей банка. В противном случае эта система будет стимулировать сотрудников лишь хорошо выглядеть при контроле, а не способствовать достижению желаемого результата подразделения и банковской организации в целом. При этом односторонний контроль (контроль ограниченного перечня работ) может обеспечить эффективное достижение какой-либо одной важной для руководства цели, но в долгосрочной перспективе будет препятствовать достижению общих целей банковской организации.

Получение искаженной информации является вторым потенциальным поведенческим фактором (эффектом) контроля, который заключается в побуждении людей выдавать руководству непригодную информацию при выдвижении новых проектов, планов предстоящих работ и планировании контроля.

В том числе возможны следующие ***типовые ситуации*** в поведении отдельных руководителей банковских подразделений:

а) менеджеры могут преднамеренно переоценивать (завышать) объем необходимых ресурсов и, наоборот, занижать объем ожидаемых доходов. Если руководство высшего звена придерживается практики уменьшения

бюджетных заявок подразделений, то такое поведение себя оправдывает, так как увеличивает вероятность того, что будут получены необходимые ресурсы. Такие менеджеры будут совершать ошибки, но формально их деятельность будет оцениваться высоко;

б) менеджеры могут занижать задачи, увеличивая тем самым вероятность их выполнения при подведении итогов и получая вознаграждение.

Существует ***ряд рекомендаций***, направленных на то, чтобы избежать негативных воздействий контроля на поведение сотрудников банковской организации и тем самым повысить его эффективность.

1. Разработка и принятие осмысленных и достижимых стандартов деятельности, хорошо воспринимаемые исполнителями. Люди должны чувствовать, что используемые оценки достаточно полно и справедливо отражают их работу. Поэтому необходимо стремиться к тому, чтобы установленные стандарты были восприняты и одобрены сотрудниками. При разработке мер контроля необходимо учитывать положительную роль мотивации достижения стандартов. Если стандарт воспринимается как нереальный или несправедливо высокий, то он может разрушить мотивы сотрудников к его достижению.

2. Организация двухстороннего общения с оперативной обратной связью. Если у подчиненного возникают какие-либо проблемы с системой контроля, то у него должна быть возможность открыто обсудить их, не опасаясь, что руководство использует информацию ему во вред.

3. Разумное ограничение объема контроля. Руководство не должно перегружать персонал банка многочисленными формами контроля и отчетности, что может вызвать нервозность и снижение производительности труда.

5. Вознаграждение за достижение стандарта. Чтобы сотрудники были мотивированы на полную самоотдачу в интересах банковской организации,

необходимо справедливо вознаграждать их за достижение установленных показателей результативности.

На основе данных рекомендаций можно предложить следующие **требования,** которые должны быть положены в основу создания систем эффективного контроля в банковской организации:

1. Должна обеспечиваться эффективность контроля, определяемая его успешностью и полезностью при достижении целей организации (получение выгод от контроля, сокращение затрат на реализацию и функционирование системы контроля).

2. Необходимо исключить влияние контроля на поведение людей (сотрудников).

3. Должны быть созданы условия для обеспечения выполнения основных задач контроля.

4. Определение области и границ контроля должно учитывать его эффективность и экономичность.

Чтобы последующий контроль мог обеспечить достижение целей организации, он должен быть ориентирован на отражение общих приоритетов банковской организации и их поддержку. Последующий контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, обеспечивающие ее выживание и развитие в будущем.

Вопросы для самопроверки

1. Какие виды контроля применяют в банковских организациях?
2. В каких областях деятельности банковских организаций используется предварительный контроль?
3. Какие вопросы включаются в сферу предварительного контроля персонала банка?
4. В чем заключается сущность текущего контроля?

5. Какие формы текущего контроля применяются в банковских организациях?
6. В каких случаях в ходе текущего финансового контроля применяется операционный аудит?
7. В чем заключаются сходство и различия текущего и последующего контроля?
8. Какой из инструментов наиболее эффективен при проведении последующего финансового контроля в коммерческом банке?
9. Какие функции выполняет аудит в ходе последующего финансового контроля в коммерческом банке?
10. Какие рекомендации способствуют снижению негативных воздействий контроля на поведение сотрудников банка и повышению его эффективности?

ТЕСТЫ

1. «Предупреждение возникновения кризисных ситуаций» является:
   а) функцией контроля;
   б) этапом процесса контроля;
   в) ключевой областью контроля;
   г) контрольной процедурой.
2. «Принятие необходимых корректирующих воздействий» является:
   а) функцией контроля;
   б) этапом процесса контроля;
   в) ключевой областью контроля;
   г) контрольной процедурой.
3. Аудит представляет собой:
   а) механизм предварительного контроля;
   б) процедуру предварительного контроля;
   в) инструмент предварительного контроля;
   г) метод предварительного контроля.

4. Периодичность проведения процедур текущего контроля определяется:

а) руководством банковской организации;

б) характером контролируемых процессов;

в) наличием финансовых ресурсов;

г) спецификой контрольных процедур.

5. Стратегический текущий контроль охватывает:

а) факторы внешней среды банка;

б) факторы внутренней среды;

в) соблюдение общего графика работы;

г) выполнение основных банковских операций.

6. Доходность отдельных подразделений и видов услуг рассматривает:

а) стратегический текущий контроль;

б) текущий (оперативный) контроль;

в) текущий (оперативный) финансовый контроль;

г) внешний банковский контроль.

7. Поддержание успеха является:

а) задачей последующего контроля;

б) негативным последствием последующего контроля;

в) позитивным последствием последующего контроля;

г) функцией последующего контроля.

8. Поведение работников, ориентированное на контроль, является:

а) задачей последующего контроля;

б) негативным последствием последующего контроля;

в) позитивным последствием последующего контроля;

г) функцией последующего контроля.

9. Аудит финансовой отчетности представляет собой:

а) способ снижения информационного риска;

б) метод разумного ограничения объема контроля;

в) способ снижения подвижности внешней среды;

г) метод снижения негативны последствий контроля.

10. Определение области и границ контроля, учитывающих его эффективность и экономичность:

а) функцией последующего контроля;

б) рекомендацией для создания системы контроля;

в) требованием к созданию системы контроля;

г) характеристикой последующего контроля.

АКТУАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ

«Служба внутреннего контроля банка: организация и функционирование»

А.А. АРСЛАНБЕКОВ-ФЕДОРОВ, эксперт Службы внутреннего контроля Внешторгбанка, кандидат экономических наук, магистр делового администрирования

– В чем состоит основная задача и каковы принципы организации внутреннего контроля в банке?

Система внутреннего контроля в банке выполняет защитную функцию. Ее задача – минимизация внешних и внутренних рисков и обеспечение такого порядка проведения банковских операций и сделок, который способствует достижению поставленных целей при соблюдении требований законодательства, нормативных актов Банка России, а также внутренних процедур, стандартов и правил.

В организационную основу системы внутреннего контроля заложены принципы, обеспечивающие непрерывное действие контрольных механизмов и функций на всех направлениях банковской деятельности и уровнях принятия решений. К ним, в частности, относятся принципы:

- разделения обязанностей;
- непрерывности;
- предметности и конкретности;
- объективности;
- всеохватности и многоплановости;

- информационной достаточности для принятия решения и ограничения доступа к информации, не относящейся к проведению конкретной операции и/или превышающей лимит функциональной необходимости в рамках должностных обязанностей;
- использования различных видов контроля в зависимости от функциональной принадлежности объектов контроля, текущей необходимости и комплексности поставленных задач.

http://www.bankmib.ru/3167

6. БАНКОВСКИЕ РИСКИ

«Выход из беды найти не столь просто, как попасть в неё»

(Эд Хау)

6.1. СТРУКТУРА, ВИДЫ И КЛАССИФИКАЦИЯ БАНКОВСКИХ РИСКОВ

Все явления, среды, события, процессы в окружающем нас мире всех масштабов (от минимальных до максимальных из доступных к изучению) сопряжены с рисками. Риски сопутствовали, окружали и окружают деятельность человека, его жизнь, его существование во времени и в пространстве, в окружающей среде и в его организме, в семейных отношениях и в политике, в общественных движениях и в технологических процессах постоянно и повсеместно. Риски могут происходить извне, из окружающей среды и могут формироваться внутри объекта или процесса. Риски присущи как хаотическим системам, что естественно, так и системам упорядоченным, системам неравновесным и равновесным. Полностью избежать всех любых рисков невозможно, даже с точки зрения воздействия агрессивных факторов окружающей среды, не говоря уже о внутренних процессах.

РИСК – это порождаемая неопределенностью проявления агрессивных факторов внешних и внутренних сред возможность отклонения реального протекания управляемого (наблюдаемого) процесса от предполагаемого сценария и в итоге от ожидаемого результата (цели).

Неуверенность формируется рядом ***сфер, концентрирующих как факторы, так и последствия рисков***. Это:

- агрессивные факторы окружающей среды (соответственно среды рассматриваются как более или менее подвижные, взаимосвязанные, неопределенные);
- особенности управляемого или наблюдаемого процесса (предполагается,

что процессы могут быть более или менее стабильны, стандартны, более или менее сложны, многовариантны, более или менее информационно обеспечены);

- специфика объектов управления (сферы их деятельности, организационные структуры, политика, корпоративная культура и иные характеристики могут значительно различаться по стабильности, адекватности, агрессивности);
- отличительные характеристики субъектов управления (характер, стиль поведения, ценности).

Информированность о многообразии этих причин неуверенности, а соответственно и риска, включение их как базовых составляющих в систему управления рисками является основным условием эффективного риск-менеджмента.

Очень важным положением, вытекающим из приведенных выше определений риска, является разделение сфер концентрации рисков. Риски могут проецироваться либо на самом процессе, либо на его результате и, соответственно можно выделить и обозначить две стороны риска. Первая – это так называемая ***факторная сторона риска***, она связана с отклонениями управляемого или наблюдаемого процесса от предполагаемого сценария его реализации. Вторая трактуется как ***результативная сторона риска*** и приводит к несовпадению планируемых и реальных результатов процесса, выходных и ожидаемых параметров и состояния объекта управления.

На этом положении строятся две позиции менеджмента рисков:

1. Методы и приемы управления факторной и результативной сторонами риска значительно различаются и методиками, и финансированием, и организацией, хотя не исключены отдельные совмещения.

2. Методы и принципы управления факторной и результативной сторонами риска находятся в определенной иерархии с точки зрения их важности, значения, качества. Естественно, что приемы управления

факторной стороной, предупреждающие потери, играют в риск-менеджменте первую роль.

В случае, если целевая установка менеджмента представляет собой конкретное позитивное событие, благоприятное для субъекта менеджмента, то порожденные неуверенностью отклонения от сценария и особенно от планируемого результата управляемого или наблюдаемого процесса несут угрозы потерь и проблем, они нежелательны и не востребованы. От них защищаются, стремясь предотвратить, нейтрализовать, минимизировать, компенсировать. Такая вариация общей концепции риска имеет в литературе и документах несколько наименований. Часто приводят неконкретизированное название – «риск» (кредитный риск, риск несбалансированной ликвидности, оперативный риск и другие) или более четкое «собственно риск». Вместе с тем более соответствующим данному теоретическому положению, когда риск сводится к негативу, к потерям можно считать название **«чистый риск»**, хотя его упоминание в литературе нельзя считать повсеместным. В любом случае вариация чистого риска понятна и обоснована. Логика взаимосвязей процессов при этом выстраивается вполне естественно: позитивная целевая установка менеджмента и негативные последствия при отклонении от ее достижения.

Вместе с тем не исключены, а в определенных условиях, под влиянием ряда факторов и вполне естественны и альтернативные ситуации, когда целевая установка, а скорее ожидания менеджмента представляют собой конкретные негативные события. Поведение лиц, организаций или предприятий, включающихся в процесс, затрачивающих на его организацию и реализацию нередко значительные средства, но ожидающих в итоге негативный результат, на первый взгляд, трудно объяснимо с позиций здравого смысла и формальной логики. Однако более тщательный анализ обстановок, в которых принимается управленческое решение, позволяет сделать вывод о том, что есть целый ряд ситуаций, когда менеджмент осознанно, целенаправленно или под давлением включается в реализацию

проектов, изначально проблемных, с большой вероятностью несущих опасности и угрозы.

В случае, если негативные ожидания не сбываются, если сценарии и результаты управляемых или наблюдаемых процессов отклоняются от предполагаемых, опасных для объекта, на которые направлены или которые реализуют управленческие воздействия, формируется благоприятная, позитивная ситуация, стабилизирующая или улучшающая его положение, укрепляющая его структуру, блокирующая или уменьшающая потери. Формируется вариация общей концепции риска, альтернативная чистому риску – негативные целевые ожидания и позитивные последствия при отклонении от них. В научной экономической литературе такая вариация общей концепции риска называется **шанс.**

Базируясь на своеобразии целевых установок менеджмента в зависимости от специфики ожидаемых в итоге наблюдаемых или управляемых процессов результатов многие школы риск-менеджмента, и в том числе банковского обосновали еще одну вариацию общей концепции риска. Она формируется в условиях, когда целевая установка или ожидания менеджмента представляют собой некое переменное событие с возможностью отклонения от его плановых параметров как в положительную (получение дополнительного дохода), так и в отрицательную (несение дополнительных убытков) сторону. Такие ситуации нередки, и хотя чаще всего их связывают с колебаниями рыночных параметров, прежде всего цен, комиссионных, процентов, валютных курсов, котировок ценных бумаг и иных, а также спроса, объемов продаж, условия, в которых они образуются, могут быть самыми различными. В качестве примеров можно привести колебания урожайности под влиянием климатических сезонных условий, годовые урожаи или неурожаи ягод, грибов и иных дикорастущих объектов, уловы у рыбопромысловиков, дорожную обстановку в мегаполисах и их окрестностях, погодные условия (температура, туманы и иные) и иные. Причем в зависимости от позиции объекта управления полярность

отклонений от плановых параметров может меняться альтернативно. Так, малоснежная холодная зима – серьезная проблема для землевладельцев, но очень благоприятна для коммунальщиков, дорожно-уборочных служб. Грибной год – удача для отдыхающих и профессиональных сборщиков, но дополнительные трудности (мусор, порубки, костры) для лесников.

Возможность отклонения от планового параметра как в положительную, так и в отрицательную стороны соединяет черты чистого риска и шанса, и при этом формируется объединенная вариация общей концепции риска, трактуемая в научной и экономической литературе как **«риск-шанс»** или **«спекулятивный риск»**.

В отличие от шансов спекулятивные риски или риски-шансы уже достаточно давно служили объектами внимания ученых и специалистов риск-менеджмента, особенно работающих в сферах инвестиций, фондового рынка, банковского дела. Их позиции базируются на том, что основой формирования риска-шанса являются ***ГЭПы или структурные дисбалансы***. ГЭП (gap – разрыв) формирует повышенную чувствительность ценностных характеристик к колебаниям рынка. **Тип ГЭПа – положительный** (при росте рыночных ставок маржа растет, при снижении – снижается), и он целесообразен при ожидании роста ставок на рынке. При ожидании снижения ставок на рынке целесообразно создание отрицательного ГЭПа (при снижении рыночных ставок маржа растет).

При образовании ГЭПа спонтанно или целенаправленно дисбалансируется один или несколько параметров привлечения и размещения ресурсов. При этом формируется повышенная чувствительность к колебаниям рыночных характеристик на плече привлечения или размещения ресурсов. Чаще всего рассматриваются и управляются ГЭПы с дисбалансированными сроками или видами процентных ставок (фиксированные – плавающее). Однако этот подход очень узок и только частично раскрывает сферу формирования, реализации и управления рисками-шансами (спекулятивными рисками). Предложения о расширении

инструментов управления ГЭПами (ГЭПы по базам плавающих ставок, комплексные ГЭПы) своевременны и обоснованы.

Это позволит расширить перечень рисков-шансов (спекулятивных рисков), которые включены сейчас в сферы банковского риск-менеджмента:

– ***процентный риск-шанс***, связанный с колебаниями процентной маржи;

– ***валютный риск-шанс***, связанный с колебаниями курсов валют, в которых привлекались и размещались ресурсы;

– ***фондовый риск-шанс I***, связанный с колебаниями доходности ценных бумаг, использованных для привлечения и размещения ресурсов;

– ***фондовый риск-шанс II***, связанный с колебаниями котировок ценных бумаг, использованных для привлечения и размещения ресурсов.

К описанным выше чистым рискам, шансам, спекулятивным рискам (рискам-шансам) возникла необходимость добавить еще одну своеобразную вариацию общей концепции риска. Это проявилось, в частности, в том, что в печати приводится, правда, пока редко, косвенно и поверхностно еще один термин – **шок**. Первое появление этого термина в научных экономических изданиях отмечено в ноябре 1998 года и было связано с оценкой кризиса банковской системы России, начавшегося в августе 1998 г. и уничтожившего основную часть крупных системообразующих банков, ее «элиту», выросшую на спекуляциях валютного, межбанковского, фондового (ГКО) рынков.

Среди вариаций проявления шоков приводились:

– крайнее, наиболее проблемное, наиболее опасное, наиболее негативное проявление рисков;

– комплексное (совместное) проявление ряда взаимосвязанных рисков;

– максимальное распространение какого-либо риска, по разным взаимосвязанным сферам, в которых он может проявиться;

– максимально быстрая реализация рисков;

– формирование скрытых рисков.

В дальнейшем обнаружен и сформулирован еще ряд вариаций проявления шоков это:

– быстрое и интенсивное расширение зон реализации чистых рисков;

– максимально широкое распространение чистого риска в зоне его возможного проявления;

– комплексное проявление вариаций конкретного чистого риска;

– наиболее неблагоприятная временная и пространственная концентрация чистого риска;

– отсечение доходного сегмента спекулятивного риска (риска-шанса);

– резкое, неожиданное усиление чистых рисков, намного превышающее их стандартный уровень;

– быстрое, резкое и значимое проявление шанса, которое вводит субъект управления в зону некомпетентности и опасности с большой вероятностью серьезных негативных последствий.

Кредитные учреждения подвержены рискам разного рода:

– ***общим рискам***, которым подвержены абсолютно любые объекты, функционирующие в данном социальном слое, местности, географической области и т.д. – например, грабежи или стихийные бедствия;

– ***рыночным (предпринимательским) рискам***, которым подвержены любые предпринимательские структуры – например, провал стратегии, невостребованность продукта, изменение законодательства;

– ***рискам банковской концентрации***, носителями которых являются сами банки;

– ***рискам банковской инициализации***, в которых банк является фактором риска.

Концепция инструментария риск-менеджмента, определение возможности применения в тех или иных случаях сходных методов и инструментов управления рисками требует в качестве теоретического обоснования большей детализации видов и разновидностей рисков. Эта задача решается в ходе классификации рисков: выделения

классификационных признаков и комплектация одной или нескольких групп рисков, этим признакам соответствующих.

Риски могут быть систематизированы на различных основах, то есть могут быть выделены и зафиксированы как общие, структурирующие признаки, наиболее значимые параметры, дающие название ряду группировок рисков. В частности, ряд исследований рассматривает такие группировки рисков, как общие (природные, техногенные, физиологические, криминальные, социальные), рыночные (ценовые, продавца, покупателя, информации, рыночной инфраструктуры), операционные риски (информации, технологий, персонала, оборудования, организации), банковские риски (операций, параметров состояния, ценовые, контрагентов, вида банка).

Поэтапные классифицированные построения банковского риск-менеджмента базируются на выделении нескольких классификационных уровней, этапов, а в итоге и видов рисков (табл. 6.1.1).

Таблица 6.1.1

Многокритериальная классификация банковских рисков

Классификационный признак	*Виды банковских рисков*
По видам деятельности кредитных учреждений	кредитные риски; депозитные риски; риски расчетов и платежей; эмиссионные риски; инвестиционные риски; риски валютно-обменных операций; гарантийные риски; документарные риски; сберегательные риски; трастовые риски; консалтинговые риски
По инструментам и объектам банковской деятельности	валютные риски и риски-шансы; риски и риски-шансы по операциям с ценными бумагами; неденежные банковские риски (например, риски лизинга, залогов и закладов); риски неадекватности расчетных и платежных инструментов; риски операций с драгоценными металлами; риски имиджевых активов; риски безопасности и функциональности помещений и оборудования
По влиянию на	риски ликвидности (риски потери ликвидности, риски

базовые параметры деятельности коммерческих банков	несбалансированной ликвидности); риски капитала (неадекватности величины, структуры, достаточности, своевременности формирования и пополнения); риски качества активов; риски доходов, прибыли, процентной маржи и спрэда (риски неоправданного увеличения операционных расходов процентных и непроцентных; риски уменьшения доходов от активных операций; риски потери и обесценения активов; риски упущенной выгоды и др.)
По отношению к внешней и внутренней среде	риски факторов внешней среды, факторов внутренней среды, комплекса внешних и внутренних факторов
По факторам внутренней среды	ценовые риски; риски персонала; риски банковской политики (адекватность, исполнимость, функциональность); риски качества менеджмента; разновидности операционного риска и др.
По подверженности управленческим воздействиям	управляемые риски, риски ограниченной управляемости, неуправляемые
По типу управленческого воздействия	передаваемые, нейтрализуемые, компенсируемые, минимизируемые, диверсифицируемые и др.
По информационной обеспеченности	открытые, частично открытые, скрытые
По методической взаимосвязанности	частные, групповые, комплексные
По уровню риска	низкие, умеренные, значительные, катастрофические
По быстроте воздействия рисков	«тлеющие» с удлиненным сроком реализации; замедленные в сравнении с обычными сроками прохождения процессов; стандартные, нарастающие или убыстряемые; ускоренные; мгновенные с самыми минимальными сроками реализации
По взаимосвязи (корреляции) фактор-риск	параметрические (в высокой вероятностью и стабильностью, следующие за активизированными факторами риска); непараметрические (слабо или вообще не реагирующее на проявления нестабильности окружающей среды и формирующиеся в ней агрессивные факторы)

Риски, связанные с нормативным регулированием надзором и т.п.	риски организации законодательной деятельности в кредитной сфере; риски адекватности, компетентности и функциональности правовой инфраструктуры банковского менеджмента; риски изменений нормативных параметров; риски инерционной активности надзорных и методических управляющих структур; риски судебных решений, процедур и исполнений

Существуют и иные подходы к классификации банковских рисков. Разграничение факторов рисков на внешние и внутренние – это важнейшие критерии, лежащие в основе большинства классификаций банковских рисков. Основные факторы, влияющие на формирование банковских рисков и управление ими:

Внешние:

– макроэкономические;

– страновые;

– правовые (изменения в законодательстве);

– конъюнктурные факторы (ситуация на финансовом рынке);

– политические (закрытие границ, введение международных запретов на экономические отношения с другими государствами, военные конфликты и т.п.).

Внутренние:

– организационные;

– информационные;

– технологические;

– операционные;

– кадровые.

Необходимо обратить внимание на особенности действия внешних факторов банковских рисков на современном этапе.

1. Международные финансовые рынки: снижение эффективности ценового механизма их саморегулирования; повышенный уровень системных рисков, обусловленных свободной миграцией капитала,

цикличностью развития экономики и несовершенством рыночной конкуренции; свободный доступ к международным финансовым ресурсам, стремление к получению сверхдоходов и общая экономическая нестабильность. Все это способствует неоправданному разогреванию рынка, формированию на нем фиктивного капитала, росту долговых обязательств и, как правило, его резкому падению.

2. Стремление международного банковского сообщества к созданию механизма регулирования финансовых рынков и банковской деятельности. Такой механизм должен обеспечивать единство национального и международного способов регулирования движения денежного капитала в сочетании с банковским регулированием.
3. Обострение международной конкуренции – борьба за товарные и финансовые рынки, включая банковский сегмент.

Анализ и конкретизация содержания этих факторов представлены в многочисленных авторских классификациях риска. Приведем примеры некоторых классификаций.

Классификация №1 основывается на разных критериях, довольно распространена и часто приводится в учебной литературе. Выделяются следующие группировки рисков:

– внешние / внутренние;

– системные/несистемные (иногда определяются, как систематические /несистематические);

– риски активных /пассивных операций;

– риски балансовых/внебалансовых операций;

– риски по направлениям деятельности (депозитные, кредитные, расчетов и платежей, эмиссионные, инвестиционные, банковских гарантий и т.п.);

– фондовые риски;

– портфельные риски;

– документарные риски.

Классификация №2. Развернутая классификация банковских рисков дана в учебном пособии «Банковские риски» под редакцией профессора О.И.Лаврушина[13]. Авторы классифицируют риски по следующим критериям:

1) Уровень риска:

- риски на макроуровне;
- риски на микроуровне и т.д.;

2) Характер банковского продукта, услуг и операций:

- кредитный риск;
- расчетный риск;
- валютный риск;
- операционный риск;
- риск по забалансовым операциям.

3) Степень обеспечения устойчивости развития банка:

- риск несбалансированной ликвидности;
- процентный риск;
- риск потери доходности;
- риск потери конкурентоспособности;
- риск капитальной базы;
- риск-менеджмент.

4) Факторы, образующие риск:

- внешние риски – риски, не связанные с деятельностью банка (политико-правовые риски, природно-естественные и экономические риски);
- внутренние риски – риски, связанные с деятельностью банков и их клиентов (риски основной деятельности банка: кредитный, процентный, валютный и рыночный риски), риски во вспомогательной деятельности банка (риски по новым видам деятельности, риски

[13] Банковские риски: учебное пособие / под ред. д-ра эконом. наук, проф. О.И. Лаврушина. – М.: КНОРУС, 2010.- с.12.

снижения рейтинга, потери по созданию депозитов, риски банковских злоупотреблений).

5) Сфера и масштаб действия риска:

- риск, исходящий от страны;
- риск, связанный с деятельностью определенного типа банка;
- риск, связанный с деятельностью центров финансовой ответственности;
- риск, исходящий от банковских операций.

6) Время возникновения:

- ретроспективные риски;
- текущие риски;
- перспективные риски;

7) Степень зависимости от банка:

- риск, зависимости от деятельности банка;
- риск, независимости от деятельности банка.

8) Вид банка:

- риск специализированного банка;
- риск отраслевого банка,

9) Степень риска:

- низкая;
- умеренная;
- высокая.

10) Состав клиентской базы:

- риск, исходящий от крупных, средних и мелких клиентов;
- риск, исходящий от отраслевой структуры клиентов.

11) Характер учета операций:

- риск по балансовым операциям;
- риск по внебалансовым операциям.

Для руководства кредитных организаций принципиальное значение имеет классификация банковских рисков, данная Банком России.[14] В соответствии с этой классификацией регулятор разработал нормативную базу, на основе которой банки идентифицируют и оценивают риски. К ***типичным банковским рискам*** отнесены следующие риски:

- кредитный;
- риск ликвидности;
- рыночный риск (фондовый, валютный, процентный);
- операционный;
- страновой;
- риск потери деловой репутации;
- стратегический;
- правовой.

Каждому из указанных видов рисков Банк России дал краткую характеристику, размещённую на сайте Банка России и в сети Интернет.[15]

Каждый риск представляет определенную опасность для банка, а чрезмерная концентрация рисков на каком-то одном направлении или операции негативно сказывается на деятельности банка в целом. Поэтому очень важно уметь правильно оценивать и управлять банковскими рисками для поддержания деятельности банка.

6.2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМИ РИСКАМИ

Система управления банковскими рисками встроена как в общую организационную структуру банка, так и в организационные структуры отдельных подразделений. Так стратегические риски входят в структуру полномочий собрания акционеров, Совета директоров, Правления банка, они же рассматривают и утверждают внутренние регламенты управления рисками. Рыночные, депозитные риски и риски ликвидности управляются

[14] Письмо Банка России от 23.04.2004 №70-Т «О типичных банковских рисках»

[15] www.cbr.ru

ресурсными подразделениями банка. Кредитные, инвестиционные, рыночные риски и риски ликвидности отслеживаются, минимизируются или компенсируются зарабатывающими подразделениями (кредитными, инвестиционными). Кроме надзорных, управляющих и оперативных подразделений банка непосредственное участие в управлении рисками принимают специализированные в этой области службы как внутренние (безопасности, охраны), так и внешние (коллекторы).

Особые проблемы в системе управления банковскими рисками в России связаны с ответственностью топ-менеджмента. Нередко здесь формируется и реализуется классический кадровый риск банковского риск-менеджмента, когда высокооплачиваемые должности превращаются в синекуры, не предполагающие ни знаний, ни умений, ни трудовых усилий от занимающих их лиц, которые при этом не несут никакой ответственности за свои решений, а чаще за бездействие.

Нередко топ-менеджеры получают значительные премии (бонусы), даже если банк, ими управляемый, несёт серьёзные убытки в результате скрытых рисков. Обоснованием таких странных ситуаций является то, что решение о таких неоправданных премиях принимают сами топ-менеджеры, эти премии и получающие, а формулировка выдачи премий при убытках – «за талант».

Не несут никакой ответственности за свои крайне вредные для работы банка инициативы административные активисты, отвлекающие оперативных работников от их полезной деятельности составлением многочисленных и разнообразных планов, отчетов, заполнением форм, проверками и совещаниями.

В системе управления рисками выделяется определённая ***специализация структур***, профессионально занимающихся ***отдельными видами рисков*** и обеспечивающих носителей рисков необходимой информацией, рекомендациями и помощью в их минимизации или компенсации. Так в управлении общими рисками активно участвуют МЧС,

службы прогноза погоды, органы банковского надзора и регулирования, медицинские и страховые организации. Информацию о рыночных рисках поставляют банку средства массовой информации, включая специальные бюллетени рыночных индексов, программы телевидения (РБК), экономические рубрики в новостях. Помощь банкам в управлении рисками банковской концентрации могут оказывать сами клиенты при определённых взаимоотношениях (стратегическое партнёрство), контрагенты клиентов банка (поставщики, плательщики, страховщики), гаранты, поручители, органы банковского надзора и регулирования (методики и нормативы), средства массовой информации и рекламы, банки-санаторы, АСВ, коллекторские агентства, бюро кредитных историй, частные сыскные агентства.

В управлении рисками банковской инициализации активно участвуют, купируя чрезмерную активность, агрессивность, требовательность и алчность банков, дисбалансирующих партнёрские отношения, приоритеты внутренней банковской политики и интересы клиентов, параметры кредитного спроса и кредитного предложения, органы банковского надзора и регулирования, банки и кредитные организации, занимающие конкурентные позиции, средства массовой информации и рекламы, консультанты, адвокаты, суды, органы экологического и архитектурного надзора.

Управление рисками невозможно без соответствующего ***информационного обеспечения.*** Кроме того неполная, несвоевременная и недостоверная информация, закладываемая в основу разработки и принятия управленческого решения, является мощнейшим фактором практически всех видов рисков – от общих до рисков банковской инициализации.

С позиций значимости для риск-менеджмента и востребованности для эффективной системы управления банковскими рисками выстраивается следующая иерархия источников информации:

1. Информация от клиентов, банка (по инициативе менеджмента банка и в соответствии с условиями кредитных, депозитных и иных банковских договоров).

2. Коллекторские агентства – профессиональные сборщики долгов.

3. Федеральная служба судебных приставов.

4. Специализированные информационно-аналитические службы и бюро.

5. Информация от клиентов, банка (по их, клиентов, инициативе, но в соответствии с условиями кредитных, депозитных и иных банковских договоров).

6. Информация от контрагентов клиентов банка и от партнеров, имевших контакты с клиентами.

7. Частные сыскные и охранные агентства.

Особое место в системе управления рисками занимает ***информационное обеспечение рисков банковской инициализации***, в котором особо значимы следующие информационные каналы:

1. Перспективным, особенно с позиций политики инноваций и модернизаций, информационным носителем и информационным каналом называются и пропагандируются пластиковые карточки.

2. Общественные организации и общества (потребителей, кредиторов, обманутых вкладчиков и т. д.).

Эффективный и качественный банковский менеджмент должен быть крайне внимателен к информации, которую он аккумулирует и использует при выработке, принятии и реализации управленческих решений. Особенно это касается сферы управления банковскими рисками. Менеджмент должен с осторожностью и здоровым скепсисом относится к официальной информации, учитывать дискуссионность позиций ученых в научных публикациях, субъективность мнений специалистов, нередко безапелляционных, предполагать наличие коммерческих факторов в оценках консультантов, экспертов в расчете рейтингов, допускать возможность

наличия истинных, важных фактов в внешне легкомысленных публикациях желтой прессы. Важным в этой ситуации признавать и учитывать реалии, даже если они выглядят фантастично, не признаются специалистами, а официальные власти не обращают на них внимания. Их воздействия могут быть очень мощными как позитивными, так и негативными вплоть до шоков, до физического уничтожения здания и оборудования банков, гибели персонала. В первую очередь это относится к социокультурным факторам, в большинстве своем далеким от банковского дела, но нередко определяющим успех, а при недостатке внимания к ним и провал проектов банков или их контрагентов. Сбор информации об этих социокультурных факторах носит особый характер – от заключений редких эксклюзивных специалистов в области истории, этимологии, геральдики и других до наблюдений за высказываниями посетителей питейных заведений для выявления местного неформального сленга, чтобы избежать использования его в своих проектах.

В истории человечества в самых разных государствах, в самых разных правительствах, при самых разных властителях действовали лица и структуры, связанные с информационным обеспечением. С определенной долей условности, их можно объединить в группы по приоритетности их специализации, хотя все они так или иначе были связаны с поставкой или даже навязыванием информации.

В разные периоды в разных странах поставляли оперативную информацию, анализировали данные и прогнозировали события пророки, прорицатели, ясновидящие, астрологи, предсказатели, волхвы, звездочеты, оракулы, авгуры, пифии, кликуши, блаженные, духовидцы, толкователи, гадалки, наушники и другие, нередко наказываемые за неудачные прогнозы/предсказания. Волшебники, колдуны, шаманы, чародеи, маги, жрецы, святые контактировали (по их заверениям) с высшими потусторонними силами, но могли и предоставлять определенную полезную информацию.

В современном мире их место плотно заняли эксперты, аналитики, консультанты, прогнозисты, информаторы, советники, политологи, социологи, комментаторы, разведчики, доносчики, стукачи, составители рейтингов и другие информационные специалисты[16].

Вместе с тем эта замена далеко не полная. Деятельность многих реликтов (в основном отдельных личностей, но иногда и творческих коммерческих коллективов) осуществляется и сейчас. Реклама в прессе, на телевидении и иных носителях информации предлагает астрологические прогнозы, услуги гадалок и ясновидящих, помощь в любви, бизнесе, политике магов, волшебников, шаманов, колдунов, «госпожей», «матушек».

Как в светских, так и в политических обзорах неакцентированно, но проходят сообщения о том, что представители шоу-бизнеса, участники светских тусовок, жены олигархов и сами олигархи, модные писатели, политические лидеры, чиновники высших уровней соотносят свой выбор, свои решения, и свои действия с данными астрологов, советами предсказателей, указаниями или даже предсказаниями гуру, наставников, экстрасенсов и прочих проходимцев, некоторые из которых становятся легендами – Нострадамус, Глоба, Джуна. В некоторых странах востока, к примеру таких, как Индия, Япония, ориентация на информацию подобных специалистов практически безусловна и повсеместна, в других не столь значима, но все же серьезна и важна и может сильно повлиять на кредитный спрос, склонность к сбережениям, кредитоспособность и иные параметры и характеристики клиентов банков. Следовательно, информацию о всякого рода пророчествах, видениях, расположениях звезд и знаков зодиака, о порчах и очищениях, о вселениях и изгнаниях бесов, о силах космического разума, о летающих тарелках над Кремлем, об инопланетянах на биржах и иной чертовщине, исходящей от такого рода специалистов, банковскому менеджменту следует воспринимать с осторожностью, скептически, но

[16] Дело о ложных пророках // Коммерсантъ Деньги - № 1-2 от 22.01.2012

обязательно предполагать и учитывать, что она может повлиять на поведение, приоритеты и параметры клиентов банков.

6.3. БАНКОВСКИЕ РИСКИ С ПОЗИЦИИ РОССИЙСКОГО БАНКОВСКОГО НАДЗОРА

В соответствии с Указанием № 3624-У от 15 апреля 2015 г. Банк России устанавливает требования к системе управления рисками и капиталом в кредитной организации и банковской группе. Согласно данному Указанию кредитная организация должна создать систему управления рисками путем реализации **внутренних процедур оценки достаточности капитала (ВПОДК).** Данная система должна быть создана в **целях**:

– выявления, оценки, агрегирования наиболее значимых рисков, которые могут привести к потерям, существенно влияющим на оценку достаточности капитала, и контроля за их управлением;

– оценки достаточности имеющегося в распоряжении кредитной организации капитала для покрытия значимых рисков и новых видов рисков, принятие которых обусловлено реализацией мероприятий, предусмотренных стратегией развития кредитной организации;

– планирования капитала исходя из результатов всесторонней оценки значимых рисков, тестирования устойчивости кредитной организации по отношению к внутренним и внешним факторам рисков (стресс-тестирование), ориентиров развития бизнеса, предусмотренных стратегией развития кредитной организации, установленных Банком России требований к достаточности собственных средств.

ВПОДК кредитной организации должны включать:

– методы и процедуры управления значимыми рисками;

– методы и процедуры управления капиталом, включая определение планового (целевого) уровня капитала, текущей потребности в капитале, оценку достаточности и распределения капитала по видам значимых рисков и направлениям деятельности кредитной организации;

– систему контроля за значимыми рисками, достаточностью капитала и соблюдением лимитов по рискам;

– отчетность кредитной организации, формируемую в рамках ВПОДК;

– систему контроля за выполнением ВПОДК и их эффективностью;

– документы, разрабатываемые кредитной организацией (головной кредитной организацией банковской группы).

ВПОДК должны быть интегрированы в систему стратегического планирования кредитной организации, то есть результаты выполнения ВПОДК должны использоваться при принятии решений по стратегическому развитию бизнеса кредитной организации в качестве основы для оценки необходимого кредитной организации размера капитала для покрытия значимых и потенциальных рисков.

В процессе формирования стратегии развития ВПОДК должны подвергаться оценке на предмет их соответствия новым условиям деятельности кредитной организации, изменяющимся характеру и масштабу осуществляемых операций, уровню и сочетанию принимаемых рисков. В кредитной организации должно быть распределение между её структурными подразделениями функций, связанных с принятием и управлением рисками, таким образом, чтобы осуществление операций (сделок), связанных с принятием рисков, и управление рисками не являлись функциями одного структурного подразделения.

Система управления рисками должна позволять кредитной организации:

– выявлять риски, присущие деятельности кредитной организации;

– выявлять потенциальные риски, которым может быть подвержена кредитная организация;

– выделять значимые для кредитной организации риски;

– осуществлять оценку значимых для кредитной организации рисков;

– осуществлять агрегирование количественных оценок значимых для кредитной организации рисков в целях определения совокупного объема риска, принятого кредитной организацией;

– осуществлять контроль за объемами значимых для кредитной организации рисков;

– обеспечивать выполнение установленных Банком России значений обязательных нормативов и размера открытой валютной позиции кредитной организации, а также централизованный контроль за совокупным (агрегированным) объемом риска, принятого кредитной организацией.

Кредитная организация устанавливает методологию определения ***значимых для кредитной организации рисков***, которая должна основываться на системе показателей, характеризующих:

– уровень рисков по операциям, осуществляемым кредитной организацией;[17]

– сложность осуществляемых кредитной организацией операций;

– объемы осуществляемых операций по отдельным направлениям деятельности;

– начало осуществления новых видов операций.

Кредитная организация обязана регулярно (не реже одного раза в год) осуществлять оценку рисков, присущих ее деятельности на предмет их значимости.

В отношении каждого из значимых рисков кредитная организация определяет методологию оценки данного вида риска и определения потребности в капитале, включая источники данных, используемых для оценки риска, процедуры стресс-тестирования (кроме небанковской кредитной организации), методы, используемые кредитной организацией для управления риском.

[17] Например, о высоком уровне кредитного риска может свидетельствовать высокая доля ссуд в портфеле кредитной организации, выданных заемщикам, финансовое положение и качество обслуживания долга которых оцениваются как «плохое».

Для нефинансовых рисков, например, правового, регуляторного, стратегического рисков, риска потери деловой репутации, кредитная организация должна разработать методологию, обеспечивающую их оценку качественными методами на основе профессионального суждения, формируемого по результатам анализа факторов возникновения риска.

Выбор методов оценки рисков, применяемых в рамках ВПОДК, кредитная организация осуществляет самостоятельно. В случае если кредитная организация использует методы оценки рисков, отличные от методов, установленных Положениями Банка России,[18] то применяемые ею методы должны соответствовать требованиям, предъявляемым к такого рода методам в международной практике.

В целях контроля за принятыми объемами значимых рисков кредитная организация определяет плановые (целевые) уровни рисков, целевую структуру рисков и систему лимитов, исходя из совокупного предельного объема риска, который кредитная организация готова принять в рамках целей, установленных в ее стратегии развития,[19] плановых показателей развития бизнеса, текущей и плановой структуры рисков (склонность к риску), а также процедуры контроля за соблюдением установленных лимитов.

Кредитная организация определяет задачи и полномочия подразделений, осуществляющих функции, связанные с принятием рисков и управлением рисками. Кроме того создается специальная служба управления рисками, которая осуществляет свои функции на постоянной основе.

Руководитель ***службы управления рисками*** координирует и контролирует работу всех подразделений (работников), осуществляющих

[18] Положение N 254-П от 26 марта 2004 года «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности», Положение Банка России N 283-П от 20 марта 2006 года «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери», Положение Банка России N 346-П от 3 ноября 2009 года «О порядке расчета размера операционного риска», Положение Банка N 387-П России от 28 сентября 2012 года «О порядке расчета кредитными организациями величины рыночного риска», Инструкция Банка России N 139-И от 3 декабря 2012 года «Об обязательных нормативах банков»

[19] Например, поддержание на определенном уровне показателей, характеризующих прибыльность капитала или иных финансовых показателей.

функции управления рисками, а также специальных рабочих органов (комитетов), отвечающих за управление рисками. Руководитель службы управления рисками должен соответствовать квалификационным требованиям[20] и требованиям к деловой репутации, установленным Федеральным законом «О банках и банковской деятельности» (т.е. наличие опыта работы в подразделениях банков, связанных с риск-менеджментом не менее 3 лет и 1 года руководящей должности; соответствие деловой репутации и т.д.).

Стандарты организации системы управления рисками позволяют:

1. Определить и утвердить нормы, которые соответствуют понятию «наилучшая практика управления рисками».

2. Сформировать основу для внедрения специальных стандартов управления рисками (стратегический, кредитный, рыночный, операционный, пр.).

3. Повысить эффективность управления рисками и внутреннего контроля в кредитных организациях.

4. Повысить конкурентоспособность и устойчивость банковского сектора.

Принципы построения системы управления рисками:

1. Определение и утверждение риск-аппетита (уровень риска, который компания, банк считает возможным принять).

2. Оценка результатов работы и выплата компенсаций с учетом рисков.

3. Исключение конфликтов интересов:

- независимость функций, разграничение полномочий принятия и контроля рисков;
- подтверждение практики внешними проверяющими и оценщиками.

4. Проникновение культуры управления рисками на всех уровнях управления:

[20] Указание Банка России от 1 апреля 2014 г. N 3223-У «О требованиях к руководителям службы управления рисками, службы внутреннего контроля, службы внутреннего аудита кредитной организации»

– подотчетность, раскрытие информации, транспарентность рисков;

– высокие этические стандарты в организации;

– осведомленность о существенных рисках высшего руководства.

5. Эффективности коммуникации в организации по вопросам управления рисками.

6. Сильные позиции директора по рискам в менеджменте банка.

7. Сильная компетенция подразделения по рискам и всех участников процесса управления рисками.

Склонность к риску должна определяться стратегией управления рисками и капиталом кредитной организации на уровне кредитной организации в разрезе направлений деятельности кредитной организации.

Склонность к риску должна определяться в виде совокупности количественных и качественных показателей. Кредитная организация самостоятельно осуществляет выбор ***показателей склонности к риску***.

К ***количественным*** можно отнести следующие:

–показатели, характеризующие достаточность капитала;

– показатели, характеризующие отдельные виды значимых рисков

К показателям, характеризующим достаточность капитала, в свою очередь можно отнести:

– уровень достаточности капитала, необходимый для получения желательного для кредитной организации рейтинга кредитоспособности;

– уровень достаточности имеющегося в распоряжении кредитной организации (банковской группы) капитала, определяемый в процентах от необходимого для покрытия рисков капитала (экономического капитала);

– показатели регулятивной достаточности собственных средств (капитала) кредитной организации.[21]

[21] Базового, основного и совокупного капитала, определяемые в соответствии с Положением Банка России от 28 декабря 2012 года N 395-П «О методике определения величины собственных средств (капитала) кредитных организаций (Базель III)», Инструкцией Банка России N 139-И «Об обязательных нормативах банков»

К ***показателям***, характеризующим ***отдельные виды значимых рисков,*** относятся:

– для кредитного риска – отношение объема требуемых к формированию резервов на возможные потери к взвешенным по риску кредитным требованиям;

– объемы резервов на возможные потери в разрезе портфелей кредитных требований;

– уровни вероятности дефолта и убытков в отношении классов (сегментов) кредитных требований;

– для процентного риска – чувствительность процентной маржи к колебаниям рыночных ставок, стоимости капитала к колебаниям рыночных ставок;

– для рыночного риска – величина капитала, необходимого для покрытия убытков от изменения стоимости финансовых инструментов;

– для риска ликвидности – максимальный разрыв между активами и обязательствами по различным срокам востребования и погашения как до одного года, так и более одного года, лимиты на зависимость кредитной организации от средств одного юридического или физического лица (контрагента) либо на привлечение средств при размещении одного продукта;

– для риска концентрации – показатель риска концентрации на крупнейших заемщиков (отношение объема требований кредитной организации к крупнейшим заемщикам к общему портфелю ссудной задолженности, например, к пяти либо десяти крупнейшим заемщикам), показатель риска концентрации на заемщиков по видам экономической деятельности либо на вложения в ценные бумаги эмитентов по видам экономической деятельности;

– статистические показатели, характеризующие степень диверсификации портфелей кредитной организации.

К числу ***качественных показателей*** относятся:

– оценка рисков и соблюдения установленной склонности к риску при принятии решения о выходе на новые рынки, об осуществлении новых операций (о внедрении новых продуктов);

– оценка соотношения риска и доходности при принятии управленческих решений.

В кредитной организации лимиты должны устанавливаться для всех подразделений, осуществляющих функции, связанные с принятием рисков.

Для рисков, в отношении которых определяются требования к капиталу, лимиты базируются на оценках потребности в капитале в отношении данных рисков. В то же время для рисков, в отношении которых требования к капиталу не определяются, устанавливаются структурные лимиты или лимиты на объем осуществляемых операций (сделок).

Система лимитов должна иметь многоуровневую структуру, включающую, в частности:

– лимиты по значимым для кредитной организации рискам (например, лимиты по кредитному и рыночному рискам);

– лимиты по подразделениям, осуществляющим функции, связанные с принятием значимых для кредитной организации рисков;

– лимиты по объему совершаемых операций (сделок) с одним контрагентом;

– лимиты по объему операций (сделок), осуществляемых с финансовыми инструментами;

– лимиты по предельному уровню убытков по структурным подразделениям кредитной организации.

Процедуры управления отдельными видами рисков и оценки достаточности капитала, принятые в кредитной организации, включают методологию выявления значимых для кредитной организации рисков; описание процессов управления рисками; методологию оценки и контроля рисков; методы, применяемые для агрегирования рисков и оценки достаточности капитала; методику оценки доступности дополнительных

источников капитала кредитной организации; описание процедур разработки (создания) новых продуктов и (или) порядка выхода на новые рынки.

Документы, разрабатываемые кредитной организацией в рамках ВПОДК, доводятся до сведения всех работников кредитной организации, осуществляющих функции принятия и управления рисками.

В отношении каждого из значимых рисков кредитная организация устанавливает:

– определение риска, принятое в кредитной организации;

– виды операций, которым присущ данный риск;

– полномочия руководителей структурных подразделений кредитной организации по вопросам осуществления операций, связанных с принятием риска, установления лимитов по риску и методов его снижения;

– порядок осуществления контроля со стороны совета директоров (наблюдательного совета) и исполнительных органов кредитной организации за соблюдением установленных процедур по управлению риском, объемами принятого риска и соблюдением установленных лимитов в кредитной организации.

6.4. ПОДХОДЫ БАЗЕЛЬСКОГО КОМИТЕТА К УПРАВЛЕНИЮ БАНКОВСКИМИ РИСКАМИ

За последние десятилетия в международных финансовых отношениях произошла настоящая революция: они стали глобальными, а перемещение финансовых ресурсов между странами – свободным. Международный финансовый рынок объединяет кредитный, инвестиционный, фондовый, валютный и страховой рынки, через которые проходят практически все международные финансовые потоки. Его активными участниками являются крупные банки, особенно транснациональные кредитные организации – глобальные игроки рынка. Это в значительной степени обусловило локализацию финансовых кризисов в банковском секторе. Мировой финансовый кризис 2008-2009 годов вызвал необходимость

совершенствования международных стандартов регулирования и надзора в финансовом секторе. Российские кредитные организации в период кризиса понесли существенные потери, но смогли сохранить свою ликвидность благодаря помощи Правительства РФ и Банка России.

Под **стандартом** понимается официальный государственный или международный документ, устанавливающий необходимые качественные характеристики (требования), которым должны удовлетворять те или иные показатели деятельности. Банковский стандарт, ввиду специфики работы банков, является средством регулирования их деятельности, рассчитанной на положительный результат.[22] Банковское законодательство ориентировано на унификацию банковского права в рамках Европейского сообщества и осуществление надзора за банковской деятельностью в соответствии с требованиями ***Базельского комитета.***[23] Главной задачей банковской стандартизации является эффективное управление рисками, а стандарт выступает в качестве инструмента этого управления. Таким международным стандартом стало соглашение Базель-2 (2004 г.).

Соглашение Базель-2 появилось как реакция надзорных органов, прежде всего США, на критику Соглашения Базель-1(1988 г.) крупнейшими банками и компаниями, которые считали его требования обременительными, но недостаточно чувствительными к уровню принимаемых ими рисков.

Базельский комитет разработал ***концепцию «трех компонентов»***, в которую вошли:

– определение базовой потребности в капитале;

---

[22] Костерина Т.М., Галочкина Т.А. К вопросу о стандартах банковской деятельности. // Деньги и кредит.- 2011 - №11

[23] Базельский комитет по банковскому надзору при Банке международных расчётов («Committee on Banking Supervision of the Bank for international Settlements») основан в г. Базель в 1974 году президентами центральных банков и органов финансового регулирования стран G10 (Бельгия, Великобритания, Германия, Италия, Канада, Нидерланды, США, Франция, Швейцария, Швеция, Япония), а также Люксембурга, Испании, Австралии, Бразилии, Китая, Индии, Кореи, Мексики и России.

– интенсивный контроль надзорного органа за соответствием минимальной потребности в капитале качеству организации деятельности банка;

– соблюдение дисциплины рынка.

В рамках первого компонента банкам предложена детально разработанная методология расчета достаточности капитала. Требования к капиталу должны учитывать кредитный, операционный и рыночный риски.

Чтобы понять смысл подхода к регулированию капитала, необходимо вспомнить его структуру. По Базелю-1 капитал был разделен на две части: капитал основной (капитал 1 уровня) и капитал дополнительный (капитал 2 уровня). К ***основному капиталу*** был отнесен уставный капитал, базовый резерв и часть прибыли отчетного года. Его величина была относительно стабильна. Величина ***капитала дополнительного*** включала эмиссионный доход, фонды банка и нераспределенную прибыль. Она могла изменяться в зависимости от изменения стоимости активов и рыночных рисков. Минимальное требование к капиталу характеризуется показателем его достаточности. Показатель характеризует отношение совокупного капитала (собственных средств) к величине активов, взвешенных по уровню риска.

По Соглашению 1988 г. норматив был установлен в 8%. Национальные органы надзора вправе поднимать планку минимальных требований к капиталу, и вводить дополнительные показатели оценки достаточности капитала для регулируемых ими банковских организаций. Напомним, что в России в настоящее время норматив достаточности капитала (Н1) равен 10%.

Соглашение Базель-2 отличается вниманием не столько к количественным характеристикам капитала, сколько к повышению его качества. ***Качество капитала*** (показатель качества – ПК) оценивается по соотношению его дополнительной и основной составляющей (ПК = Кдоп./Косн. х 100%), а также показателем покрытия рисков за счет основного капитала, который должен был составлять 2% с увеличением до 4,5% в 2015 году.

Поскольку важной функцией капитала является его способность покрывать потери банка, необходимо было установить зависимость между капиталом и рисками. С этой целью Базель использует такие категории, как рационально ожидаемые потери (EL – expected losses) и непредвиденные неожидаемые потери (UL – unexpected losses):

– Expected Loss (EL) – ожидаемые потери вычисляются по вероятностям дефолтов компаний-заемщиков (PD), а также по величинам обеспечения по кредитным сделкам. Величина ожидаемых потерь напрямую влияет на прибыль от кредитного продукта, поскольку сумму не менее величины EL с каждого кредита необходимо отчислять в резервный фонд.

– Unexpected Loss (UL) – существует шанс потерь значительной части активов в кредитном портфеле, приводящих к банкротству банка. Они косвенно влияют на прибыль от кредитной деятельности, поскольку определяют собственный уровень надежности кредитного портфеля и банка в целом.

– Собственный уровень надежности определяется соответствием капитала под риском (собственного экономического капитала) возможным непредвиденным потерям, которые измеряются величиной VAR (Value At Risk) при уровне надежности α (99%). Требование соответствия капитала: VAR $\leq$ CAR (Capital At Risk).

Рационально ожидаемые потери представляют собой функцию трех параметров:

– PDi (probability of default) – ожидаемая вероятность дефолта на элементе (конкретной ссуды) кредитного портфеля;

– EADi (exposure of default) – сумма потенциальных потерь по данному элементу КП;

– LGDi (loss given default) – ставка ожидаемых потерь в случае дефолта по данному элементу КП.

$$EL = \sum_{i=1}^{n} PD_i * EAD_i * LGD_i$$

где n - общее число элементов кредитного портфеля.

Показатель EL – это прогноз среднего уровня кредитных потерь банка.

Базель-2 ввел принципы оценки рисков, прежде всего, кредитных, позволяющие более точно их оценивать. Допускается выбор способа оценки риска:

– стандартизированный подход (Standardized Approach) – на основе оценок рейтинговых агентств или надзорных органов;

– подход, основанный на внутренних рейтингах (IRB – Internal Rating-Based Approach).

Международные стандарты минимального уровня капитала, установленные Базелем-2, должны были действовать до восстановления глобальной экономики. Базельский комитет в 2010г. пересмотрел их размеры и разработал соответствующие рекомендации – Базель-3.[24]

Соглашениями Базель-2 и Базель-3 введены в действия три основополагающих норматива: норматив достаточности капитала, норматив краткосрочной ликвидности и норматив долгосрочной ликвидности. Посредством этих нормативов банками осуществляется регулирование собственного капитала и управления активами и рисками.

Уникальным является норматив достаточности капитала, влияние которого на качество банковской деятельности осуществляется по трем каналам путем расчета регулятивного капитала, взвешивания активов по риску и соблюдения между ними установленного соотношения в виде коэффициента достаточности.

Внедрение стандартов Базель-3 рассчитано на период с 1 января 2013 г. до 1 января 2019 г. Новым является изменение структуры собственного

[24] http//www. The Basel Committee on Banking Supervision; Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking system// Bank for international settlements. December 2010 (rev June 2011)

капитала банка; повышение требований по достаточности капитала; создание двух буферов капитала: «буфера консервации» и «контрциклического буфера».

Структура капитала претерпела следующие изменения:

1.**Основной капитал** (капитал 1-го уровня – tier 1 capital) должен включать три элемента.

1.1. ***Базовый капитал*** (common equity tier 1 capital) (ОА+НП+ЭД), где:

1.1.1. ОА – обыкновенные акции (или их эквивалент для неакционерных компаний) и выпущенные и полностью оплаченные обыкновенные акции и некумулятивные бессрочные привилегированные акции (исключая кумулятивные привилегированные акции);

1.1.2. НП – нераспределенная прибыль;

1.1.3. ЭД – эмиссионный доход по обыкновенным акциям.

1.2. ***Дополнительный капитал 1 уровня*** (additional tier 1 capital) включает инструменты, не вошедшие в состав базового капитала (non-common equity), например, некумулятивные бессрочные привилегированные акции.

Повышены требования к качеству капитала: капитал I уровня повышается с 4% до 6% при постепенном увеличении норматива достаточности базового капитала до 4,5% (ОА + НП + ЭД). Он должен составлять преобладающую часть основного капитала.

2. **Дополнительный капитал** (капитал 2 уровня – tier 2 capital) включает:

2.1.нераскрытые резервы (прибыль текущего года, не подтвержденную аудиторским заключением, резервы переоценки некоторых активов (основных средств, «скрытой» переоценки ценных бумаг);

2.2. привилегированные акции;

2.3. субординированные заимствования (обязательства банка со сроком пять и более лет).

Требования по достаточности капитала. Вводится дополнительный норматив достаточности капитала – показатель левереджа (отношение заемных средств к собственным) – 3% для капитала 1-го уровня. Его раскрытие началось с 1 января 2015 г. В состав Компонента 1 Базеля-2 он должен войти с 1 января 2018 г. Совокупный капитал (Total Capital) / RWA (RWA – активы, взвешенные по уровню риска), минимальное значение в настоящее время = 8%, к 2019 году должно составлять 10,5% (H1 – международный стандарт).

Буферы капитала

Буфер консервации капитала, т.е. резервный капитал, создающийся на случай борьбы с кризисом в размере 2,5%, вводится с 2016 года, что приведет к росту базового капитала. В условиях финансовой нестабильности соблюдение этого требования, конечно, имеет большое значение. Однако приведет к регулятивным ограничениям по выплате дивидендов и бонусов акционерам и руководителям организаций.

Контрциклический буфер капитала – его необходимость обусловлена тем, что в отдельных фазах экономического цикла может резко возрастать уровень макроэкономических рисков, связанных, прежде всего, с вовлечением в оборот фиктивного капитала путем осуществления спекулятивных операций с деривативами. Слишком часто ужесточать норматив достаточности капитала сложно, наличие специального резерва могло бы сгладить резкие колебания рынка. Некоторые экономисты предлагают ввести коэффициент контрцикличности, позволяющий учитывать динамику движения денежного капитала на рынках. Коэффициент ($K_{countrcycl}$) мог бы повышаться во время подъема экономики и, напротив, снижаться во время экономического спада.

Отдельным направлением развития регулирования рисков банковской деятельности является ужесточение нормативов ликвидности.[25]

[25] См.: раздел учебника 7.4. «Управление ликвидностью банка».

Главная цель Соглашений Базель-2 и Базель-3 заключается в укреплении надежности и стабильности банковского сектора в любых условиях, в том числе и в стрессовых ситуациях, возникающих на рынке.

Базель-3 требует от кредитных организаций совершенствования системы риск-менеджмента и IT-систем.

Объектом управления на национальном уровне являются как системные, так и индивидуальные банковские риски. Целью перехода на международные стандарты является укрепление индивидуальной и системной устойчивости банков и стабильности банковской системы. Национальные регуляторы (центральные банки, специальные органы регулирования и надзора) заинтересованы в тесном сотрудничестве и взаимодействии с международными регуляторами. Банк России объявил переход на международные стандарты деятельности основным направлением стратегии развития банковского сектора экономики. С 2013 года начался постепенный переход на стандарты Базеля-3. В рамках подготовки к этому переходу Банк России существенно обновил нормативную базу. Рекомендации Базель-2 и частично Базель-3 нашли отражение в новой Инструкции от 3 декабря 2012 г. «Об обязательных нормативах банков».

Норматив Н1 определяет требования по минимальной величине собственных средств (капитала) банка, необходимых для покрытия кредитного, операционного и рыночного риска (ст. 2.1). Норматив Н1 рассчитывается по формуле:

$$Н1 = \frac{К}{SUMКpi\ (Ai - Pi) + код\ 8807 + код\ 8847+8852 - код\ 8855 + код\ 8957+ПК+ПКР+КРВ + КРС + ОР + РР},$$

где:

К – собственные средства (капитал) банка;

Кpi – коэффициент риска i-го актива; Ai — i-й актив банка;

Pi – величина резерва на возможные потери или резерва на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности i-го актива (код 8987);

КРВ – величина кредитного риска по условным обязательствам кредитного характера, рассчитанная в порядке настоящей инструкции;

КРС – величина кредитного риска по срочным сделкам, рассчитанная в порядке;

РР – величина рыночного риска в соответствии с требованиями нормативного акта Банка России о порядке расчета кредитными организациями размера рыночных рисков;

ОР – величина операционного риска;

ПК – операции с повышенными коэффициентом риска;

ПКр – кредитные требования + % по кредитам физическим лицам.

Активы оцениваются на основании классификации по пяти группам рисков. По 5 группе активов впервые введен коэффициент риска – 150%.

Другой важный документ, соответствующий базельским требованиям, новое Положение Банка России «О методике определения величины собственных средств (капитала) кредитных организаций «Базель 3» от 28.12.2012 г. № 395-П. Положение устанавливает методику определения величины и оценки достаточности собственных средств с учетом международных подходов к повышению устойчивости банковской системы.

Новые требования по капиталу банка создают финансовые проблемы для банков, особенно в современных условиях снижения доходности их деятельности. По некоторым расчетам даже европейским банкам потребуется привлечь дополнительно около 1,1 трлн. евро капитала 1 уровня, на 1,3 трлн. для увеличения краткосрочной ликвидности и примерно на 2,3 трлн. долгосрочной ликвидности. Трудно сказать, во что обойдется такой переход банкам России, но в настоящее время число кредитных организаций, не способных выполнять обязательные нормативы, возросло.

Банк России вводит нормативные требования постепенно. С 1 мая 2016 г. планируется введение повышенных коэффициентов риска по кредитным требованиям в иностранной валюте по ссудам определенного вида, по вложениям в долговые ценные бумаги, номинированные в иностранной валюте, по кредитным требованиям, предоставленным юридическим лицам в иностранной валюте на цели приобретения недвижимости и другое. Особое внимание уделяется проблеме капитализации банков прежде всего определению норматива достаточности капитала. Для каждого норматива достаточности капитала (базового, основного, дополнительного) рассчитывается показатель качества ПКві [26].

Реализация трех компонентов международных стандартов при переходе на Базель-3 должна обеспечить устойчивость банковской системы, несмотря серьезные проблемы в современной экономике России.

6.5. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ РИСКОВ (ПАРАМЕТРЫ И ПОКАЗАТЕЛИ)

Методик и инструментов, подходов и параметров, субъектов и объектов оценки рисков существует множество. Уже само множество и разнообразие, разность подходов и выводов грозит дезинформацией и дезориентацией заинтересованных лиц, то есть само является фактором чистых рисков, а то и шоков.

Согласно теории риск-менеджмента, риски обладают определённой структурой, включающей как базовые компоненты ***факторную сторону*** при концентрации риска на процессе и ***результативную сторону*** при концентрации риска на результате. Оба этих компонента различаются и факторам, и последствиями, и методами минимизации или компенсации, а соответственно и параметрами. Параметрами являются отличительные черты, характеристики, критерии оценки, сравнения рисков. На базе

[26] Указание Банка России от 31 декабря 2015 года № 122 «О внесении изменений в Инструкцию Банка России от 3 декабря 2012 года № 139-И «Об обязательных нормативах банков»

параметров определяется реакция на ситуацию риска, делается выбор методов и инструментов управления им.

К ***параметрам факторной стороны риска*** относятся:

– набор факторов-агрессоров внешней и внутренней сред, способных сформировать риски;

– вероятность формирования того или иного фактора-агрессора;

– частота и интенсивность проявления факторов-агрессоров;

– сила проявления факторов-агрессоров;

– предсказуемость и стабильность, периодичность проявления факторов-агрессоров;

– наличие и характер изменений в сценарии наблюдаемого или управляемого процесса под влиянием проявления факторной стороны риска;

– наличие, вид и теснота взаимосвязи факторной и результативной сторон риска (параметрические и непараметрические риски).

Анализ параметров факторной стороны рисков позволяет оценить вероятность возникновения проблем в ходе реализации сценария процесса, степень угрозы, а также качество информационного обеспечения и готовность методик и инструментов банковского риск-менеджмента.

К ***параметрам результативной стороны рисков*** относятся:

– степень неизбежности наступления последствий проявления факторной стороны рисков;

– возможность отклонения от ожидаемых результатов по плановым позициям;

– возможность получения новых неожидаемых результатов дополнительно к плановым;

– возможность получения полностью незапланированных результатов;

–последствия и значение проявления результативной стороны рисков для состояния и функционирования объекта наблюдения или управления.

Анализ параметров результативной стороны рисков позволяет оценить качество информационного обеспечения риск-менеджмента

(своевременность, полнота, достоверность получаемой и используемой информации); подготовленность и адекватность методов реакции риск-менеджмента; как позитивные, так и негативные последствия рисков, в том числе влияние на другие риски; наличие, уровень и достаточность покрытия потерь по компенсационным схемам управления рисками.

В области оценки рисков, кроме параметров факторной и результативной сторон рисков, теория риск-менеджмента выделяет также ***параметры управления рисками***, к которым относятся:

– управляемость факторной стороной риска как возможность восстановления или перестройки сценария управляемого или наблюдаемого процесса;

– иерархия целевых установок управления факторной стороной риска;

– управляемость результативной стороной риска как возможность нейтрализации или компенсации негативных последствий рисков;

– иерархия целевых установок управления результативной стороной риска;

– «отношение к риску» отражает настрой и характер поведения контрагента банка, в том числе его лояльность и готовность исполнять принятые обязательства (личная моральная кредитоспособность). Этот параметр является важнейшим показателем как вероятности формирования, так и потенциального уровня банковских рисков.

Система оценки банковских рисков располагает значительным числом методов, приёмов, методик и инструментов, а временные, технические и организационные ресурсы использования этого инструментария ограничены. Это предопределяет востребованность и эффективность разработки и применения комплекса индикаторов мониторинга или сигналов раннего предупреждения банковского риск-менеджмента о возможном формировании или скрытой реализации рисков. Индикаторы призваны ориентировать информационные, аналитические и организационные усилия

банковского риск-менеджмента, делая его более целесообразным, более внимательным, но при этом и более эффективным, более экономным.

Научные изыскания в области банковского риск-менеджмента выделили множество ***индикаторов банковских рисков***, и в качестве их примеров можно привести:

– отсутствие у клиентов страховок от стандартных региональных рисков (велика вероятность того, что клиент – фирма «однодневка» или «имитатор», созданная для получения, но не возвращения кредита в банке);

– потенциальный заёмщик обращается за кредитом сразу в несколько банков;

– по счетам, открытым юридическим лицом, не проводится никаких операций;

– в кредитной истории потенциального заёмщика отмечены неоднократные отказы банков в выдаче кредитов;

– потенциальный заёмщик живёт и работает в другом регионе, где есть свои банки;

– потенциальный заёмщик соглашается взять кредит под явно завышенные процентные ставки, главное – побыстрее;

– у потенциального или реального заёмщика происходит частая смена персонала, ассортимента выпускаемой продукции, партнёров по бизнесу, регионов осуществления предпринимательской деятельности;

– бизнес и контакты заёмщика проблемны с точки зрения законодательства, в том числе уголовного.

Выявление и идентификация индикаторов в ходе предварительной оценки банковских рисков позволяет включить в инструментарий банковского риск-менеджмента так называемые ***ковенанты*** или дополнительные условия кредитного договора, нарушение которых приводит к коррекции параметров кредита, вплоть до повышения процентных ставок и досрочного возврата.

Новейшие исследования в области банковского риск-менеджмента выделили ещё одну классификационную группу банковских рисков – ***риски банковской инициализации***. Эти риски генерируют сами банки, а носителями являются контрагенты, но в то же время эти риски несут проблемы и для самих банков в форме ухода клиентов, потери репутации и доверия, повышенного внимания органов банковского надзора, налоговых структур, служб безопасности.

У ***рисков банковской инициализации*** есть свои ***индикаторы мониторинга***, которые могут быть использованы при их оценке. Среди таких индикаторов можно выделить следующие:

– менеджеры банка занимают активную политическую позицию;

– в рекламе банка используются неадекватные сценарии и носители, сомнительные герои;

– топ-менеджеры банка мало уделяют внимания банковской деятельности, занимаясь политикой, спортом, благотворительностью при высоких заплатах и бонусах «за талант»;

– в составе персонала банка значительное число синекур и административных активистов;

– процентные ставки по вкладам и депозитам значительно превышают средние, публикуемые Банком России;

– существенно различаются название банка, его специализация, декларируемые предпочтения, ограничения и запрещения внутренней банковской политики и приоритеты его оперативной деятельности;

– в банковских документах используется мелкий шрифт, ссылки на недоступные документы, отсутствует возможность их предварительной экспертизы;

– руководство банка активно выступает за антисоциальную реформу системы страхования вкладов;

– банком руководит лицо с сомнительной репутацией в профессиональном, общественно-политическом и уголовном плане;

– клиентские потоки (приём и выдача вкладов, предоставление и погашение кредитов) разведены по разным помещениям;

– некомпетентность при оценке залогов (в залог берутся непрофильные активы);

– совпадают сроки кредитов, поручительств или страховок;

– декларируемая специализация банка, приоритеты его внутренней политики и особенности его реальной деятельности не совпадают.

К индикаторам мониторинга банковских рисков, отражающих возможности, время и место формирования и реализации рисков, можно также отнести и отдельные ***социальные показатели качества банковского менеджмента***, например такие как:

– использование руководством банка схем «бережливого» менеджмента («менеджер-палач»), что снижает из-за чрезмерной нагрузки возможности сотрудников банка тщательно отслеживать реализацию проекта;

– применение в банковской документации уловок в виде мелкого шрифта, сносок, ссылок на труднодоступные или секретные документы;

– резкое расслоение коллектива сотрудников банка по видам занятости, положению, уровню и содержанию компенсационных портфелей;

– чрезмерная загрузка оперативных сотрудников ресурсных и зарабатывающих подразделений работой, генерируемой административными активистами и мешающей их основной, полезной деятельности;

– отсутствие или минимизация в ассортименте социальных продуктов (пенсионные счета) и замена их на псевдосоциальные (счета сбора средств на благотворительные проекты);

– банковский топ-менеджмент и вовлекаемые обычно на добровольно-принудительной основе сотрудники активно участвуют в мероприятиях политических партий и сомнительных общественных организаций.

Выявленные с помощью индикаторов мониторинга риски проходят процедуру оценки, в ходе которой применяется ряд ***направлений, методов и инструментов (параметров)***:

– нацеленность риска или потенциальные области и сферы проявления риска (отрасль, предприятие, продукт, страна, регион, населённый пункт, социальная группа и так далее);

– условия и факторы формирования рисков (природные, техногенные, социальные, профессиональные, физиологические, «человеческий фактор», административные, законодательные и иные);

– вероятность наступления или реальная угроза риска (проценты, отражающие вероятность наступления риска, маркировки – высокая, незначительная и другие);

– интенсивность и частота, плотность проявления риска (маркировки – постоянно, часто, редко, периодически или «с частотой … раз в период: каждый час, день, месяц, весну, осень» и так далее);

– области и сферы реального проявления риска (отрасль, предприятие, продукт, страна, регион, населённый пункт, социальная группа);

– степень опасности риска (номера пожаров, цвета террористической угрозы и другое);

– возможность потерь при наступлении и реализации риска или наличие результативной параметрической связи риска и последствий (высокая, низкая, потенциальная);

– виды и уровень потерь при наступлении и реализации риска (доля капитала, часть активов, доля сокращения ресурсной базы, численность потерянных клиентов, вид и доля потерянного имущества и другое), причём оценка уровня потерь в денежном выражении может производиться по разным методикам – от балансовой стоимости с учётом износа до рыночной стоимости, включая недополученные доходы;

– необходимость и возможность проведения мероприятий по управлению рисками (уровень информационной доступности и управляемости);

– уровень финансирования риска (сумма, проценты от стоимости) или объём затрат по управлению (обнаружению, мониторингу, уклонению, минимизации и компенсации рисков);

– соотношение потерь в результате риска и финансирования риска (проценты, превышение или меньше);

– соотношение финансового результата проекта (конечной прибыли) и объёмов финансирования риска (проценты, превышение или меньше);

– соотношение финансового результата проекта (конечной прибыли) и суммы потерь в результате проявления риска и объёмов финансирования риска (проценты, превышение или меньше). Последние соотношения являются инновационной модификацией исторически сформированных «условий принятия предпринимательского решения при наличии риска»:

1. Пд > Пр + Фр
2. Пр > Фр,

где:

Пд – предпринимательский доход или финансовый результат проекта (конечная прибыль);

Пр – возможные потери при наступлении риска;

Фр – объёмы финансирования риска.

Приведённые направления и показатели оценки рисков частично используются в методиках, применяемых в России с большей или меньшей эффективностью преимущественно в управлении кредитным риском. Так, в Положении Банка России от 26 марта 2004 г. № 254-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности» предлагается оценивать вероятность формирования кредитного риска через качество обслуживания долга (хорошее, среднее, неудовлетворительное), финансовое

положение заёмщика (хорошее, среднее, плохое) и уровень возможных потерь через ранжирование качества ссуд и определение размера требуемых резервов.

Таблица 6.5.1

Критерии формирования расчетных резервов

Категория качества ссуд	***Размер расчетных резервов (%)***
1. Стандартная	**0**
2. Нестандартная	**1 – 20**
3. Сомнительная	**21 – 50**
4. Проблемная	**51 – 100**
5. Безнадёжная	**100**

Схожий подход реализуется в зарубежной методике VaR (стоимость над риском), агрессивно рекомендуемой сторонниками формализованных, в первую очередь иностранных, методов управления банковскими рисками.

Достоверность и результативность оценки банковских рисков в значительной мере зависят от позиций лица или организации, которые проводят эту оценку. Их выводы могут быть различными, противоречивыми и даже альтернативными.

Для определения критического состояния банка используется система стресс-тестирования. **Стресс-тестирование** (англ. *Stress Testing*) – это процедура моделирования крайне неблагоприятных событий (в соответствии с утвержденными сценариями) с целью оценки возможных убытков при их наступлении. Результатом стресс-тестирования является выявление устойчивости банковской системы. В результате анализа получается некая

интегральная оценка, позволяющая определить, при изменении каких условий (факторов) банк окажется в критическом состоянии. Таким образом, расписывается сценарий состояния банка в стрессе.

Согласно положениям Международного валютного фонда (МВФ) стресс-тестирование – это «методы оценки чувствительности портфеля к существенным изменениям макроэкономических показателей или к исключительным, но возможным событиям».[27]

Банк международных расчетов определяет стресс-тестирование как «термин, описывающий различные методы, которые используются финансовыми институтами для оценки своей уязвимости по отношению к исключительным, но возможным событиям».[28]

В интерпретации Банка России стресс-тестирование трактуется как «оценка потенциального воздействия на финансовое состояние кредитной организации ряда заданных изменений в факторах риска, которые соответствуют исключительным, но вероятным событиям».[29]

Необходимость стресс-тестирования обусловлена возможностью прогнозирования изменений в устойчивости банковской системы и принятия превентивных мер по его недопущению (либо уменьшению его воздействия в случае невозможности).

На макроэкономическом уровне стресс-тестирование является инструментом надзора, позволяющего оценить устойчивость банковского сектора к шоковым явлениям в экономике. Кроме того, оно помогает регуляторам выявить слабые звенья в банковской системе в лице коммерческих банков (исходя из подверженности рискам потери капитала) и планировать действия, способствующие их оздоровлению.

---

[27] Blaschke W., Jones T., Majnoni G., Peria S-M. “Stress Testing of Financial Systems: An Overview of Issues, Methodologies, and FSAP Experience”, IMF Working Paper, 2001

[28] «Stress testing by large financial institutions: current practice and aggregation issues», BIS, 2000

[29] «Подходы к организации стресс-тестирования в кредитных организациях (на основе обзора международной финансовой практики)», Центральный банк Российской Федерации, 2003

Следует отметить, что стресс-тестирования не исключают, а дополняют традиционный мониторинг показателей адекватности капитала и уровня ликвидности. Также стресс-тестирования заставляют банки (в том числе регуляторы) периодически вырабатывать способность оперативно оценивать позиции организации по разнообразным рискам, использую данную информацию для поддержания достаточности капитала и ликвидности.[30]

Значительный вклад в развитие методологии стресс-тестирования в последнее десятилетие внес МВФ.[31] В рамках оценки финансового сектора экономики стран (Financial Sector Assessment Program – FSAP) данная организация проводит стресс-тестирование[32] на регулярной основе. Также стоит обратить внимание на проводимые процедуры стресс-тестирования Банком международных расчетов (Bank for International Settlements – BIS)[33] и Общеевропейским органом надзора (Euro Banking Association – EBA) по разработке и применению передовых подходов в методологии стресс-тестирования.[34]

---

[30] Стресс-тестирование банков: уроки. Речь Бена-Бернанке на конференции по финансовым рынкам «Поддержание финансовой стабильности: как удержать тигра за хвост» под эгидой Федерального резервного банка Атланты (Стоун-Маунтин, штат Джорджия). 8 апреля 2013 г. // Бюллетень FEDSPEAK (http://www.fedspeak.ru/allspeeches-2013.htm).

[31] Macrofinancial Stress Testing - Principles and Practices. International Monetary Fund. August 22, 2012 (http://www.imf.org/external/np/pp/eng/2012/082212.pdf).

[32] См., например, последние доклады о результатах оценки ведущих стран мира: Spain: Financial System Stability Assessment. IMF Country Report N 12/137, June 2012 (http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2012/cr12137.pdf); Germany: Technical Note on Stress Testing. IMF Country Report N 11/371, December 2011 (http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2011/cr11371. pdf); Belgium: Technical Note on Stress Testing the Banking and Insurance Sectors. May 24, 2013. Series: Country Report N 13/137 (http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2013/cr13137.pdf).

[33] См.: Principles for Sound Stress Testing Practices and Supervision. BCBS Publication N 155. Basel: Bank for International Settlements, May 2009 (http://www.bis.org/publ/bcbs155.pdf); Foglia A. Stress Testing Credit Risk: A Survey of Authorities' Approaches. International Journal of Central Banking, September 2009; Borio C., Drehmann M., Tsatsaronis K. Stress-testing Macro Stress Testing: Does It Live Up to Expectations? BIS Working Paper N 369. Basel: Bank for International Settlements, January 2012 (http://www.bis.org/publ/work369.htm); Peer Review of Supervisory Authorities' Implementation of Stress Testing Principles. BCBS Publication N 218. Basel: Bank for International Settlements, April 2012 (http://www.bis.org/publ/bcbs218.htm).

[34] См.: Stress and Scenario Testing. Feedback on CP08/24 and final rules. Financial Services Authority, December 2009 (http://www.fsa.gov.uk/pubs/policy/ps09_20.pdf); Schuermann T. Stress Testing Banks. Paper prepared for a meeting of the Global Association of Risk Professionals. New York City, April 18, 2012; Stress-testing for authorised deposit-taking Institutions. Australian Prudential Regulation Authority. APRA Insight Issue Two 2010 (http://www.apra.gov.au/lnsight/Documents/lnsight_Issue_2_2010_article_r.pdf); Guidelines on Stress Testing. Reserve Bank of India. 2006-07/444. DBOD. N BP. BC.101/21.04.103/2006-07 (http://rbi.org.in/scripts/NotificationUser.aspx?ld=3605&Mode=0); Otani A., Shiratsuka Sh., Tsurui R., Yamada T. Macro Stress-Testing on the Loan Portfolio of Japanese Banks. Bank of Japan Working Paper Series N 09-E-l, March 2009 (http://www.boj.or.jp/en/research/wps_rev/wps_2009/data/wp09e01.pdf); Dullmann K., Erdelmeier M. Crash Testing German Banks. Deutsche Bundesbank, March 2008 (http://www.bis.org/bcbs/events/rtf08duellmannerdelmeier.pdf).

В современной российской практике стресс-тестирование преимущественно исследуется с позиции адаптации международной практики к национальному банковскому рынку, что свидетельствует о дефиците оригинальных методологических идей.

Стресс-тестирование не охватывает все виды банковских рисков и не предполагает применение наихудшего сценария развития событий. Хорошие результаты стресс-тестирования не должны вселять банкам ложного успокоения. В условиях современной нестабильности финансовых рынков банкам необходимо прилагать усилия не только на предупреждения возникновения стрессовых ситуаций, но и на повышение устойчивости.

В соответствии с требованиями Банка России к ***организации процедур стресс-тестирования*** привлекается кредитная организация, размер активов которой составляет 500 млрд. рублей и более, а также кредитная организация, использующая в целях оценки величины значимого риска (значимых рисков) и общей потребности в капитале методы, отличные от установленных Банком России, использует в рамках ВПОДК (внутренних процедур оценки достаточности капитала) методику стресс-тестирования на основе исторических и гипотетических событий (сценарный анализ) и анализ чувствительности кредитной организации к изменению факторов риска (рисков).

Кредитная организация, размер активов которой составляет менее 500 млрд. рублей, и не использующая при оценке рисков и достаточности капитала методы, отличные от установленных нормативными актами Банка России, при осуществлении стресс-тестирования вправе ограничиться анализом чувствительности по отношению к кредитному, процентному рискам и риску концентрации.

Кредитная организация разрабатывает процедуры стресс-тестирования и определяет в них:

– типы стресс-тестов и основные задачи, решаемые в процессе стресс-тестирования, принятые на уровне кредитной организации;

– периодичность проведения стресс-тестирования в зависимости от типов стресс-тестов и решаемых с их помощью задач (не реже, чем один раз в год);

– перечень используемых сценариев и методологию их выбора;

– порядок использования результатов стресс-тестирования в процедурах управления рисками и определения потребности в капитале, в том числе в дочерних организациях;

– порядок информирования единоличного и коллегиального исполнительных органов кредитной организации о результатах стресс-тестирования и принятия мер по снижению уровня рисков по результатам стресс-тестирования в кредитной организации;

– возможные корректирующие действия в стрессовых ситуациях в кредитной организации.

При выборе сценария стресс-тестирования кредитная организация исходит из следующего:

– стресс-тестирование должно охватывать все значимые для кредитной организации риски и направления деятельности;

– сценарии стресс-тестирования должны учитывать события, которые могут причинить максимальный ущерб кредитной организации или повлечь потерю деловой репутации.

6.6. ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ИМИ В БАНКАХ

Кредитный риск может быть определен как неуверенность кредитора в том, что заемщик (дебитор) будет в состоянии и будет намереваться выполнить свои обязательства по возврату и оплате займа средств в соответствии со сроками и условиями кредитного соглашения. Кредитный риск может сформироваться при неуверенности или сложности, невозможности, неспособности заемщика создать какой-либо из денежных потоков (адекватный, общий, экстремальный, альтернативный), служащих

источником погашения долга или при недостатках, трещинах деловой репутации заемщика, а также криминальных настроениях его владельцев и управляющих.

К причинам, формирующим кредитный риск, можно отнести также давление на банк или заемщиков со стороны криминальных структур, а возможно, и органов власти. Могут быть и внутренние причины: низкая квалификация персонала, социальная напряженность в коллективе и, как следствие, некачественное выполнение сотрудниками своих обязательств, подкуп работников банка.

Кредитный риск управляется с применением тех или иных методов и инструментов на всех определяющих стадиях жизненного цикла кредитного продукта: разработка основных положений банковской политики, начальные стадии (знакомство) работы с потенциальным клиентом, координация целей банка и интересов клиента, оценка кредитоспособности заемщика, структурирование качественных характеристик кредита, кредитный мониторинг, работа с проблемными кредитами, применение санкций и т.д. Анализ рынка и стратегия проведения кредитных операций предполагают формулировку и реализацию целей, условий и принципов выдачи кредитов различным типам заемщиков, сферам предпринимательской деятельности. На этом же этапе определяются полномочия по выдаче ссуд, предельный размер кредита одному заемщику, требования к погашению и обеспечению соответствующего качества кредитного портфеля и т.д.

Методы управления, нейтрализации кредитного риска довольно разнообразны и разнонаправлены, в их числе:

1) нейтрализующие факторную сторону риска:

- оценка кредитоспособности (профилактика, предотвращение риска) в направлениях: заемщик, среда (отрасль, конкуренты), проект;
- разграничение полномочия принятия кредитного решения в зависимости от размера кредита и величины потенциального риска;

- связанное финансирование проекта, частично за счет собственных средств заемщика;
- наличие в структуре менеджмента и организация работы с проблемными кредитами;
- защитная конверсия условий долга, предусмотренная в договорах (улучшение информационного обеспечения, рост залогов, штрафы, пени, неустойки, увеличение процентов и т.д.);
- деятельность внутренних специальных организационных структур (отделы кредитоспособности, службы безопасности и т.д.);
- платные услуги специализированных фирм (в том числе Дан энд Брэндстрит), помогающих заемщику (консультации, финансовая поддержка) вернуть долг;
- использование юридической ответственности (во многих странах в законодательстве предусмотрены уголовные наказания за умышленное банкротство, за повышенную опасность бизнеса, за искажение предоставленной информации и т.д.);

2) нацеленные на результативную сторону кредитного риска (минимальные последствия, убытки):

- диверсификация кредитного портфеля в направлении любой или комплекса качественных характеристик кредита в целях уменьшения концентрации риска;
- создание альтернативных денежных потоков (иногда этот метод носит название – обеспечение возврата ссуд) в виде залогов, гарантий, поручительств, страховок, создания резерва против рисков;
- ограничение размеров кредита, выдаваемых одному заемщику;
- выдача дисконтированных ссуд;
- секъюритизация кредита – продажа обслуживания долга третьему лицу со скидкой.

Основной проблемой оценки кредитоспособности **скоринговым методом** (особенно в нашей стране) состоит в сложности проверки

достоверности величины доходов. В связи с этим, кредитный специалист должен акцентировать внимание на изучении пунктов анкеты, характеризующих образ жизни и репутацию потенциального заемщика. Как правило, кредитная анкета содержит вопросы относительно занятости, образования, семейного положения, предыдущих мест работы, имеющих кредитных обязательств и т.п. Перечисленные сведения можно легко проверить и на ее основании кредитный специалист работник в состоянии дать интуитивную оценку относительно риска (качественный анализ) при кредитовании конкретного физического лица. Например, если заемщик прописан в регионе предоставления кредита, занимает хорошую должность, имеет высшее образование, женат, не имеет плохую кредитную историю то на основании этих данных можно говорить о целесообразности кредитования данного заемщика.

Потенциальные заемщики – физические лица, как правило, должны соответствовать ряду ***обязательных требований***, например:

- наличие гражданства РФ;
- возраст от 21 до 58 лет включительно (не считая случаи кредитования по спецпрограммам для пенсионеров и т.п.);
- отсутствие судимости;
- отсутствие негативной кредитной истории;
- наличие постоянный регистрации по месту расположения банка;
- наличие основного места работы;
- трудовой стаж на последнем месте работы более 3 месяцев (некоторые банки требуют от 6 месяцев);
- наличие достаточного дохода для обслуживания кредита;
- отсутствие просроченной задолженности перед банком и другими кредитными организациями.

К числу ***стандартных инструментов работы с проблемной судной задолженностью*** следует отнести, в частности, следующие:

– изменение условий кредитного договора (реструктуризация задолженности),

– погашение задолженности путем заключения договора об отступном,

– заключение договора уступки прав требования (цессия),

– заключение договора о переводе долга,

– проведение сделки новации,

– осуществление реализации заложенного имущества в судебном порядке,

– осуществление реализации заложенного имущества во внесудебном порядке,

– банкротство должника,

– подписание мирового соглашения.

В соответствии с положениями теории рисков **банковский депозитный риск** следует определить риск как неуверенность в том, что формирование и содержание ресурсной базы коммерческих банков будет осуществлено согласно положениям внутренней банковской депозитной политики и, в итоге, ресурсное обеспечение банка будет адекватно и достаточно для проведения активных операций и исполнения обязательств.

Факторы и условия формирования депозитного риска структурируются в несколько групп.

1. Факторы контрагентов банка (вкладчиков, кредиторов, инвесторов) как носителей кредитного предложения.
2. Факторы банков как носителей кредитного спроса, выступающих в роли заёмщиков и эмитентов.
3. Факторы банковских операций.
4. Факторы законодательной и надзорной среды.
5. Факторы конкурентной среды.
6. Факторы рыночной среды.

К ***проявлениям временного или срочного депозитного риска*** можно отнести:

– изъятие с бессрочного вклада или депозита сумм, превышающих стабильный неснижаемый остаток;

– изъятие с вклада/депозита сумм в параметрах (объемы, сроки, номинации), выходящих за рамки договорных лимитов;

– депозиты не изымаются в оговоренные и устанавливаемые сроки без предварительного уведомления и согласования;

– целевые вклады используются не по назначению;

– вкладчик требует изменить фиксированную структуру мультивалютного вклада;

– массовые требования оплатить эмитированные банком векселя по предъявлению;

– досрочные требования оплатить авалированные банком векселя;

– досрочное предъявление к оплате банковских гарантий;

– незапланированное требование клиента выдать кредит, гарантированный кредитной линией.

Проявление ресурсного депозитного риска включает:

– отказ клиентов (вкладчиков, кредиторов, инвесторов) предоставлять банку ресурсы;

– качественные характеристики (объемы, сроки, процентные ставки, номинации) предоставляемых или предлагаемых банку ресурсов не соответствуют целям, задачам, интересам и возможностям банка;

– эмитированные банком долговые ценные бумаги лишь частично размещаются на фондовом рынке или вообще не размещаются;

– банк завышает процентные ставки по вкладам и депозитам, привлекая внимание органов банковского надзора;

– банк привлекает высоко рискованные вклады от криминальных структур, и его деятельностью интересуются правоохранительные органы.

Целью управления факторной стороной депозитного временного (срочного) риска является стабилизация договорных параметров (в первую

очередь сроков) действующих или поступающих вкладов и депозитов. При этом предполагается использование следующих ***приёмов и инструментов***:

– адекватное, тщательное документирование депозитных договоров, минимизирующее досрочное изъятие вкладов и депозитов;

– обоснованные санкции при изменении клиентами условий договора (изменение процентов, дополнительные комиссионные, штрафы, отказ от выдачи кредитов и другое);

– применение безотзывных срочных вкладов после соответствующего решения властей;

– сбор, анализ и учёт в депозитной внутренней политике и при проведении пассивных банковских операций информации о репутации потенциальных клиентов как вкладчиков и кредиторов банков;

– включение в документацию депозитных договоров предоставление сведений о происхождении размещаемых в банке средств и соответственно о возможностях их досрочного изъятия.

Целью управления результативной стороной депозитного ресурсного риска является сохранение клиентской базы банка в лице кредиторов и вкладчиков и стабилизация или увеличение потока ресурсов, поступающих в банк.

Это предполагает использование следующих ***приёмов и инструментов***:

– клиенто-ориентированная банковская реклама – адекватные сценарии, носители, персонажи;

– схемы стратегического партнёрства;

– комплектация депозитов дополнительными услугами;

– выплаты бонусов и подарки лояльным вкладчикам;

– преимущественное предложение депозитов, страхуемых в системе страхования вкладов;

– стимулирование сотрудников ресурсных подразделений банков.

Классическое определение понятия риск позволяет сформулировать **риск ликвидности** как неуверенность в возможности сбалансировать параметры ресурсного обеспечения и обязательств и потребностей банка. Недостаток или излишек объёмов (стоимости) ресурсов и обязательств, несовпадение сроков входящих и исходящих денежных потоков, расхождения в номинациях имеющихся средств и требуемых во исполнение обязательств банка являются вариациями проявления риска ликвидности.

Природа возникновения риска ликвидности:

– количественная – несбалансированность активов/пассивов;

– невозврат выданных средств (кредитный риск);

– ценовые риски;

– отток существенной части денежных средств с депозитов банка;

– невозможность своевременной реализации активов.

Индикаторы риска ликвидности:

– неликвидность баланса (нарушение сбалансированности, отсутствие реальных средств);

– отрицательное сальдо на корреспондентских счетах в Банке России и других банках;

– снижение рыночной стоимости активов;

– отсутствие возможности привлечь средства денежного рынка.

В условиях финансового кризиса происходит одновременное сокращение денежного предложения на рынке (недостаток покупной ликвидности) и снижение накопленной ликвидности (рост просрочек и невозврата при увеличении спроса на новые кредиты).

Методы минимизации рисков ликвидности:

– компенсация потерь (за счет собственных резервов либо залогов и других гарантий клиентов);

– передача риска третьему лицу;

– «распыление» риска (диверсификация активов);

– своевременная корректировка стратегии управления ликвидностью;

– повышение качества риск-менеджмента.

Рыночный риск проявляется в виде потерь из-за непризнания рынком банковских продуктов, провала банковской стратегии, изменения влияния на рынок политических и законодательных факторов и т.д. Варианты защиты от этих рисков включают предварительный учет ситуации при формировании банковского портфеля и при создании резервов, а также повышение эффективности работы служб маркетинга.

В соответствии с Положением Банка России[35] рыночный риск (market risk) определяется как риск возникновения у кредитной организации убытков вследствие неблагоприятного изменения рыночной стоимости финансовых инструментов торгового портфеля и производных финансовых инструментов кредитной организации, а также курсов иностранных валют и (или) драгоценных металлов. Он включает в себя:

- фондовый риск;
- валютный риск;
- процентный риск.

Фондовый риск (Equity Risk) – риск убытков вследствие неблагоприятного изменения рыночных цен на фондовые ценности (ценные бумаги, в том числе закрепляющие права на участие в управлении) торгового портфеля и производные финансовые инструменты под влиянием факторов, связанных как с эмитентом фондовых ценностей и производных финансовых инструментов, так и общими колебаниями рыночных цен на финансовые инструменты.

Валютный риск (Exchange Rate Risk) – риск убытков вследствие неблагоприятного изменения курсов иностранных валют и (или) драгоценных металлов по открытым кредитной организацией позициям в иностранных валютах и (или) драгоценных металлах.

[35] Положение N 387-П от 28 сентября 2012 г. «О порядке расчета кредитными организациями величины рыночного риска»

Процентный риск (Interest Rate Risk) – риск возникновения финансовых потерь (убытков) вследствие неблагоприятного изменения процентных ставок по активам, пассивам и внебалансовым инструментам кредитной организации.

Центральный банк требует от коммерческих банков отчетности по всем вышеперечисленным рискам (не только по консолидированному рыночному риску). В то же время помимо перечисленных видов рисков в мировой практике в составе рыночного риска встречаются – ценовой, товарный (Commodity Risk), риск рынка производных финансовых инструментов (Derivative Risk).

В соответствии с Письмом Банка России № 70-Т от 23 июня 2004 г. «О типичных банковских рисках» **операционный риск** определяется как риск возникновения убытков в результате несоответствия характеру и масштабам деятельности кредитной организации и (или) требованиям действующего законодательства внутренних порядков и процедур проведения банковских операций и других сделок, их нарушения служащими кредитной организации и (или) иными лицами (вследствие некомпетентности, непреднамеренных или умышленных действий или бездействия), несоразмерности (недостаточности) функциональных возможностей (характеристик) применяемых кредитной организацией информационных, технологических и других систем и (или) их отказов (нарушений функционирования), а также в результате воздействия внешних событий.

По определению Базельского комитета под операционным риском понимается риск убытков, вызванных неадекватными или неработоспособными внутренними процессами и системами, их нарушением персоналом или в результате воздействия внешних факторов.

В соответствии с Письмом 69-Т общепринятая банковская практика надлежащего управления операционным риском нередко основана на трех направлениях «линиях обороны» – (i) управлении направлениями деятельности, (ii) независимой корпоративной функции управления

операционным риском и (iii) независимом анализе. Уровень формализации применения этих трех направлений в каждом случае зависит от особенностей, размеров и сложности организационной структуры банка, а также уровня и видов рисков, присущих его деятельности. Однако во всех случаях подразделение по управлению операционным риском банка должно быть полностью интегрировано в общую систему управления рисками банка.

Базельский комитет по банковскому надзору идентифицирует ***семь категорий операционного риска***, а именно:

1. Внутреннее мошенничество.
2. Внешнее мошенничество.
3. Практика найма.
4. Клиенты, продукты и бизнес-практика.
5. Повреждения материальных активов.
6. Нарушение Бизнеса и системные сбои.
7. Исполнение, доставка и управление процессами.

В качестве элементов системы управления операционным риском можно выделить следующие:

– функциональный (идентификация риска, мониторинг и оценка);

– организационный (иерархически выстроенная цепочка ответственных лиц, необходимые средства управления и информационное обеспечение);

– регулирующий (внутренние и внешние источники регулирования системы управления);

– результирующий (трехуровневая система минимизации риска, контроль риска, критерии оценки эффективности системы управления, мероприятия по тактическому планированию);

– системообразующий (принципы построения системы, обеспечивающие надлежащий уровень корпоративной культуры).

6.7. НЕФИНАНСОВЫЕ РИСКИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Управление **страновым риском** – это отступление от устоявшегося мнения и применения проницательности и дальновидности к представлению о том, на что страна и мир будут похожи в будущем. В нашем долговом и конфликтном мире, без явного лидера и стремление к демократии, страновой риск может только продолжать расти в ближайшей и среднесрочной перспективе, таким образом, способность взглянуть на историю и современность без предубеждений является существенным (важным).

Следующие показатели часто используются рейтинговыми агентствами при создании рейтингов в отношении долговых обязательств страны и политического риска:

– ***макроэкономические показатели***: например, перспективы экономического роста и инфляции;

– ***устойчивость государственного внешнего долга:*** исходя из положения – находится ли страна на устойчивом пути, какова его уязвимость к шокам и может ли он противостоять внешним потрясениям;

– ***потребности во внешнем финансировании:*** валютная ликвидность, сальдо баланса текущих операций,[36] способность заимствовать на внутреннем рынке и бегство капитала;

– ***структурные особенности:*** например, открытость для торговли и инвестиций;

– ***социальные давления***: демография, гражданские свободы, рост доходов, религиозные/этнические давления и внутренний конфликт;

– ***законность режима***: политические права, политические свободы и природа коррупции;

[36] Сальдо текущих операций (current account balance – CAB) - соотношение между общим количеством платежей, поступающих из-за границы, и количеством платежей, идущих за границу. Если поступающие суммы превышают выплаты другим странам и международным организациям, платежный баланс является активным (положительное сальдо), если же наоборот – то пассивным (отрицательное сальдо). Положительное сальдо (или уменьшение отрицательного сальдо) является благоприятным фактором для повышения курса национальной валюты.

– ***международная безопасность***: международный конфликт и отношения с соседями странами.

Одна из проблем корпоративного управления и анализа страновых рисков, с которыми сталкиваются исследователи при разработке методологии, является тенденция для существующих практик управления рисками и предубеждений, препятствующих развитию инструмента, который не воспроизводит дефекты присущие системе.

Среди наиболее распространенных ***препятствий*** можно отметить:

– нарушение взаимодействия между аналитиками, риск-менеджментом и высшим руководством;

– неразрешенные конфликты между персоналом и руководством;

– склонность не замечать или игнорировать дефекты (или проблемы);

– наказание связного (посредника) вместо поощрения;

– сокрытие допущенных ошибок;

– скрытие информации, с последующим отрицанием наличия проблемы;

– отсутствие стимулов для нахождения и исправления проблем;

– тенденция принятия самой популярной или благоприятной точки зрения, которая не будет раскачивать лодку;

– отсутствие гибкости и инноваций;

– потеря институциональной памяти.

Разнообразие количественных и качественных инструментов в пределах любого аналитика страновых рисков может быть пугающим. Каждый из них содержит предвзятости и субъективизм. Задача состоит, прежде всего, определить вопросы, которые необходимо рассмотреть и инструменты, которые наилучшим образом подходят для решения данного вопроса. Если это возможно, то лучше иметь здоровое сочетание количественных и качественных показателей для практически любого запроса, поскольку это добавит глубину и структуру данному процессу. Сами по себе цифры не могут обеспечить это. В конечном счете, процесс

интерпретации может быть хорош в такой степени, в какой хорош аналитик, создающий его. Будьте готовы мыслить нестандартно, задаваться последовательными вопросами и обращаться к правильным источникам для получения необходимых ответов. Возможности состоят в том, что правильный ответ будет получен посредством творческого (креативного) мышления. Как и в любом аналитическом процессе, опыт, в конечном счете, является лучшим учителем.

Стратегический риск связан с возникновением у банка убытков в результате ошибок, допущенных при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития банка (стратегическое управление). Причинами возникновения стратегического риска могут быть:

– некачественное стратегическое управление банком, в том числе недостаточный учёт возможных опасностей, которые могут угрожать деятельности банка;

– неправильное или недостаточно обоснованное определение перспективных направлений деятельности, в которых банк может достичь преимущества перед конкурентами и достичь запланированных масштабов развития;

– полное или частичное отсутствие соответствующих организационных мер (управленческих решений), которые могут обеспечить достижение стратегических целей деятельности банка;

– отсутствие или недостаток необходимых ресурсов (финансовых, материально-технических, людских), необходимых для достижения стратегических целей деятельности банка.

Целью управления стратегическим риском является поддержание принимаемого на себя банком риска на уровне, определенном в соответствии со своими стратегическими задачами. Приоритетным при этом является обеспечение максимальной сохранности активов и капитала за счёт уменьшения (исключения) возможных убытков.

Для достижения поставленной цели должны решаться следующие ***задачи***:

– получение оперативных и объективных сведений о состоянии и размере стратегического риска;

– выявление и анализ стратегического риска, возникающего в процессе деятельности банка;

– качественная и количественная оценка (измерение) стратегического риска;

– установление взаимосвязей между отдельными видами рисков с целью оценки воздействия мероприятий, планируемых для ограничения одного вида риска, на рост или уменьшение уровня других рисков;

– создание системы управления стратегическим риском на стадии возникновения негативной тенденции, а также системы быстрого и соответствующего случаю реагирования, направленной на предотвращение достижения стратегическим риском критически значительных для банка размеров (минимизацию риска).

Этапы управления стратегическим риском включают:

- выявление и оценка стратегического риска;
- мониторинг стратегического риска;
- контроль и/или минимизация стратегического риска.

В целях ***минимизации стратегического риска*** банк использует следующие основные методы:

– фиксирует во внутренних документах банка, в том числе и в уставе, разграничение полномочий органов управления по принятию решений;

– контролирует обязательность исполнения принятых вышестоящим органом решений нижестоящими подразделениями и служащими банка;

– стандартизирует основные банковские операции и сделки;

– устанавливает внутренний порядок согласования изменений во внутренних документах и процедурах, касающихся принятия решений;

– осуществляет анализ влияния факторов стратегического риска (как в совокупности, так и в разрезе их классификации) на показатели деятельности банка в целом;

– производит мониторинг изменений законодательства Российской Федерации и действующих нормативных актов с целью выявления и предотвращения стратегического риска на постоянной основе;

– производит мониторинг рынка банковских услуг с целью выявления вероятных новых направлений деятельности банка и постановки новых стратегических задач;

– производит мониторинг ресурсов, в том числе финансовых, материально-технических, людских для реализации стратегических задач банка;

– стимулирует служащих банка в зависимости от влияния их деятельности на уровень стратегического риска;

– обеспечивает постоянное повышение квалификации сотрудников банка с целью выявления и предотвращения стратегического риска;

– обеспечивает постоянный доступ максимального количества служащих к актуальной информации по законодательству, внутренним документам банка.

Кадровый риск в модификациях чистого риска, шанса, а в крайне негативном проявлении и шока формируется и реализуется в сфере управления персоналом банка. Он связан с достаточностью, подготовленностью, организованностью и мотивированностью персонала и в большей или меньшей степени оказывает влияние практически на все риски, с которыми сталкивается банк – от кредитного, депозитного, ликвидности до риска потери репутации.

Основные сферы банковского менеджмента, в которых формируются и реализуются кадровые риски, можно рассматривать широко, и тогда это все виды банковской деятельности, а можно более конкретно:

– подготовка кадров (взаимоотношения с вузами или внутренняя подготовка и переподготовка кадров);

– комплектация кадров (приглашения на работу, участие в ярмарках вакансий – в этой сфере существуют проблемы «перебежчиков» и некомпетентных иностранных «специалистов»);

– расстановка кадров в соответствии с установленными критериями подготовки, стажа работы, компетентности;

– установление должностных обязанностей, полномочий, ответственности и вознаграждений;

– управление иерархическими взаимоотношениями (функциональное, административное и неформальное лидерство);

– организация работы персонала (рабочее место, график, замены, сверхурочные, работа на дому и другое);

– контроль над работой персонала;

– мотивация персонала (виды, номинации, иерархия, внутренние социальные проекты).

Целью управления факторной стороной кадрового банковского риска является минимизация или нейтрализация риска путём воздействия на внешние и внутренние факторы-агрессоры до завершения управляемого процесса, в данном случае формирования и организации работы персонала банка. При этом могут быть использованы следующие ***методы и инструменты***:

– участие специалистов банка в составлении учебных планов и программ вузов (рекомендации, экспертиза);

– участие в создании профессиональных стандартов и методов их адаптации к практической работе банкиров;

– отбор перспективных студентов на стадии обучения, специальная подготовка их к работе в банке (практика, стажировки, испытательная работа, совмещённая с учёбой, адаптационные мероприятия, персональные стипендии);

– участие или присутствие на научных мероприятиях (конференции, форумы, круглые столы) для оценки выступлений и установления контактов с целью дальнейшего приглашения на работу в банк компетентных специалистов и перспективных студентов;

– выявление, идентификация и отказ от приёма на работу (или приём, но после жёстких проверок на лояльность и профессиональную компетентность переходящих с места на место в поисках лучшей зарплаты «летунов», некомпетентных иностранных «специалистов» или отозванных депутатов и политиков, «золотые парашюты»);

– создание внутренних регламентов, нормирующих и ограничивающих инициативы административных активистов, определив их на нижний иерархический уровень персонала банка, предусмотрев независимую и анонимную оценку значимости, нужности или вредности их работы, и периодическое конкурентное переизбрание;

– установление внешнего, независимого и крайне жёсткого контроля над деятельностью сотрудников службы безопасности с целью избежание провокаций и сохранения в составе персонала банка ложно обвинённых компетентных сотрудников.

Управление результативной стороной банковского кадрового риска нацелено на его предварительную минимизацию или компенсацию и предполагает включение в арсенал банковского риск-менеджмента следующих ***приёмов и инструментов***:

– оптимизация системы экстренного пополнения кадров (специальные резюме, ярмарки вакансий, внутренние кадровые резервы, личные связи);

– создание и совершенствование внутренней или совместной системы переподготовки кадров и повышения квалификации;

– введение системы компенсационной ответственности персонала за проявление некомпетентности, приведшее к потерям банка (невозврат кредита, досрочное изъятие депозита, потеря клиентов и другое);

– введение жёсткой системы ответственности административных активистов, контролёров, проверяющих, служб безопасности за неоправданные и необоснованные с точки зрения их нужности и полезности для банка дополнительные нагрузки и задания занятым делом сотрудникам, вплоть до привлечения к уголовной ответственности за ложные обвинения в мошенничестве и коррупции и провокации.

К факторам кадрового риска относятся также вопросы компетентности персонала и администрации. Сотрудники ***по параметру компетентности*** разделяются на несколько групп:

- сверхкомпетентные;
- компетентные;
- умеренно компетентные;
- некомпетентные;
- сверхнекомпетентные.

Наибольшая концентрация кадрового риска сосредоточена на крайних группах, причём если сверхнекомпетентные сотрудники обычно обоснованно отсекаются иерархией на самых ранних этапах как неспособные ни справляться со своими должностными обязанностями, ни работать в коллективе, то причины формирования кадрового риска у сверхкомпетентных иные.

В большинстве иерархий, в том числе банковского менеджмента, ***сверхкомпетентность*** принимается за большее зло, нежели некомпетентность.

Риск потери репутации напрямую зависит от эффективности управления исходящей информацией, поэтому необходимо принять меры, позволяющие остановить распространение слухов и восстановить доверие к банку. Наиболее негативное проявление риска потери репутации банка выражается в снижении его ликвидности.

Различают положительные стороны деловой репутации и отрицательные. Такая оценка деловой репутации связана с мнениями

контрагентов, клиентов, рейтинговых агентств и т.д. Также деловая репутация на практике может оцениваться как качественными, так и количественными показателями.

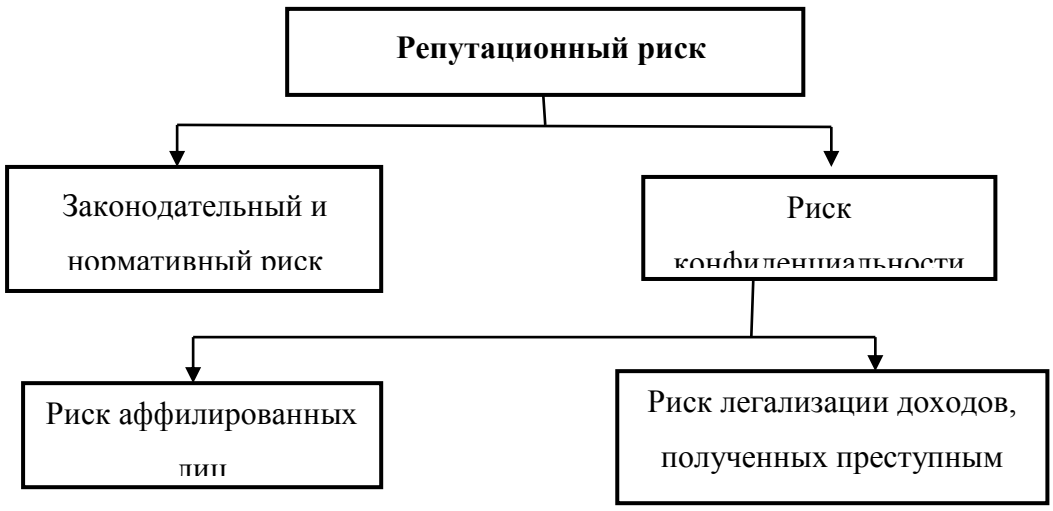

Рис. 6.7.1. **Структура репутационного риска**

Законодательный и нормативный риск наступает в связи с осуществлением банковских операций в незаконных целях на основе использования существующих недостатков регулятивного воздействия как со стороны государства в кредитно-денежной сфере, так и нормативных актов Банка России. Для проведения незаконных операций широко используются возможности приват-банкинга, оффшорного банкинга, зон свободной торговли и т.д. А.А. СПЕКТОР **ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ ЛЕГАЛИЗАЦИИ (ОТМЫВАНИЮ) ДОХОДОВ, ПОЛУЧЕННЫХ ПРЕСТУПНЫМ ПУТЕМ**

Риск конфиденциальности может наступить при нарушении банковской или коммерческой тайны.

Риск аффилированности возникает в связи с несоблюдением аффилированными лицами коммерческого банка законодательства Российской Федерации, учредительных и внутренних документов банка.

Риск легализации доходов, полученных преступным путём, возникает при выявлении признаков уклонения от выполнения процедур контроля, предусмотренных законодательством в части ПОД/ФТ, а также несоблюдении правил внутреннего контроля, рекомендованных Банком

России. В силу различных причин неспособность коммерческого банка эффективно противодействовать легализации доходов, полученных преступным путём, приводит к тому, что информация о банковских операциях, имеющая подозрительный характер, не направляется в соответствующий орган, а банк становится участником цепочки преступлений и, как следствие, теряет доверие на банковском рынке.

В группе **общих рисков** можно выделить, по крайней мере, три подгруппы рисков по условиям их формирования и характеру воздействия на элементы кредитных сфер. Их можно свести в таблицу 6.7.1.

Таблица 6.7.1

Группировка рисков по условиям их формирования и характеру воздействия на элементы кредитных сфер

Базовые условия формирования	*Основные характеристики рисков*	*Элементы кредитных сфер, прямо или косвенно подверженные воздействиям данных рисков*
1. Подгруппа «Риски катастроф»:		
– Природные явления стихийные – Техногенные факторы – Социальные факторы	– Пожары – Аварии – Наводнения – Землетрясения – Биологические дисбалансы – Лавины, сели, оползни и т.д.	– Кредитные учреждения (помещения, оборудование, коммуникации, персонал) – Клиенты кредитных учреждений (основные и оборотные фонды, персонал) – Институты окружающей среды (здания, оборудование, персонал, коммуникации) и др.
2. Подгруппа «Риски физиологии»:		
– Риски физиологии	– Эпидемии – Неизвестные заболевания – Недостатки питания, диет – Проблемы экологии – Неадекватность условий и организации труда и т.д.	– Кредитные учреждения (персонал, учредители) – Клиенты кредитных учреждений (физические лица или персонал юридических лиц) – Институты окружающей среды и инфраструктуры (персонал) и др.
3. Подгруппа «Риски социальных потрясений»:		
– Риски социальных потрясений	– Национальные, религиозные, социальные волнения, агрессии,	– Кредитные учреждения и отношения (помещения, оборудование, коммуникации, персонал, иерархия,

	революции – Дискриминация – Террористические акты – Криминал – Поджоги, саботаж, вредительство и т.д.	организация деятельности и др.) – Клиенты кредитных учреждений (основные и оборотные фонды, финансовые ресурсы, персонал) – Институты окружающей среды и инфраструктуры (здания, оборудование, персонал и т.д.) и др.

Сущность **общих рисков**, в том числе и применительно к кредитным сферам, можно охарактеризовать как имеющие ярко выраженную региональную концентрацию и практически неизбирательные воздействия агрессивных факторов окружающей среды. Чаще всего в этой группе последствия рисков негативны, поэтому здесь преимущественно проявляются чистые риски и нередки шоки, а шансы и риски-шансы эпизодичны, хотя и не исключены.

Последствия проявлений общих рисков в кредитных сферах, в первую очередь, связаны с кредитными отношениями, с профессиональной деятельностью кредитных организаций, с реализацией оперативной функции кредита, элементами кредитных сфер. Преимущественно это возникающие под воздействием катастрофических (стихийных), физиологических и социальных общих рисков:

– проблемы с проявлением и реализацией кредитного предложения (дефицит кредитных ресурсов, дискриминационная кредитная политика, вынужденно агрессивная ценовая политика и др.);

– неадекватность естественным, реальным кредитным потребностям, агрессивная активность кредитного спроса (привлечение кредитных ресурсов для компенсации рисков, кредитные мошенничества, кредитование высоко рискованных проектов и др.);

– переориентация приоритетов кредитной политики на обороты фиктивного капитала в ущерб реальным потребностям производственно-торгового комплекса (привлечение кредитных ресурсов для дальнейших спекулятивных фондовых или венчурных инвестиций);

– затруднения с управлением денежными потоками у заемщиков, связанные с потерями или нарушениями кругооборота их активов, а соответственно и проблемы с возвратом кредитов и комплекс связанных с этим рисков.

6.8. ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Для любой банковской организации весьма актуальной является разработка и регулярная оценка системы управления финансовыми рисками, поскольку банковский бизнес является высокорискованным по своей сути. Эффективность функционирования системы управления рисками в коммерческом банке в настоящее время является одной из ключевых проблем. Это обусловлено, во-первых, тем, что уровень принимаемого банком риска оказывает существенное влияние на уровень доходности различных видов банковских операций, а, во-вторых, тем, что финансовые риски представляют собой основный источник создания угроз не только потери устойчивости, но и влекут за собой возможность банкротства. Поэтому не случайно банковские организации уделяют повышенное внимание вопросам управления финансовыми рисками. В связи с этим, система управления финансовыми банковскими рисками является объектом постоянного мониторинга и оценки ее эффективности, вследствие чего все более важное значение придается методам оценки эффективности системы управления финансовыми рисками банка.

В последние годы отечественные банковские организации все более активно применяют в своей практике систему контроля, ориентированную на риск и известную как ***модель COSO ERM*** (committee of sponsoring organizations of treadway commission). Данная модель предусматривает проведение контрольных процедур, обеспечивающих получение данных об эффективности выполнения мероприятий по реагированию на риск, в также осуществление мониторинга – периодических проверок корректировок процесса управления финансовыми рисками в соответствии с изменениями

внешней и внутренней среды ведения банковского бизнеса. В рамках этой модели используется такой показатель, как ***уровень толерантности к риску***, описывающий минимальный приемлемый для банка результат, который должен быть достигнут после проведения процедур снижения риска. Этот показатель может иметь как количественное (для статистически значимых рисков), так и качественное выражение. Уровень толерантности может определяться как внутренними, так и внешними требованиями банка.

Кроме того, в банковской практике в рамках ***методов укрупненной качественной оценки эффективности системы управления рисками***, которые оценивают ее в целом, использую такие ***показатели***, как:

– постоянство, непрерывность управления рисками;

– интеграция в процесс управления банковской организацией;

– широта охвата рисков.

В то же время, каждый банк имеет свою специфику, связанную со спецификой состава клиентов, предоставляемыми услугами, возможностями диверсификации рисков, квалификацией банковского персонала, в соответствии с этим и системы управления рисками будут существенно различаться. Таким образом, в основе процесса управления неопределенностью в каждом банке необходимо разработать собственную систему управления рисками, основанную на использовании зарубежных методик и с учетом лучших отечественных практик.

При этом вследствие все более активного внедрения в российскую банковскую практику методов стратегического управления представляется целесообразным использование подходов, обеспечивающих реальную интеграцию учета факторов риска в систему банковского менеджмента на стратегическом и на оперативном уровне, что позволило бы повысить результативность, как всей системы управления, так и риск-менеджмента банковской организации, в частности. В рамках подобного подхода риск-менеджмент становится неотъемлемой частью банковского менеджмента, интегрированной во все направления деятельности банковского организации,

начиная от ее стратегии развития и заканчивая реализацией бизнес-процесссов.

В последнее время некоторыми отечественными банками предпринимаются попытки внедрения в систему управления современных концепций менеджмента, прежде всего, ***концепции сбалансированной системы показателей (BalancedScorecard – BSC).*** Необходимость эффективного управления рисками компании требует решения комплекса методических вопросов интеграции BSC и системы риск-менеджмента банковской организации для построения по-настоящему эффективной системы управления банковскими рисками.

Исследование различных вариантов интеграции, их основных положительных и отрицательных черт позволило выделить основные принципы, которым должна отвечать BSC коммерческого банка при интеграции в нее факторов риска для эффективного функционирования всей системы управления банка:

– факторы риска должны быть включены в каждый блок BSC;

– риски должны рассматриваться во взаимосвязи со стратегическими целями банковской организации;

– система управления рисками должна предусматривать закрепление персональной ответственности сотрудников банка за отдельными показателями:

– система должна включать дополнительный самостоятельный блок «Системные риски внешней среды», оказывающие влияние на все перспективы BSC: «Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы», «Обучение и рост».

Предложенная модель базируется на взаимосвязях между стратегическими целями компании, ключевыми показателями деятельности и возможными рисками, конкретизирует стратегию и делает процесс ее достижения более прозрачным, что, в конечном счете, способствует эффективной реализации стратегии. Встраивание рисков в систему BSC

обеспечивает четкое понимание менеджерами компании взаимосвязи рисков с процессами функционирования и развития компании и повышает эффективность управления рисками на основе их продуктивной дифференциации и системной интеграции, организации соответствующего контроля и ответственности.

В рамках данного подхода для оценки риска используются такие ***стандартные процедуры***:

– ведение журналов происшествий (для операционных рисков);

– использование внешней информации и аналитических данных (например, для валютных рисков);

– отчеты внутренних и внешних аудиторов (операционные риски, связанные с искажением фактов при составлении финансовой отчетности, налоговые риски);

– имитационное моделирование и оценка значений KPI at Risk – Value at Risk.

В рамках ***интеграции системы сбалансированных показателей и системы управления рисками*** можно применять такие ***показатели***, как:

– среднее квадратическое отклонение (волатильность) показателей деятельности коммерческого банка;

– значение волатильности, приходящееся на единицу ожидаемого дохода;

– вероятность возникновения заданных убытков за конкретный промежуток времени;

– максимальная величина потерь, которая не будет превышена с заданной вероятностью за фиксированный промежуток времени.

Объединение системы сбалансированных показателей (BSC) и системы управления рисками позволит банковским организациям более точно оценить последствия риска, поскольку в этом случае становится возможным учесть нефинансовые показатели, которые не поддаются денежной оценке. Поскольку в настоящее время, несмотря на стремление банковских

организаций осуществлять комплексную оценку рисков, практически все систем управления рисками акцентируют внимание только на финансовых потерях, то есть тех рисках, которые оказывают непосредственное влияние на финансовые потоки. При этом при оценке деятельности банковской организации используют нефинансовые показатели, которые отражают, например, долгосрочное положение коммерческого банка на целевом рынке и потенциальную прибыль. Таким образом, приравнивая потери от риска лишь непосредственно к денежным потерям, банки тем самым занижают ожидаемый ущерб от проявления риска, поскольку в данном случае не представляется возможным оценить долгосрочных последствий от реализации риска. Это может привести к принятию неадекватных управленческих решений.

В то время как подход оценки рисков, базирующийся на использовании BSC, дает возможность гораздо точнее провести оценку эффективности мер, направленных на снижение уровня риска. Это связано с тем, что подход на основе BSC позволяет проводить целенаправленный мониторинг деятельности банковской организации, точнее спрогнозировать и предупредить появление проблем, а также эффективно контролировать наиболее значимые для банковской организации финансовые и нефинансовые показатели деятельности.

В последние годы для банковских организаций все более актуальной становится потребность в создании ***подходов к оценке эффективности системы управления рисками***. Это связано с тем, что от эффективности функционирования данной системы напрямую зависит достижение целевых показателей прибыльности и рентабельности, обеспечение рационального использования всех видов банковских ресурсов.

Руководство банков должно создать механизмы для обеспечения эффективной работы системы управления рисками, можно выделить основные задачи, которые должны быть при этом решены:

– планирование деятельности подразделений коммерческого банка в соответствии с установленными стратегическими целями;

– поддержание эффективных коммуникационных процессов в процессе управления рисками банка;

– мотивация и контроль эффективности работы персонала банковских подразделений на основе достижения установленных показателей (например, с точки зрения обеспечения приемлемого уровня риска).

Оценка эффективности системы управления банковскими рисками основана на том, что банковские политики и процедуры дают гарантию своевременного и эффективного реагирования на появляющиеся риски. Такую оценку целесообразно осуществлять посредством ***мониторинга,*** который:

– проводится в ходе контролирующей деятельности топ-менеджмента банка;

– позволяет отслеживать процесс управления риском;

– при необходимости вносить в него соответствующие коррективы.

Мониторинг эффективности процесса управления рисками может проводиться в ходе текущей деятельности банка и/или текущих периодических проверок. Практика банковских организаций показывает, что существует ряд требований к осуществлению текущего мониторинга оценки эффективности системы управления рисками:

– проведение в режиме реального времени;

– оперативная адаптация в соответствии с изменяющимися условиями внешней и внутренней среды банковской организации.

На базе текущего мониторинга можно сделать вывод об эффективности системы управления рисками. ***Ответственными за проведение мониторинга*** являются ***руководители подразделений***, которые должны:

– тщательно изучать взаимосвязи происходящих событий,

– выявлять несоответствия и другие возможные негативные последствия,

– формулировать задания на осуществление соответствующих работ и анализировать результаты их выполнения,

– привлекать работников других подразделений для участия в мероприятиях по снижению риска до допустимого уровня;

– вносить предложения, направленные на дальнейшее совершенствование системы управления банковскими рисками.

Эффективность такого мониторинга существенно выше, поскольку позволяет оперативно обнаруживать проблемы в системе управления рисками банковской организации, в отличие от проверочных процедур, которые, как правило, проводятся постфактум. Считается, что комбинация текущего мониторинга и периодических проверок обеспечивает в течение достаточно длительного времени надлежащую оценку эффективности системы управления рисками коммерческого банка. Отмечена следующая закономерность, чем тщательнее осуществляется процесс текущего мониторинга, тем меньшая потребность в проведении таких проверок существует.

Принятие решений о периодичности проверок принимается на основе:

– анализа характера и степени происходящих изменений и связанных с ними рисков;

– наличия компетенций и опыта у персонала, занятого в процессе управления банковскими рисками и проводящего оценочные процедуры;

– результатов мониторинга оценка эффективности процесса управления рисками.

Дополнительные проверки, в ходе которых оценивается эффективность каждой процедуры и каждого элемента системы управления рисками, используются для выявления эффективности системы управления рисками, а также позволяют оценить эффективность процедур текущего мониторинга.

При этом механизмы управления рисками коммерческого банка должны подразумевать самопроверку его эффективности с определенной

степенью периодичности. Обычной практикой является, когда периодические проверки осуществляются в виде самопроверки, в ходе которой руководители соответствующих подразделений оценивают эффективность функционирования системы управления рисками, связанную с принятием и реализацией стратегических решений и достижением стратегических целей и эффективности отдельных процедур в зоне своей ответственности.

Управление рисками в коммерческом банке определяется поведением сотрудников банка, которые участвуют в формулировке миссии, стратегических целей, разработке стратегии и определяют механизмы управления рисками. В связи с этим оценка эффективности данного процесса может носить субъективный характер, т.к. основана на результатах оценки наличия и эффективности работы его отдельных элементов. Более того, каждый работник имеет свою точку зрения на банковскую деятельность, что влияет на то, каким образом он распознает риск, оценивает и реагирует на него.

Поэтому эффективная система управления рисками должна включать механизмы, обеспечивающие анализ рисков в контексте стратегии развития и стратегических целей банка. Весь персонал банка должен четко знать свои обязанности и границы своих полномочий в процессе управления рисками, что предполагает наличие непосредственной связи между рабочими операциями, способами их выполнения и стратегией и целями банковской организации. Показатели эффективности применяют как раз для того, чтобы определить насколько достигнутые результаты соответствуют допустимому пределу риска. Деятельность в пределах допустимого риска гарантирует руководству коммерческого банка более высокую степень уверенности в достижении поставленных целей.

Дополнительную сложность представляет тот факт, что процесс управления рисками является динамичным и подвержен серьезным изменениям в зависимости от изменений внешних и внутренних условий

ведения банковского бизнеса. Проблемы и риски в банковской деятельности постоянно усложняются в связи с усилением конкуренции на целевых рынках, ухудшением основных макроэкономических показателей. Поэтому необходимо, чтобы банковский персонал имел возможности для решения новых сложных задач в области управления рисками. Обеспечение эффективности деятельности в изменяющейся среде банковского бизнеса требует организации и проведения специальных программ обучения с определенной степенью периодичности.

Оценка эффективности может быть проведена путем обсуждений с сотрудниками, которые фактически задействованы в процессе управления рисками, и путем изучения документов о результатах работы.

Несмотря на то, что полную ответственность за результаты процесса управления рисками несет руководитель банка («владелец» этого бизнес-процесса), руководители структурных подразделений должны в рамках своих зон ответственности способствовать соблюдению установленного уровня риска, а каждый сотрудник банка должен нести четко определенную ответственность за достижение установленных показателей в ходе реализации процесса управления рисками. Кроме того, весь персонал коммерческого банка должен отвечать за реализацию утвержденных процедур, норм и правил управления рисками.

Контрольные функции топ-менеджмента банковской организации в процессе оценки эффективности системы управления рисками подразумевают:

– выяснение того, в какой степени руководители соответствующих подразделений смогли построить эффективную систему управления рисками в банке;

– получение информации об уровне приемлемого риска конкретного банка;

– анализ недостатков в системе управления рисками, снижающих ее эффективность;

– принятия решений, направленных на совершенствование системы управления рисками в банковской организации.

В некоторых коммерческих банках существует должность ***директора по управлению рисками***, в компетенцию которого входит:

– определение политики управления рисками банка, включая требования, которым должна отвечать его система управления рисками,

– определение ответственности и полномочий в процессе управления рисками в подразделениях коммерческого банка,

– организация процесса обучения сотрудников банка, отвечающих за эффективность системы управления рисками, для развития соответствующих навыков и компетенций по повышению эффективности ее функционирования;

– инициация работ, направленных на приведение в соответствие мер по управлению рисками в соответствие в принятым допустимым уровнем риска банка, и разработка контрольных процедур, направленных на оценку эффективности системы управления рисками,

– интеграция процесса управления рисками с другими бизнес-процессами коммерческого банка;

– подготовка отчетов для руководства банковской организации о степени эффективности системы управления рисками, проблемах и недостатках ее функционирования и предложений, направленных на ее совершенствование.

Важная роль в процессе управления рисками отводится внутренним аудиторам, в сферу компетенции которых непосредственно находится оценка эффективности системы управления рисками и разработке на этой основе рекомендаций по ее оптимизации. В сферу ответственности внутреннего аудита в обязательном порядке включается аудит эффективности системы управления рисками и систем оценки ее эффективности.

При этом следует учитывать тот факт, что эффективность системы управления рисками непосредственно зависит от эффективности деятельности сотрудников, ответственных на ее функционирование.

В настоящее время происходит активное развитие стандартизации в области управления рисками. Существуют следующие основные стандарты качества управления рисками: COSO–ERM, RMS, Basel II, имеющие различия в целях и методах. При этом каждый из этих стандартов содержит требование необходимость непрерывного проведения процессов мониторинга оценки эффективности процесса управления рисками и контроля за проведением оценочных процедур.

Вопросы для самопроверки

1. В чем основные различия понятий чистый риск, шанс, и риск-шанс?
2. Какие виды рисков, согласно нормативным требованиям Банка России, относятся к типичным?
3. Что входит в состав источников информации для построения эффективной системы управления банковскими рисками?
4. В чем состоит система внутренних процедур оценки достаточности капитала (ВПОДК)?
5. Как проводится оценка качества капитала банка по требованиям Базельского комитета?
6. В чем состоят различия между факторной и результативной сторонами риска?
7. Назовите индикаторы мониторинга рисков банковской инициализации.
8. В чем состоит суть стресс-тестирования и для каких целей применяется эта система?
9. Какие методы применяются в процессе управления отдельными видами банковских рисков?
10. На чем должна основываться оценка эффективности системы управления рисками банковской организации?

КЕЙС

В банк обратились с просьбой о выдаче кредита несколько разных заёмщиков со сходными параметрами запрашиваемых кредитов:

– сумма – 500 т.р.;

– срок использования – 1 год;

– валюта займа – российские рубли;

– проценты – 20% годовых.

Назначения использования заёмных средств по видам заёмщиков:

– частное лицо – для ремонта загородного дома;

– индивидуальный предприниматель – для ремонта используемого оборудования;

– сетевое торговое предприятие – для приобретения партии новогодних украшений с целью украшения помещения к празднику.

Задания.

1. Сделайте предварительную оценку риска кредитования данных заёмщиков.
2. Какие вопросы следует задавать каждому заёмщику в ходе интервью?
3. Какие цели использования кредита отражают большую проблемность потенциального заёмщика?
4. Какие ковенанты можно применить в управлении кредитным риском у того или иного заёмщика?
5. Какие инструменты компенсации последствий кредитного риска применимы при работе с тем или иным заёмщиком?
6. С точки зрения личной, моральной кредитоспособности какой из заёмщиков наиболее проблемен?
7. В работе с каким заёмщиком в наибольшей степени проявляется влияние конкурентной среды по отношению к банку (микрофинансовые организации, кредитные кооперативы и т.д.)?

ТЕСТЫ

1. Агрессивность окружающей среды, формирующая риски-шансы, проявляется:
   а) географическими и природными факторами;
   б) факторами фауны, флоры, микробиологическими;
   в) социокультурными факторами;
   г) политическими факторами;
   д) экономическими факторами.
2. Какие организационные структуры банка профессионально участвуют в управлении рисками:
   а) Совет директоров;
   б) Кредитный департамент;
   в) Служба безопасности;
   г) Охрана.
3. На что нацелены индикаторы мониторинга рисков:
   а) обнаружение рисков;
   б) идентификация рисков;
   в) целееориентация риск-менеджмента;
   г) компенсация рисков.
4. Какой информационный канал непосредственно нацелен на управление рисками:
   а) официальные публикации органов банковского надзора;
   б) средства массовой информации и рекламы;
   в) информация от клиентов по инициативе менеджмента банка;
   г) данные Бюро кредитных историй.
5. Минимальное требование к нормативу достаточности капитала по Базелю-3:
   а) 4,5%;
   б) 8,0%;
   в) 10%.

6. Дополнительный капитал банка как часть его собственных средств включает:

а) прирост стоимости имущества банка при его переоценке;

б) нераспределенную прибыль (убыток) за отчетный период;

в) стоимость безвозмездно полученного имущества;

г) все перечисленное.

7. Система управления в банке, основной задачей которой является оптимизация доходности и риска, разработка стратегии и тактики управления рисками называется:

а) казначейство;

б) риск-менеджмент;

в) бюджетирование.

8. Какой показатель оценки эффективности системы управления рисками используется в модели COSO ERM:

а) уровень толерантности к риску;

б) постоянство, непрерывность управления рисками;

в) среднее квадратическое отклонение (волатильность) показателей деятельности коммерческого банка;

г) значение волатильности, приходящееся на единицу ожидаемого дохода.

9. Тщательное изучение взаимосвязи происходящих событий является:

а) задачей при создании механизма функционирования системы управления рисками;

б) функцией мониторинга оценка эффективности системы управления рисками;

в) требованием к проведению мониторинга оценка эффективности системы управления рисками;

г) функцией руководителей структурных подразделений, ответственных за проведение мониторинга.

10. К внутренним факторам ликвидности банка относятся:

а) состояние информационных потоков;

б) цикличность и сезонность изменения конъюнктуры;

в) структура активов и пассивов.

АКТУАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ

Наталья Тутова – руководитель службы риск-менеджмента банка «Уралсиб»

– Банк России в последнее время разработал и начал внедрять ряд документов, серьезно затрагивающих систему риск-менеджмента российских банков. Какой документ окажет наиболее заметное влияние на банки?

– 25 июня вступил в силу новый нормативный документ Банка России 3624-У «О требованиях к системам управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы». Банк России впервые в своей практике надзора установил подобные требования. Суть в том, что кредитные организации с размером активов 500 миллиардов рублей и более должны привести свои процедуры управления рисками и капиталом на индивидуальном уровне в соответствие с требованиями указания до конца 2015 года. А банки с активами менее 500 миллиардов рублей – до конца 2016-го. Требования Банка России будут распространяться и на банковские группы, сроки – на год больше, чем на индивидуальном уровне.

Помимо этого практически завершено внедрение стандартов «Базель III», устанавливающих новые требования к структуре и достаточности капитала, а также к нормативам ликвидности. Указанием № 3080-У банкам

предъявлены требования по раскрытию информации о принимаемых рисках. И это далеко не весь перечень инициированных Банком России изменений.– *Какую конкретно работу нужно провести банкам?*

– Что касается указания 3624-У, документ является стратегическим и высокоуровневым. Основная цель – построение эффективных внутренних процедур оценки достаточности капитала (ВПОДК) и формирование системы управления рисками банков и банковских групп. На мой взгляд, банкам прежде всего необходимо сформировать независимую службу управления рисками с широкими полномочиями и развитой системой отчетности.

ВПОДК должны быть интегрированы в систему стратегического планирования, а значит, практически каждый процесс должен быть выстроен с учетом сопутствующих ему фактических и потенциальных рисков. В условиях кризиса это представляется действительно своевременной мерой. Для внедрения всех изменений каждый банк должен подготовить серьезную нормативную базу. По моим оценкам, многим придется дорабатывать IT-систему, чтобы ежедневно получать детальную отчетность.

http://www.banki.ru/news/interview/?id=8198432

7. БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КРЕДИТНО-ФИНАНСОВЫХ СФЕРАХ

«Некоторые заимодавцы, не желая сделать должникам ни малейшей уступки, нередко теряют на этом весь капитал»

(Эзоп)

7.1. ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПАРАМЕТРЫ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ

Кредитно-финансовые сферы банковского менеджмента включают такие элементы, как ***управление пассивами***, ***управление активами, управление активами против пассивов (ликвидностью)***, ***управление прибылью.*** Кредитные услуги рассматриваются как активные, использующие денежные, технические и интеллектуальные ресурсы банка для реализации целевых приоритетов ее политики. Пассивные операции также реализуют приоритеты политики кредитных организаций, так как за счет привлечения, аккумулирования и концентрации ресурсов они обеспечивают их накопление и целевое использование, что формирует отдельные отличительные черты активных и пассивных операций.

Среди наиболее ярких представителей активных операций можно назвать кредиты, проведение расчетов, пассивных – накопительные и целевые срочные депозиты и другие счета в банке. В реальности видов и разновидностей кредитных продуктов (кредитных услуг) гораздо больше. В некоторых банках и кредитных организациях их ассортимент широко диверсифицирован.

Конкретные параметры кредитных продуктов разрабатываются, формируются и документируются в процессе их структуризации, поддерживаются и корректируются в ходе мониторинга, реализуются на завершающих этапах. В кредитном менеджменте эти параметры трактуются

как **качественные характеристики продуктов (услуг) банков** и других кредитных организаций. Их управление (разработка, документация, мониторинг, реализация) является важнейшей задачей и важнейшей сферой банковского менеджмента. Управление качественными характеристиками продуктов кредитных организаций состоит в достижении и осуществлении балансировок ряда формирующих и влияющих факторов, в ходе которых и определяются, а при необходимости и корректируются их конкретные уровни и специфические черты.

Система управления качественными характеристиками банковских продуктов представлена следующей схемой (рис. 7.1.1).

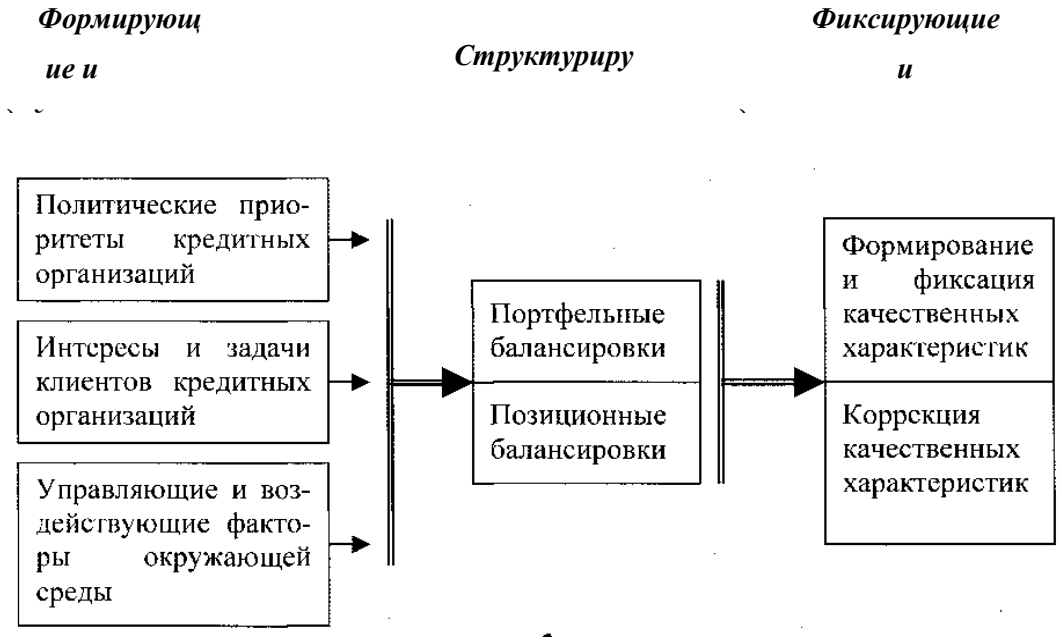

Рис. 7.1.1. **Схема управления качественными характеристиками продуктов (услуг) кредитных организаций (банков)**

Из схемы видно, что в основе условий и факторов осуществления операций банковского менеджмента лежат формирующие и воздействующие среды. Обнаружение, идентификация, оценка и дальнейшее использование в портфельных и позиционных балансировках их факторов – важные компоненты стартовых этапов, сценариев управления и активами и пассивами кредитных организаций. Надо иметь в виду, что эти факторы значительно модифицируются и часто меняют ориентацию в зависимости от

вида банковского продукта, а также менталитета, позиций, целей и интересов клиентов банков. С учетом целей и задач банковского менеджмента наибольшего внимания и детализации требуют клиентские позиции. Однако поскольку они проявляются комплексно, во взаимосвязи с другими группами факторов, постановочный анализ последних также необходим, и в первую очередь на предварительных этапах управления качественными характеристиками банковских продуктов. Примеры балансировок представлены на рис. 7.1.2.

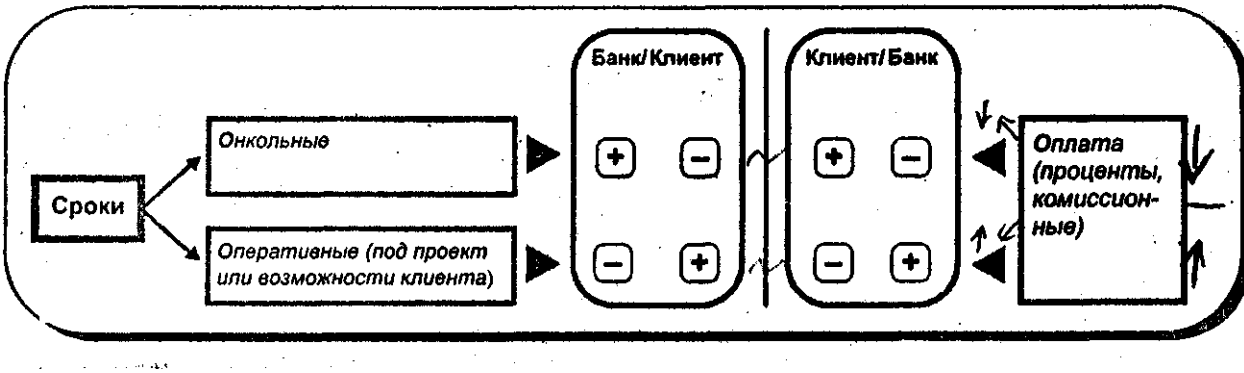

Рис. 7.1.2. **Модель балансировок, формирующих качественные характеристики активных банковских продуктов**

Среди направлений управления качественными характеристиками банковских продуктов можно выделить следующие:

– позиционное;

– портфельное (составом и структурой);

– клиентское (клиент, среда, проект).

Для активных операций, представленных наиболее ярко и наиболее традиционно операциями кредитными и инвестиционными, ***политические приоритеты банков*** могут фиксироваться, в первую очередь, как обеспечение доходности (получение прибыли, рентабельность) – эта важнейшая задача предпринимательства касается практически всех сфер деятельности кредитных организаций. Кроме того, банки в качестве приоритетов кредитной политики определяют ликвидность как возвращаемость (без потерь стоимости) вложенных в кредиты средств или

возможность привлечения новых ресурсов для погашения обязательств банка. Менеджмент ликвидности включает управление возвратностью как балансировку по срокам и объемам, а также комплектацию кредитного портфеля кредитами со свободными или управляемыми сроками возврата (специально оформленные документарные «онкольные» кредиты – до востребования, активы, подлежащие секъюритизации – продаже со скидкой третьим лицам). Интересы банка требуют также сохранности как самого актива, так и его стоимостных характеристик (нейтрализация, минимизация и компенсация возможных и потерь по кредитному и инвестиционному риску, формируемому клиентами, самой кредитной организацией или за счет изменений условий рынка, факторов окружающей среды). К числу политических приоритетов, реализуемых банками в активных операциях, можно также отнести и задачи расширения, развития организации, освоение новых регионов, территорий, предпринимательских сфер, отраслей, комплексов, социальных слоев.

Внешняя окружающая среда и среда верхнего, управляющего уровня также формирует ***свои приоритеты,*** предпочтения и ограничения, управляющие и структурирующие воздействия, которые необходимо отслеживать и учитывать в ходе управления активами. В перечень факторов уровней окружающей среды следует включить макроэкономические факторы, в том числе состояние рынка вообще и кредитного, в частности. Кроме того к ним относятся климатические, ландшафтные и ресурсные условия; нормативы и ограничения, устанавливаемые органами банковского надзора и регулирования и их полномочия; предпочтения ограничения и запрещения, обычаи и условия социальной среды; конкурентная среда рынка банковских услуг; уровень, доступность и качество информационного обеспечения; интенсивность процессов разработки и внедрения новых банковских продуктов, технологий и приемов.

Важнейшей группой факторов управления качественными характеристиками продуктов банков являются ***клиентские позиции***

банковского менеджмента, в которые включаются цели, задачи и интересы клиентов банков. Особое значение они приобретают в условиях перестройки кредитного рынка с рынка продавца на рынок покупателя, от прямой диктовки кредитными организациями условий кредита к возможно более полной и детальной жесткой балансировке интересов банка и интересов его клиентов.

В сфере управления пассивами и активами кредитной организации клиентские позиции банковского менеджмента реализуются по нескольким направлениям.

Клиенты банка заинтересованы в том, чтобы качественные характеристики кредитного продукта (услуги) были максимально адекватны потребностям проекта, максимально соответствовали целям привлечения и использования заемных средств. Объемы кредита меньшие, чем потребность клиента, лишь частично разрешают его проблемы, а превышающие – делают необходимым поиск возможности размещения этих избыточных ресурсов или приводят к потерям доходов. Краткие, по сравнению с характеристиками проекта, сроки кредита не дают возможности использовать адекватные (формируемые проектом) денежные потоки погашаемого кредитами, кроме того, делают необходимым поиски новых кредитов для продолжения финансирования проекта. Выходящие за временные характеристики проекта сроки кредитов более дорогие и более сложные организационно.

Таким образом, клиентские позиции в управлении активами кредитной организации достаточно четко проявляются в ориентации сроков, объемов и иных условий и требований погашения кредитной задолженности (сценариев возврата кредитов) на возможности клиента. Это проявляется в способности поддерживать адекватные (аккумулируемые кредитными проектами) или общие (оперативные финансовые ресурсы) денежные потоки, а также при необходимости создавать параллельные (новые привлечения), экстремальные (реализация активов) или альтернативные (обеспечение кредита) денежные потоки по возврату кредитору заемных средств.

Интересы клиентов, во многом определяющие выбор и оценку ими банков, с одной стороны, и приоритеты клиентской политики банков, с другой, лежат в организационной сфере. Клиенты могут быть заинтересованы в отсутствии излишней сложности (запросы, проверки, анкеты, согласования, дублирование информационных потоков и другое) и излишней жесткости (требования, отказы, санкции, рейтинги, репрессии и другое) в условиях организации, документировании получения и обслуживания кредита, а также обеспечения возврата кредитных ресурсов.

Несмотря на ряд взаимосвязей и взаимовлияния, задачи и интересы партнеров и клиентов банков ***в сфере пассивных операций*** специфичны и во многом отличаются от потребностей контрагентов активных банковских операций.

Рассматриваемые на примере срочных вкладов и депозитов клиентские позиции в пассивном сегменте кредитного менеджмента можно структурировать и охарактеризовать следующим образом.

Для кредитных организаций пассивные операции аккумулируют ресурсы, предназначенные для использования в активных операциях, формирования резервов, в отдельных случаях для развития (финансового, технического, организационного, социального) организации. При этом реализуется комплекс задач, сформулированных и зафиксированных в специализированных депозитных сегментах политики банка.

В ходе разработки, подготовки и проведения пассивных операций (привлечение срочных вкладов и депозитов, эмиссия и размещение долговых ценных бумаг, займы на межбанковском рынке и у Центрального банка) используются следующие ***целевые установки***:

- не допускать привлечения ресурсов, не приносящих или резко снижающих доходы банка, что конкретно проявляется в стремлении банка не привлекать количественно излишние депозиты и ресурсы через долговые ценные бумаги в случае невозможности их размещения в текущем или ближайшем периоде;

- минимизировать в структуре привлеченных средств долю тех видов депозитов, условия привлечения и качественные характеристики которых предполагают относительно более высокие резервные требования (сейчас к таким характеристикам относятся валюта депозитов и вид вкладчиков);
- привлекать кредитные ресурсы, количество, сроки, номинации, условия и другие качественные характеристики которых соответственны и достаточны для проведения и развития (расширения) активных (в первую очередь, капиталоемких) операций. Кроме того, достаточность ресурсной базы как интерес банка определяется возможностью создания адекватных резервов под потери от рисков и формирования альтернативных источников погашения обязательств банка или кредитной организации – поддержания их ликвидности по экстремальным денежным потокам.

Важной позицией кредитной организации ***в управлении активами, активами против пассивов и прибылью*** является заинтересованность в определении, изыскании и привлечении по возможности дешевых ресурсов соотносительно их качественным характеристикам, условиям привлечения и возврата, но в первую очередь, соотносительно ценовым параметрам активов.

Значимым моментом банковского менеджмента является ***социальная ориентация и социальный статус банков***, поэтому они заинтересованы не привлекать, предварительно проводя достаточно серьезный, сложный и тщательный анализ, «сомнительных» с точки зрения их криминального происхождения ресурсов. Это может привести к падению имиджа банка, интенсификации внимания к нему правоохранительных органов, втягиванию кредитной организации в криминальные сферы, повышению общих, рыночных и банковских рисков и к оттоку клиентов.

Кроме того банки, отличающиеся качественным менеджментом, должны соблюдать в процессе привлечения ресурсов принцип информационного и страхового обеспечения, то есть стараться привлекать на

счета и депозиты, мониторинг которых достаточно не сложен, средства клиентов, пользующихся кредитами и инвестициями этой кредитной организации. В первую очередь это касается крупных клиентов, деятельность которых происходит в зоне концентрированных и повышенных рисков.

Переориентация кредитного рынка на рынок покупателей, а также цели и задачи банковского менеджмента предполагают определение в качестве приоритетных клиентские позиции в пассивной сфере кредитного менеджмента. Размещая свои временно свободные, накапливаемые, инвестируемые и сберегаемые средства в срочные вклады и депозиты в кредитных организациях, клиенты реализуют ряд своих желаний, интересов и приоритетов, среди которых можно выделить ряд наиболее общих, базовых.

В первую очередь, это такой интерес, как ***доходность***. Он может выступать либо как ведущий фактор (инвестиции), либо сопутствующий, косвенный (накопления, целевые накопления, сбережения). Кроме того, интерес доходности может быть выражен в стремлении покрыть текущие или будущие пиковые расходы (в обороте активов или проектах развития), компенсировать инфляционное обесценение накоплений и сбережений, обеспечить выплаты дивидендов. Эффективный банковский менеджмент предполагает и иные целевые установки клиентов по параметру прибыльности (доходности), например приращение капитала через капитализацию нераспределенной прибыли; обеспечение ресурсами для экспансии в новые сферы экономики, социальные сферы, регионы; создание запаса прочности (резервов) против проблемных ситуаций потенциальных незапланированных расходов и убытков и другие.

В группу базовых интересов клиентов кредитных организаций включается также требование ***сохранности*** отчужденных ресурсов. Это требование распространяется, в первую очередь, на денежные ресурсы и касаются защиты их от инвестиционных, ценовых, инфляционных, валютных и иных рисков, потенциально снижающих стоимостные характеристики.

Интересы клиентов банков в ***возвратности*** размещенных ими в ходе пассивных операций ресурсов также входит в перечень базовых задач инвесторов. Возвратность связана с защитой от депозитного риска и корректируется по срокам и сохранности владения размещенными ресурсами. Нарушение возвратности может свести на нет и прибыльность, и сохранность ресурсов, что определяет высокий уровень заинтересованности клиентов кредитных организаций в соблюдении этого требования.

Требования доходности, сохранности и возвратности важны и значимы, однако интересы клиентов по пассивным операциям кредитных организаций ими не ограничиваются. С точки зрения эффективного банковского менеджмента «дополнительные» интересы клиентов могут оказаться ключевыми при реализации приоритетов политики банка, формировании оптимальных качественных характеристик его продуктов. К таким интересам клиентов можно отнести, например, рыночность (ликвидность) ресурсов. Этот интерес может быть реализован при оформлении вклада (депозита) такими инструментами (вкладными документами, векселями, депозитными и сберегательными сертификатами, долговыми ценными бумагами), которые позволили бы клиенту управлять возвратностью средств, реализовывая их третьим лицам, получать дополнительный торговый доход, использовать в расчетах и платежах, применять в качестве объектов залогов.

С позиции соблюдения паритетов партнерских отношений достаточно значима адекватность банковской политики в области защиты вкладов от досрочного изъятия. Это могут быть стимулирующие принципы (коррекция процентных ставок) или политика более или менее жестких санкций.

Ориентация на клиента в банковском менеджменте может быть реализована также в возможности ***конверсии типа и характеристик пассивных продуктов*** в зависимости от изменения потребностей клиентов. Примером таких конверсий могут быть:

– вклад до востребования – срочный вклад – сберегательный вклад;

– облигации – акции и другие.

Перечисленные выше интересы клиентов банков по пассивным операциям носят общий характер и приобретают специфические черты формирования и реализации с позиции конкретных подразделений и конкретных производственно-торговых комплексов.

Управление активами строится на принципах управления качеством конкретного продукта, группы или портфеля активов, в основании чего лежит их диверсификация по ***ряду качественных характеристик***, к основным из которых можно отнести:

- объемы;
- сроки;
- цели и проекты;
- заемщики;
- отрасли заемщика;
- территории;
- величина и вид процентов, оплата комиссионных;
- порядок выдачи, документирование и защита, санкции;
- порядок погашения.

Сформированные на общем уровне базовые подходы к управлению банковскими активами приобретают особые эксклюзивные черты относительно отдельных видов активных операций банков.

Качественные характеристики пассивных банковских продуктов, по которым осуществляется балансировка и корректировка вышеперечисленных факторов в процессе управления пассивами, различаются по своей значимости и важности для различных контрагентов, но в общем виде представляют собой:

- размеры, величину привлекаемых ресурсов;
- сроки привлечения;
- тип вкладчика, отрасли, территории;
- режим и порядок возврата;

- величина и порядок начисления процентов;
- вид процентов, возможности и причины их изменения;
- порядок, документы оформления и оплаты по предоставлению пассивных банковских услуг;
- наличие и комплекс сопровождающих и дополнительно предоставляемых услуг;
- возможности и условия конверсии характеристик договора вклада, депозита;
- режим и жесткость защиты от досрочного изъятия средств и т.д.

Формирование этих качественных характеристик в процессе структурирования основывается на базовых положениях политики диверсификаций. Хотя в принципе при достаточно подробной детализации их число может достигать десятков и сотен, что также необходимо иметь в виду, формируя управленческие решения и воздействия. На основе этих же принципов происходит и диверсификация пассивов, их структурирование и группировка.

Управление пассивами, как и управление активами осуществляется в двух кардинальных направлениях:

- управление качеством конкретного банковского продукта;
- управление портфелем банковских продуктов.

Управление качеством конкретного банковского продукта состоит в формировании, поддержании и необходимой или вынужденной корректировке его качественных характеристик. Практически этот процесс начинается уже на стадиях разработки банковского продукта в соответствии с базовыми положениями соответствующих сфер банковской политики, адаптируется к требованиям надзора, условиям рынка и окружающей среды, окончательно конкретизируются в ходе процесса, особенно в случае отклонений и кризисов. При этом и сами характеристики, и их конкретизация

в договорах должны, насколько позволяют условия, иметь возможности осуществлять их защиту или необходимую корректировку.

Управление портфелем банковских продуктов предполагает, что их конкретные качественные характеристики относительно стабильны, хотя бы на фиксируемый срок, а управленческие воздействия направлены на управление составом – формирование структуры портфеля: тщательный анализ и отбор каждого конкретного продукта, включаемого в портфель (исключаются не соответствующие по качеству целям банковской политики, криминального оттенка, с недостаточной информационной базой, требующие особого уровня квалификации, которой персонал банка на текущий момент не обладает, повышенного риска и т.д.). Естественно, набор этих исключений меняется в зависимости от состояния окружающей среды, корректировки банковской политики, внешних рисков, повышения квалификации персонала и т.д.

Более сложный процесс портфельного управления пассивами представляет собой управление структурой портфеля в виде постоянной, текущей корректировки величины долей его составляющих частей. И формирование самой структуры портфеля по удельным весам, и объединение его составных частей в группы с учетом принципов диверсификации, и изменение их долей в зависимости от состояния окружающей среды требует четких прогнозов, значительной организационно-аналитической работы, высокого профессионального уровня менеджмента банка.

7.2. ПАРАМЕТРЫ БАНКОВСКИХ ПАССИВОВ И МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ИХ СТАБИЛИЗАЦИИ ИЛИ КОРРЕКЦИИ

Пассивы – это денежные ресурсы, сконцентрированные банком в качестве собственника или универсального кредитного посредника, обеспечивающие формирование его активов в различных формах и проведение всех видов активных операций.

Традиционно пассивы разделяют на капитал и обязательства, однако, это неадаптированная трактовка зарубежных бухгалтерских терминов. В экономической теории капитал – это самовозрастающая стоимость[37] или стоимость, которая в результате использования наёмной рабочей силы приносит прибавочную стоимость. Поэтому более уместен термин собственные средства банка. Что касается обязательств, то они описываются как в целом, так и в структурированном виде. Кроме того, на практике создаются и используются и иные виды пассивов. Структуру банковских пассивов можно иллюстрировать следующей схемой (рис. 7.2.1).

Рис. 7.2.1. **Структура банковских пассивов**

Каждый из приведенных видов банковских пассивов состоит из ряда элементов, нередко по-разному структурированных. ***Собственные средства*** условно разделяются либо на средства пайщиков и средства акционеров (в зависимости от формы образования капитала); либо на уставный (акционерный) капитал, резервы, нераспределенную прибыль и фонды (по видам собственных средств); либо на основной и дополнительный капитал (по степени регулирования). Также детализируются и отдельные элементы

[37] Толковый словарь русского языка. С.И. Ожегов и Н.Ю. Шведова. РАН. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. М.: Азбуковник, 1997.

этих структур, что составляет особые направления банковского менеджмента в управлении пассивами, составляющими собственные средства банка.

Наиболее часто ***обязательства банка*** разделяют на привлеченные и заемные средства, хотя встречаются и трактовки, приравнивающие понятия привлеченных средств и обязательств. В состав ***привлеченных средств*** включаются вклады населения, депозиты и некоторые виды счетов юридических лиц, депозитные и сберегательные сертификаты, размещаемые среди клиентов банка, долговые ценные бумаги как эмиссионные (облигации), так и неэмиссионные (банковские векселя), эмитируемые и размещаемые банками на фондовом рынке.

Заемные средства банков состоят из кредитов, полученных от Центрального банка или на межбанковском рынке. В состав заемных средств входят также отдельные долговые ценные бумаги как эмиссионные (облигации), так и неэмиссионные (банковские векселя), эмитируемые и размещаемые банками преимущественно среди своих партнеров и постоянных клиентов.

Средства рефинансирования, в целевом порядке поступающие в банки из Центрального банка, могут осваиваться и в форме депозитов, и в кредитной форме, однако особый порядок контроля и регулирования их объема, сроков, процентных ставок и, главное их целевого использования, требует рассмотрения их как отдельного вида банковских пассивов.

Активной стороной, а соответственно организаторами и инициаторами денежных потоков, образующих банковские привлечённые средства, выступают клиенты банков, чья мотивация является ведущей, хотя создателями этих продуктов являются сами банки. На клиентов направлены усилия информационных служб, банковской рекламы, адаптационного банковского менеджмента. В этой сфере формируются и реализуются риски банковской инициализации, требующие особого внимания и особого умения банковского риск-менеджмента.

Движение денежных потоков, образующих заемные средства, инициируют сами банки в соответствии с их мотивацией. Банки являются здесь активной стороной, выступая как в качестве потребителей чужих кредитных продуктов, так и в качестве организаторов реализации своих продуктов, использующих партнерские отношения, системы льгот и стимуляцией, корпоративные взаимосвязи. Кроме того, могут использоваться и такие виды банковских обязательств, как прямые договорные кредиты у банков-партнеров, кредитные обязательства банка-цели в процессах слияния и поглощения, корпоративные кредиты, получаемые банками, входящими в состав корпораций.

Довольно эффективной для целей банковского менеджмента, но слабо пока используемой в России формой банковских пассивов является ***субординированный долг***. Он представляет собой средства, получаемые банком от эмиссии облигаций, размещаемых исключительно среди владельцев и акционеров банка. Эмиссия облигаций является менее рискованным методом приращения ресурсов (прироста пассивов) банка по сравнению с эмиссией акций. Права, приобретаемые новыми владельцами акций, гораздо шире, чем у владельцев облигаций, и поэтому при дополнительных выпусках акций возможно изменение долей собственности и соответственно прав и возможностей совладельцев, имевших ранее блокирующие или контрольные пакеты акций. При выпуске облигаций такой опасности нет, но обязательства по выплате установленных процентов более жесткие и более конкретные. И если невыплата дивидендов акционерам по причине недостатка или отсутствия чистой прибыли или решения о полной ее капитализации не приведет к потере репутации банка (хотя отмечались случаи рейдерских захватов под предлогом ущемления прав миноритарных акционеров), то отказ от исполнения обязательств перед инвесторами – владельцами облигаций могут сформировать риски на уровне шоков, так как грозят судебными разбирательствами, дефолтом и банкротством. Субординированный, то есть подчиненный, управляемый долг позволяет

объединить выгоды и снизить риски менеджмента банков, так как практически все параметры обязательств по эмитированным облигациям: и сроки, и объемы, и уровень, и организация выплаты процентов, а возможно и номинации – могут быть обсуждены и скорректированы, а в отдельных случаях и отменены в соответствии с решением собрания акционеров. Кроме того, в соответствии с решением собрания акционеров облигации могут быть конвертированы в акции, векселя или в бонусы, подарки и другие фондовые инструменты и материальные объекты.

Дискуссионным вопросом является выделение в составе структуры банковских пассивов такого элемента, как ***средства финансовой поддержки***. Такие безвозмездные денежные потоки связаны с особым статусом и взаимосвязями банка, с их значительной ролью в экономике страны, с их участием в решении задач, которое поставило правительство, в реализации социальных и благотворительных программ, в санации проблемных кредитных организаций. Кроме того, такая финансовая поддержка нередко имеет целью улучшение ликвидности национальной банковской системы в условиях кризиса. Инициаторами этих денежных потоков, формирующих ресурсы банков (пассивы), может быть правительство, действующее через Центральный банк, сам Центральный банк, банки-санаторы, корпоративные органы управления и их финансовые структуры, общественные организации.

Формирование качественных характеристик пассивных банковских продуктов создает объект менеджмента и может считаться его первым этапом. Их базовые уровни создаются в ходе позиционной или портфельной балансировки целей и задач банка, озвученных в соответствующих сферах банковской политики, интересов клиентов банка как потребителей пассивных банковских продуктов и воздействий факторов окружающей среды различных уровней. Управление пассивами предполагает действия по поддержанию уровней параметров качественных характеристик банковских продуктов, их целевой или вынужденной корректировки. По хронологии эти

действия могут быть предваряющими; начальными (стартовыми); оперативными, в том числе экстренными (экстремальными), связанными с воздействиями рисков; завершающими; окончательными (архивными),

Каждый элемент в системе банковских пассивов обладает определенной спецификой и требует создания и применения особых методов и инструментов управления ими. При этом внимание и усилия менеджмента сосредотачиваются на отдельных, в первую очередь наиболее значимых для деятельности банка качественных характеристиках и параметрах пассивов.

Управление собственными средствами (капиталом) банка состоит в достижении, поддержании и в случае необходимости корректировки его отдельных параметров. В сфере управления капиталом реализуется особая иерархия формирующих качественные характеристики групп факторов. Не задачи банка, не интересы его клиентов, а требования органов банковского надзора и регулирования, в первую очередь Центрального банка, определяют практически все качественные характеристики собственных средств банка, что нередко формирует банковские риски как микро-, так и макроуровня.

В управлении собственными средствами (капиталом) банка осуществляются воздействия с помощью соответствующего инструментария на следующие параметры:

1. Управление объемом (стоимостью) собственных средств (капитала) банка проводится с целью его достижения и поддержания (что предполагает формирование и при необходимости приращение) ***определенной величины капитала*** (в соответствии с рядом нормативов и соотношений), достаточной для обеспечения адекватной базы роста как с позиций надзорных нормативов и лимитов, так и с позиций ресурсного обеспечения деятельности банка. Так, при расширении объемов проводимых банком операций, при внедрении банковских инноваций, при освоении новых видов банковских продуктов, новых рынков, новых отраслей, новых социальных групп и территорий увеличиваются риски, что может потребовать и роста капитала.

С современных позиций банковского надзора России соответственно реальному размеру собственных средств банка нормативно ограничен рост:

- активов, взвешенных с учетом риска;
- обязательств;
- риска на одного заемщика;
- привлеченных средств населения;
- инвестиций в акции;
- выдаваемых банковских гарантий и поручительств;
- кредитов инсайдерам.

Причем достаточно четко прослеживается тенденция расширения и ужесточения надзорных требований к этим соотношениям, осуществляемая как по инициативе отечественников чиновников, так и в соответствии с сомнительными рекомендациями зарубежных экспертов.

Размер минимального капитала банка устанавливается законодательно. Ранее он номинировался в долларах США затем в евро, сейчас в рублях и составляет 300 млн. рублей[38]. Интенсивный рост и значительная величина минимального капитала, установленная Центральным банком РФ под влиянием сомнительных рекомендаций зарубежных экспертов и аналитиков, справедливо критиковалась и критикуется российскими учеными и специалистами. Предполагается, что крупный, со значительным объемом собственных средств банк может тратить больше денег на подготовку или привлечение квалифицированного персонала, на приглашение иностранных специалистов и их небедное обеспечение, на бонусы топ-менеджерам и «золотым парашютам», а значит, управление этим банком будет более эффективным, банк будет более стабильным и устойчивым. На практике эти положения не подтвердились. Летом-осенью 1998 года обрушились именно такие крупные «системообразующие» банки («Инкомбанк», «Менатеп», «Российский кредит» и другие), а Сбербанк РФ был спасен за счет средств

[38] Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 2.12.1990 № 395-1

государственной поддержки. Вместе с тем практически все мелкие и средние, а также корпоративные «карманные» банки, работавшие на реальный сектор и не вкладывавшие свои средства в пирамиду ГКО, спокойно и без крупных потерь пережили дефолт. В программе реструктуризации банковской системы России они вошли в первую группу «здоровых» банков, не требующих вмешательства в их работу или помощи. И именно эти наиболее жизнеспособные и эффективные банки после повышения уровня минимального капитала либо уничтожаются, либо поглощаются банками-покупателями, либо переходят в статус небанковских кредитных организаций (банков неполных лицензий). Кроме того крупные банки не нацелены на активное обслуживание населения, фермерских хозяйств, индивидуальных предпринимателей и предприятий малого бизнеса, которые входили в сферу клиентских приоритетов малых и средних банков.

2. Управление структурой собственных средств (капитала) банка нацелено на поддержание определенных соотношений между элементами капитала в соответствии с требованиями банковского надзора.

3. Управление функциональными приоритетами собственных средств (капитала) банка обеспечивает необходимую организацию реализации ряда банковских функций. К функциям банка в области управления собственными средствами (капиталом) относят защитную, регулирующую и оперативную.

4. Управление достаточностью капитала (собственных средств) банка нацелено на обеспечение исполнения важнейших как международных, так и национальных стандартов и требований банковского надзора. Это направление предполагает установление, поддержание, а при необходимости корректировку определенных соотношений капитала банка или его отдельных компонентов с другими параметрами деятельности банка. Поддержание этих соотношений позволяет обеспечить стабильное, эффективное функционирование и развитие банка при минимизации или компенсации банковских рисков.

Понятие достаточности банковского капитала и формализация определенных соотношений, ее определяющих, тесно связано с деятельностью Базельского комитета, занимающегося этими разработками и выработкой рекомендаций по внедрению в национальные банковские системы «разумных» полномочий банковского надзора. Главное соотношение достаточности банковского капитала, определяемое как отношение капитала к активам, взвешенным с учетом рисков, носит название коэффициента Базельского комитета или коэффициента Кука и в той или иной модификации вошло в перечень обязательных нормативов, устанавливаемых органами банковского надзора национальных банковских систем. Уже достаточно длительное время идет работа по уточнению построения формул данных коэффициентов и их числового выражения.

Таблица 7.2.1

Уровни достаточности капитала банка по Базелю-II

	Значение коэффициентов			*Уровень достаточности капитала*
	$К_1$	$К_2$	$К_3$	
.	≥ 10%	≥ 8%,	≥ 5%	Прочный
.	≥ 8%	≥ 4%	≥ 4%	Удовлетворительный
.	< 8%	< 4%	< 4%	Посредственный
.	< 6%	< 3%	< 3%	Дефицитный (предельный)

При дефицитном уровне достаточности капитала требуются меры кризисного менеджмента – от финансовой поддержки со стороны акционеров или внешних источников до ограничения осуществления отдельных видов активных или пассивных операций и даже изменений в составе менеджмента. Базель реализует чисто формализованный подход со своими достоинствами и недостатками, однако в практике многих стран и на

международном уровне есть примеры применения методик, использующих и экспертные методы и инструменты.

В составе этих методов и инструментов управления собственными средствами (капиталом) можно привести следующие:

- работа с акциями (проект, выпуск, андеррайтинг, предложение, размещение, обслуживание, выкуп, в том числе с целью поддержания котировок и коррекции структуры капитала, конвертирование акций в облигации и наоборот и так далее);
- управление доходами, прибылью и политика дивидендов позволяет обеспечить адекватный рост нераспределенной прибыли, направляемой на капитализацию (распределительный метод);
- в обеспечении достаточности капитала большое значение имеет контроль за активами с точки зрения максимально возможного снижения убытков и недопущения дополнительных расходов.

Кроме этих основных направлений управления собственными средствами для пополнения капитала банки прибегают к проведению таких операций, как продажа части собственности, в частности зданий, сооружений, офисов, автомашин, принадлежащих кредитной организации, иногда с одновременной долгосрочной их арендой у новых владельцев (возвратный лизинг). Такие операции становятся оправданными и успешными в условиях высокой инфляции, когда рыночная стоимость имущества возрастает.

Управление обязательствами (привлеченными, заемными средствами и средствами рефинансирования) происходит в процессах реализации банковских продуктов. Общая целевая установка банковского менеджмента в управлении пассивами-обязательствами состоит в обеспечении балансировок трех компонентов: положений внутренней банковской политики, отражающей задачи банка; интересов клиентов банков, выступающих в качестве кредитов, инвесторов (нацеленных на доходность, сохранность, возвратность, ликвидность); воздействий факторов окружающей среды

(макроэкономических, надзорных, политических, социальных и социокультурных).

В **управлении привлечёнными средствами** выделяются несколько направлений и используется специализированный инструментарий:

1. Управление объемами привлеченных средств – их формирование, поддержание и при необходимости коррекция. На объемы привлеченных ресурсов менеджмент может оказывать воздействие следующими инструментами:

- определение возможности и размеров дополнительных взносов;
- установление лимитов и условий частичного изъятия вклада (чаще всего разрешается изымать начисленные проценты по вкладу);
- проведение частичных изъятий вкладов с револьверными схемами возврата изъятого (восстановления размера вклада).

2. Управление сроками привлечения средств – для их поддержания (стабилизации), сокращения или удлинения при необходимости используются следующие инструменты:

- условия и организация досрочного изъятия вклада (могут использоваться как льготные, так и жесткие условия; как упрощенная, так и усложнённая организация процесса изъятия вклада в зависимости от характера взаимоотношений банка и клиента);
- разработка и предложение клиентам целевых вкладов, сроки которых определяются временем реализации клиентами этих проектов (например отпускные, лечебные, праздничные, строительные и иные виды специализированных, обычно накопительных вкладов).

3. Управление номинациями привлеченных средств нацелено на формирование наиболее адекватного, наиболее эффективного состава тех денежных инструментов, свойства и параметры которых позволяют успешно выполнить задачи банковского менеджмента и минимизировать чистые риски или риски-шансы (спекулятивные риски). Комплектация различных денежных инструментов или изменение номинаций вкладов и депозитов

являются вариациями процессов управления банковскими пассивами-обязательствами. При этом используются следующие методы и инструменты:

- мультивалютные счета изначально предполагают ведение вклада/счета в разных валютах (денежных инструментах), укомплектованных в разных пропорциях;
- конверсионные мультивалютные вклады (счета) представляют собой более сложный, но и более эффективный, особенно в работе с VIP-клиентами. По сути, это инструмент доверительного управления или трастовых услуг. Предполагается, что изначально сформированный мультивалютный вклад в упрощенной или условной модификации (притом что взносы могут поступать в разных номинациях (валютах) или в одной, затем конвертируемой номинации соответственно структуре вклада) может в дальнейшем изменяться (конвертироваться) и по набору, и по долям тех или иных валют (денежных инструментов) при поступлении оговоренного и документированного сигнала.

4. Управление ценовыми параметрами обязательств (видами и уровнями процентных ставок, комиссионных и тарифов) призвано обеспечить достаточно высокий уровень доходов и в значительной мере способствует привлечению клиентов в реализации банками аккумулирующей функции кредита. Основными инструментами в этой сфере являются:

- выбор и предложение клиентам различных видов процентных ставок (фиксированных, плавающих, изменяемых, условных, циклических, антиинфляционных и иных), позволяющих либо фиксировать ценовые параметры, либо корректировать их в зависимости от условий рынка;
- ассортимент и выбор как самостоятельно, так и с согласия клиентов (вкладчиков и кредиторов) баз (подвижных компонентов цен) корректируемых процентных ставок.

5. Управление входящими ресурсными потоками (депозитным ресурсным риском, порождаемым конкуренцией со стороны других кредитных институтов или инструментов) призвано обеспечить стабильность

или возрастание потоков поступающих в банк ресурсов. При этом могут быть задействованы следующие инструменты:

- клиентская ориентация банковской политики предполагает привлечение и обеспечение лояльности вкладчиков и кредиторов банка на основе обеспечения равенства или превалирования интересов клиентов в приоритетах внутренней банковской политики, в балансировках факторов, формирующих качественные характеристики банковских продуктов;
- стратегическое партнерство представляет собой задокументированное соглашение между партнерами – банком и его вкладчиками (кредиторами) с обязательствами взаимного лояльного отношения, доверия и поддержки;
- комплектация вкладов и депозитов дополнительными услугами позволяет банку обеспечить выполнение своих задач, дать возможность своим партнерам пополнить их клиентскую базу и, главное, привлечь или сохранить своих вкладчиков возможностью получения льготного обслуживания;
- вхождение банка в систему страхования (гарантирования) вкладов, отсутствие проблем со своевременным внесением взносов в АСВ, открытая и широкая информированность клиентов о том, что их вклады застрахованы (гарантированы).

Управление банковскими пассивами-обязательствами в форме заемных средств различается, если не по направлениям, то по инструментам в зависимости от того, на каком рынке – кредитном или фондовом осуществляется аккумулирование ресурсов. В пассивных операциях фондового рынка банки эмитируют и размещают банковские облигации, банковские векселя и кредитные деривативы, и хотя и статус, и мотивация, и организация оборота этих долговых ценных бумаг имеют свои особенности и различия, основные цели, направления и инструменты управления ими во многом совпадают.

С учетом исторического отечественного и зарубежного опыта основными методами и инструментами этой сферы являются:

1. Управление временными параметрами, сроками заемных ресурсов:

- в направлении удлинения сроков проводятся новые эмиссии сразу после погашения предыдущих, что увеличивает общее время аккумуляции ресурсов;
- если потребуется сократить сроки, банки прибегают к самовыкупу своих долговых обязательств на фондовом рынке.

2. Управление объемами или стоимостными параметрами заемных ресурсов могут использоваться следующие инструменты:

- дополнительная эмиссия долговых обязательств позволяет увеличить объем аккумулируемых ресурсов (пассивов-обязательств);
- частичный выкуп ранее эмитированных и размещенных на фондовом рынке долговых обязательств позволяет снизить общий объем аккумулированных средств (а соответственно и расходы по их оплате).

3. Управление ценовыми параметрами заемных средств направлено на уменьшение затрат по аккумуляции ресурсов на фондовом рынке. Инструментами менеджмента в этой сфере могут быть:

- эмиссия и размещение долговых ценных бумаг, по которым инвесторам выплачиваются не фиксированные, обязательные проценты, а дивиденды, размер которых зависит от уровня доходов, расходов, прибыли, и организации ее распределения и сумма выплат при этом может быть значительно уменьшена;
- выпуск долговых ценных бумаг, по которым устанавливаются не фиксированные, а плавающие или изменяемые проценты, динамика переменного компонента (базы) которых может привести к снижению затрат банка.

4. Управление номинациями заемных ресурсов по прямым схемам возможно только в исключительно редких случаях и реализуется обычно по косвенным схемам, хотя и это происходит нечасто. В этом направлении могут быть использованы следующие инструменты:

- выбор наиболее адекватных сложившейся рыночной ситуации номинаций долговых фондовых обязательств (рублевые, валютные, золотые сертификаты, жилищные сертификаты и другие);
- эмиссия и размещение на фондовом рынке долговых ценных бумаг, обеспеченных заложенными ценностями или закладами ликвидных ценностей из имущества банка или его активов, возможно также привлечение активов близких партнеров банка или членов корпорации, в которую входит и банк.

5. Управление входящими денежными потоками нацелено на формирование стабильного спроса на предлагаемые банками долговые ценные бумаги, например с использованием следующих инструментов:

- проведение мероприятий по повышению репутации банка, в том числе контакты с прессой, связи с общественностью;
- применение маркетинговых технологий в формировании спроса и стимулировании сбыта, включая рекламу с учетом ограничений по сценариям и носителям соответственно консервативному общественному статусу банка.

7.3. ПАРАМЕТРЫ БАНКОВСКИХ АКТИВОВ И МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ИХ СТАБИЛИЗАЦИИ ИЛИ КОРРЕКЦИИ

Термины актив, активы применительно к деятельности банков, как и многие иные экономические и не только экономические термины, заимствован из бухгалтерского учета, имеющего свои целевые установки, свои параметры и классификации, свои методы и инструменты, во многом отличающиеся от позиций банковского менеджмента.

Банковские активы определяются как активизированные ресурсы в денежной, документарной, материальной или интеллектуальной форме, используемые для получения доходов (прибыли) и для обеспечения функционирования банков. Операции, в ходе которых осуществляется активизация и использование аккумулированных банками как универсальными кредитными посредниками ресурсов, трактуются как **активные операции**. Не все ресурсы, используемые банками, прямо участвуют в формировании его доходов (прибыли), некоторые участвуют косвенно (касса, здания и помещения, документы).

Для обеспечения полного, комплексного рассмотрения банковских активов и активных операций необходимо выделить в их составе ряд классификационных групп, которые можно рассмотреть в следующей схеме (рис. 7.3.1).

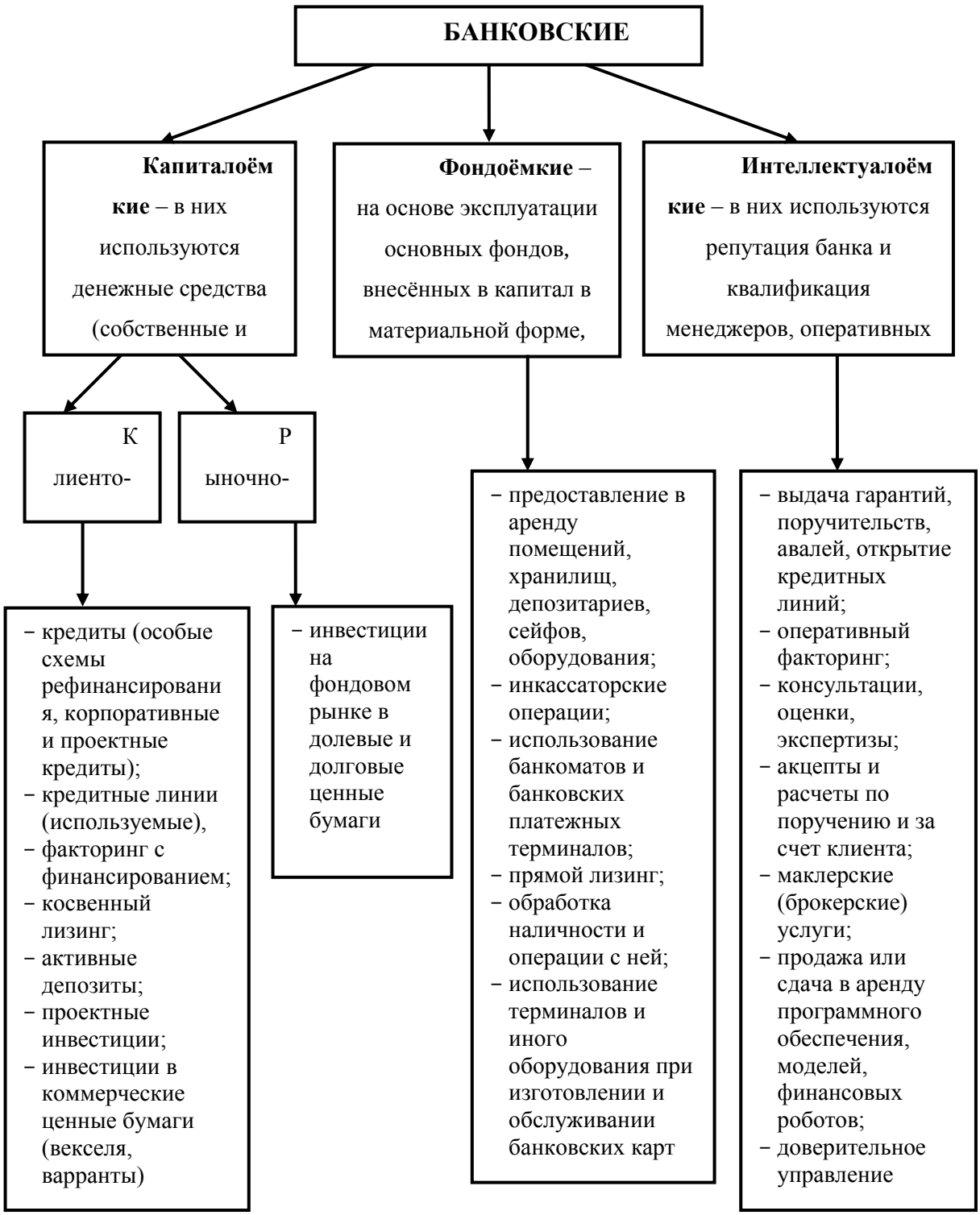

Рис. 7.3.1. **Система банковских активов**

Такая базовая диверсификация банковских активов и активных операций значима и востребована, но для целей менеджмента возможна их детализация и углубление. Так, **капиталоемкие активные операции,** основанные на доходном размещении аккумулированных банком денежных

средств (часть капитала, субординированный долг, финансовая поддержка, обязательства), содержат кредиты с самыми различными качественными характеристиками, позволяющими сбалансировать задачи банка в данном случае кредитора-инвестора (платность, возвратность, срочность, документарность и другие), интересы клиента-заемщика, влияние факторов окружающей среды (макроэкономические, политические, социокультурные, надзорные и другие).

Специфика кредитных операций, а также таких капиталоемких активных банковских операций, как кредитные линии, факторинг с финансированием, косвенный лизинг, активные депозиты, прямые инвестиции состоят в том, что они осуществляются в непосредственном контакте с клиентом, позволяющим использовать эксклюзивные информационные каналы (личное посещение), учитывать индивидуальные особенности клиента и его контрагентов, осуществлять схемы стратегического партнерства. Вместе с тем, такие капиталоемкие активные операции, как фондовые или портфельные инвестиции, хотя в определенной мере и ориентированы на характеристики и состояние эмитента ценных бумаг, но в первую очередь, базируются на изучении и учете конъюнктуры фондового рынка.

Фондоемкие активы и фондоемкие активные банковские операции используют для извлечения доходов (прибыли) банка его материальные объекты (имущество). К последним следует отнести специальные помещения (хранилища, депозитарии, сейфы), автомобили (инкассация), оборудование (банкоматы, компьютеры, счетные машинки, определители подлинности банкнот, платежные терминалы, системы связи, оборудование, сдаваемое в лизинг). Все эти материальные ресурсы используются банком при сдаче в аренду или оказании платных услуг, хотя не исключают привлечение и интеллектуальных ресурсов (консультанты, операторы, операционисты, наладчики, инкассаторы и другие), особенно когда платежи проходят через

операционистов или операционную кассу, при инкассации наличности, или в операциях с платежными карточками через операционные терминалы.

Интеллектуалоемкие активы и активные банковские операции связаны с использованием для извлечения доходов (прибыли) нематериальных ценностей. К последним можно отнести статус и репутацию банка, определяемые его квазиобщественной сущностью, поднадзорностью, сроком работы, клиентскими приоритетами и взаимосвязями, адекватностью организационной структуры и иерархии, квалификацией и компетентностью персонала, наличием в распоряжении эффективных технологий, разработок, моделей. Данный вид активов и активных банковских операций приносит наиболее качественные доходы и, в отличие от многих иных источников прибыли, могут быть максимизированы. К их особенностям, а соответственно и к особенностям управления ими можно отнести необходимость доукомплектации интеллектуальных ресурсов иными видами ресурсов.

Так, ***статус и репутация банка*** позволяют ему получать доходы от операций по выдаче гарантий, поручительств, акцептов и авалей, в которых формируются обязательства банка, для исполнения которых, в случае реализации риска у контрагентов, банк вынужден использовать денежные ресурсы.

Оперативный факторинг представляет собой сделку, в ходе которой банк гарантированно выплачивает клиенту сумму, определенную платежным документом в оговоренный срок. В случае наступления риска неплатежа банку не удается компенсировать расходы, а значит ему придется использовать дополнительные денежные ресурсы для поддержания ликвидности.

Консультационные активные операции или консалтинг не требуют использования денежных ресурсов и базируются в основном на ресурсах интеллектуальных, хотя и предполагают наличие и использование

специальных помещений, надлежащим образом укомплектованных (мебель, экспозиционное оборудование и так далее).

Операции доверительного управления (трастовые) в первую очередь базируются на использовании интеллектуальных ресурсов банка. Причем нередко требуются специалисты не только высшей квалификации, но и широкого профиля, так как денежные средства клиента могут быть направлены, в соответствии с его требованиями, на реализацию самых разных проектов – от инвестиций на фондовом рынке и оптимизированной уплаты налогов до заказов билетов на самолет и приобретения коллекционных вин.

Несмотря на интенсивную диверсификацию банковской деятельности в современный период, наиболее значимыми для банков остаются традиционные капиталоемкие активные операции.

В сфере **управления капиталоемкими активами при прямых контактах с клиентами** в банковском менеджменте выделяются следующие направления, предполагающие использования соответствующих инструментов.

1. Управление временными параметрами (сроками, возвратностью, инвестиционным временным эффектом и другое) предполагает формирование удовлетворяющих все заинтересованные стороны сроков размещения денежных средств, аккумулированных банками, их поддержание и по необходимости увеличение или сокращение с использованием следующих инструментов:

- временные лимиты кредитных линий. Соображения доходности предопределяет удлинение этих лимитов, но для банков это в определенной мере понижение активности аккумулированных ресурсов и потенциальное нарастание рисков, поэтому требуется оптимизация этих лимитов;
- комплектация, выбор и манипулирование различными видами установления сроков кредитов и инвестиций: онкольные (до

востребования) кредиты, срочные, оперативные, лимитированные и другие;

- ковенанты или особые дополнительные условия, связанные, а нередко и не связанные с конкретным кредитным или инвестиционным проектом, позволяют банку требовать досрочного возврата кредита при нарушении этих условий. К последним можно, например, отнести запрет на изменение ассортимента выпускаемой и реализуемой заемщиком продукции, требование сохранять сложившиеся партнерские отношения, обязательства не увольнять наиболее информированных о делах заемщика сотрудников (секретари, мидл-менеджеры) и другие условия, снижающие риски и обеспечивающие стабилизацию денежных потоков заемщика;
- альтернативные денежные потоки (источники возврата проблемных кредитов «второго эшелона») могут быть задействованы при возникновении проблем со своевременным возвратом кредита. Залоги, заклады, гарантии и поручительства третьих лиц, страхование кредитной ответственности, резервы по кредитным потерям, переориентация денежных потоков, возможная помощь от партнеров или корпоративных, государственных, муниципальных структур или, в особых случаях, от общественных организаций могут значительно уменьшить отклонения от оговоренных сроков возврата кредитов;
- факторинг переориентирует денежный поток от заемщика (возможно потенциально проблемного по причинам финансового или морального характера) к банку и уменьшает вероятность отклонений от оговоренных сроков возврата кредитов.

2. Управление объемами размещенных денежных средств (активов) нацелено на поддержание оптимального уровня доходности, обеспечение ликвидности и ресурсной балансировки банковского менеджмента. В этой сфере могут быть применены следующие инструменты:

– объемные лимиты кредитных линий ограничивают временные потребности в резервировании, а соответственно в потере активности части денежных ресурсов банка;
– кредитные лимиты, устанавливаемые в зависимости от уровней кредитных рисков и корректируемые в соответствии с ресурсными обеспечением и изменениями в факторах окружающей среды, позволяют оптимально управлять объемными параметрами активов;
– продажа кредитной задолженности или эмиссия кредитных деривативов, осуществляемые в операциях секъюритизации кредитов, позволяют управлять не только временными параметрами активов, но и объемными параметрами, так как объем секъюритизируемых активов может осуществляться в различных долях от объема задолженности.

3. Управление стоимостными (ценовыми) параметрами обеспечивает достижение, поддержание и коррекцию доходности (прибыльности, рентабельности) банковских активов. При этом возможно применение следующих инструментов:

– формирование ассортимента и возможности выбора и согласования видов ценовых параметров – процентных ставок (фиксированные, плавающие, изменяемые, условные, циклические и другие); тарифов, устанавливаемых в фиксированной сумме от операции в диверсифицированных вариациях (в зависимости от объемов, сроков и иных параметров сделок); комиссионных, устанавливаемых в процентах от суммы операции, в изменяемых процентах или в комплектации с фиксированными суммами (тарифами) в зависимости от динамики параметров активных операций;
– формирование диверсификационного комплекса и возможности выбора, согласования и фиксации в соответствующих документах баз (меняющихся компонентов структуры) плавающих или изменяемых процентных ставок.

4. ***Управление номинациями (содержанием) банковских активов*** позволяет использовать для реализации задач банка специфические черты и характеристики наличных и безналичных денег, разных видов валют, драгоценных металлов и иных расчетных, платежных, инвестиционных, сберегательных инструментов, несущих денежные функции. Можно выделить следующие методы и инструменты управления этими активами:

- включение в группу капиталоемких активов, изначально по-разному номинированных, например, вексельные кредиты, кредиты в иностранной валюте и другие;
- с учетом иностранного опыта разработка и включение в ассортимент активов по согласованию с клиентами конверсионных видов кредитов и инвестиций, номинации которых могут меняться, если это выгодно сторонам сделок;

5. Управление процессами размещения денежных ресурсов банка обеспечивает реализацию посреднической функции банков как универсальных кредитных посредников. Кроме того, проблемы с размещением аккумулированных банком ресурсов формируют не только снижение доходов, но и прямые убытки банков и являются одним из проявлений вариаций кредитного риска. В этой сфере управления активами банковский менеджмент может использовать и следующие инструменты:

- целевые кредиты, обычно комплектуемые льготными схемами и дополнительными услугами, что делает их более привлекательными для заемщиков, и они лучше размещаются;
- расширение диверсификации кредитных проектов (например, за счет использования в качестве залогов нежилых помещений, используемых в том числе и в производственной деятельности, что потенциально может обеспечить возвратность и платность кредитов).

6. Управление денежными потоками возврата размещенных в кредитах и инвестициях ресурсов нацелено на обеспечение наиболее полного и своевременного возвращения банку денежных средств в

соответствующих номинациях и со всеми оговоренными ценовыми параметрами (процентными платежами, комиссионными). Это позволяет достигать и поддерживать необходимый уровень доходности и ликвидности, а также минимизировать кредитный риск.

Фондоемкие банковские активы и **фондоемкие активные банковские операции** используют для получения доходов основные фонды банков, его помещения, оборудование, транспортные средства, системы связи, коммуникаций и другое. Значительная часть основных фондов используется для извлечения банками доходов косвенно (кабинеты, операционные залы и кассы, представительские активы, форменная одежда охранников и другие) или как необходимый компонент банковской деятельности (аппаратура для расчетов, подсчетов банкнот, определения подлинности денежных знаков, броневики для банковской перевозки наличности и другие). Однако в структуре основных фондов банка присутствуют активы, непосредственно являющиеся источниками доходов (прибыли) банка. Они серьезно различаются по предназначению, стоимости и соответственно по направлениям и инструментам управления ими.

Для непосредственного извлечения банками доходов используются такие основные фонды банков (фондоемкие активы), как помещения, здания (сдача в аренду), хранилища, сейфы, а возможно и ведомственный, принадлежащий банку жилой фонд, гостиницы и другое. **В управлении фондоемкими банковскими активами** (недвижимостью) используются следующие направления с соответствующими инструментами.

1. Управление временными параметрами позволяет обеспечивать желаемый уровень доходности, при необходимости достигать его повышения, влиять на снижение рисков, связанных с этими операциями, оптимизировать использование этих основных фондов, их своевременный ремонт, техническое обслуживание или модернизацию, а соответственно снижение износа, удлинение сроков эксплуатации, экономию затрат.

2. Управление объемными параметрами. В данном случае объем рассматривается не как экономический, а как физический параметр, от которого зависит степень удовлетворения запросов клиентов, затраты банка (капитальные и текущие), уровень цен и доходов (прибыли). Иногда (помещения) речь может идти не об объеме (длина, ширина, высота), а о площади (квадратные метры).

3. Управление гарантийными параметрами представляет собой обеспечение клиентам сохранения объектов, что способствует поддержанию репутации банка и привлечению клиентов, стабилизации клиентской базы.

4. Управление ценовыми параметрами обеспечивает разработку и установление наиболее эффективного механизма компенсации затрат банка по данному виду услуг и получения доходов и прибыли.

Активные операции банков, использующие интеллектуальные ресурсы и создающие **интеллектуалоемкие активы**, способствуют формированию таких параметров деятельности банка как стабильность, устойчивость, репутация, имидж, статус банка, его место в национальной системе и в банковских рейтингах, озвученное мнение о банке уважаемых общепризнанных экспертов, квалификация, опыт работы в тех или иных сферах, компетентность сотрудников и другие.

Среди значимых для банковского менеджмента, для управления банковскими активами, для получения банком доходов и прибыли можно выделить такие интеллектуалоемкие банковские операции как банковские гарантии, поручительства, вексельные авали, кредитные линии, то есть те, в основе движения денежных потоков которых лежит использование репутации банка, его признанной стабильности и эффективности, а также тесных партнерских отношений и профессионализма сотрудников, оценивающих и отслеживающих клиентов.

В управлении интеллектуалоемкими банковскими активами используются следующие инструменты.

1. ***Управление стоимостными объемами интеллектуалоемких активов*** значительно влияет на возможность получения доходов и прибыли и связано с тем, что этот вид банковских активов является потенциальным капиталоемким, так как компенсация потерь при реализации рисков происходит за счет денежных средств банка (собственных или аккумулированных), в размерах выданных клиентам гарантий или открытых кредитных линий.

2. Управление временными параметрами или сроками как подготовки, оформления, так и поддержания и реализации обязательств влияет на оптимальное сокращение необходимого для исполнения обязательств резервирования, операционных затрат и соответственно на уровень доходов и прибыли по управлению этими активными операциями.

3. Управление ценовыми параметрами, доходами и прибылью нацелено на выполнение интеллектуалоемкими активами своей основной задачи – формирование входящих денежных потоков, получение прибыли.

4. Управление рисками позволяет не только обеспечить компенсационную защиту проектов клиента, но и минимизировать вероятность конверсии интеллектуалоемких активов банка в капиталоемкие и снизить затраты и потери ресурсов банка.

Еще одним видом интеллектуалоемких банковских активов и активных операций являются **консультации и экспертизы**, использующие в основном интеллектуальные ресурсы (знания, опыт, интуицию) специалистов банка или приглашаемых консультантов и в гораздо меньшей степени основные фонды (кабинеты, переговорные, демонстрационное оборудование) банка. В этих операциях формируются наиболее качественные виды банковских доходов, предполагающие использование всех возможных путей их максимизации. Управление этими видами интеллектуалоемких банковских активов осуществляется в следующих направлениях.

1.Управление количеством оказываемых клиентам консультационных и экспертных услуг предопределяет упрочнение

репутации и повышение доходов (прибыли) банка как в текущем периоде, так и в будущем.

2. Управление качественными характеристиками интеллектуалоемких банковских активов. Эти качественные характеристики определяются сложностью разрешаемых проблем, новизной и инновационностью проектов, наличием в портфелях активов проектов развития, нацеленных на новые отрасли, регионы, социальные слои.

3. Управление ценовыми параметрами, обеспечивающими оптимизацию уровня оплаты работы консультантов и аналитиков, получение запланированных и дополнительных доходов и прибыли от использования интеллектуалоемких активов за счет учета взаимосвязи роста доходов банка от уровня результатов деятельности собственных и привлеченных специалистов.

4. Управление параметрами менеджмента, связанными с репутацией и имиджем банка призвано обеспечить как успешную реализацию каждого конкретного проекта, предусматривающего привлечение консультантов и экспертов, так и стабильное пополнение клиентской базы банка, нацеленное на реализацию всего комплекса банковских услуг.

Во всех активных банковских операциях используются все виды собственных, привлеченных, заемных, безвозмездных и передаваемых ресурсов и в денежной, и в материальной, и в интеллектуальной формах. Однако концентрация этих видов ресурсов в капиталоемких, фондоемких или интеллектуалоемких банковских активах очень различна. Это и предполагает необходимость поиска, выявления, оценки и ранжирования специальных направлений, методов и инструментов в управлении банковскими активами, адаптированных к специфике отдельных их видов и разновидностей. При этом важно выделять как общие компоненты, реализуемые любыми банками в любых проектах управления активами, так и индивидуальные,

применяемые в работе с проектами и клиентами, в которых особо заинтересован банковский менеджмент.

7.4. УПРАВЛЕНИЕ ЛИКВИДНОСТЬЮ БАНКА

Современные основы теории, методологии и всё более практики банковского менеджмента и банковского риск-менеджмента значительно расширили сферы управления банковскими активами и пассивами, при этом соответственно увеличилась и область их пересечения, где определяются, формируются и реализуются взаимосвязи как отдельных параметров и характеристик пассивов и активов, так и их комплексов. Их балансировки, создаваемые и используемые банковским менеджментом, имеют разные целевые установки (доходность, репутация, минимизация рисков и другие). Все они достаточно важны для банков, но наиболее часто балансировки активов и пассивов используются в качестве механизма управления ликвидностью.

Ликвидность определяется как наличие и степень сбалансированности активов и активных операций банков, его функциональности и их ресурсного обеспечения на основе соответствия базовых параметров (объемов, сроков, номинаций) обязательств банков и обязательств контрагентов перед банками.

Управление ликвидностью предполагает совместное и одновременное управление пассивами и активами банка. Однако эти понятия: «управление банковской ликвидностью» и «управление активами против пассивов» совпадают лишь частично (рис. 7.4.1). У них существуют как самостоятельные сегменты, так и общая область.

Рис. 7.4.1. **Совмещение сфер управления активами против пассивов и управления ликвидностью**

Иллюстрацией этого может быть наличие необходимых диверсифицированных методов создания (формирования, обеспечения, поддержания) ликвидности. В экономической литературе достаточно часто встречаются сопоставления определения ликвидности как запаса и как потока. «Запас» предполагает наличие определенного, лимитированного (обычно ликвидность и доходность разнонаправлены) объема инструментов (наличные, счета, ценные бумаги), обладающих платежной (расчетной) функцией. «Поток» означает своевременное (для исполнения обязательств) поступление средств по адекватным (формируемым проектами), общим (совокупность всех доходов), альтернативным (реализация залогов, закладов, гарантий, поручительства, резервы, дополнительные займы у центрального банка или межбанковском рынке) или экстремальным денежным потокам.

Вместе с тем, такая позиция выглядит слишком узкой, концентрированной. ***Методы управления ликвидностью*** на деле более разнообразные.

Конверсионный метод основан на выборе, привлечении и включении в структуру банковских активов инструментов, способных при необходимости в минимальные сроки и без потери стоимости

конвертироваться в расчетные (платежные) инструменты, используемые для исполнения банковских обязательств.

Резервный метод базируется на выделении из состава собственных средств, обязательств или иных ресурсов банка, а также из его активов банковских продуктов, разного предназначения и функциональности, которые в силу сложившихся причин и условий приняли на себя платежные функции и соответственно могут служить инструментами, с помощью которых банк может обеспечить исполнение своих обязательств и свое функционирование. К такого рода банковским продуктам, трактуемым как ликвидные, относится в первую очередь касса, а также векселя и другие долговые ценные бумаги, которые могут быть легко реализованы на рынке.

Метод балансировок в определенной мере связан с понятием ликвидности как «поток», так как связан с движением денежных средств или возвратных денежных потоков: входящих (возвращение банку средств, размещенных в кредиты и инвестиции) или исходящих (возвращение банком вкладчикам, кредиторам и инвесторам привлеченных или заемных средств или обязательств). Требующее наличия ликвидности адекватное ресурсное обеспечение исполнения обязательств банка предполагает в данном методе использование в качестве ресурсов сумм возвращаемых банку кредитов и инвестиций.

Метод приобретения (привлечения) ликвидности наиболее полно соответствует определению ликвидности как «потока» или приобретения. Этот метод, с одной стороны, имеет целый ряд преимуществ, так как требует наличия минимального объема ликвидных и потенциально ликвидных, но практически не приносящих доходы средств, и не предполагает нередко значительные и затратные усилия для создания и поддержания объемной и временной балансировки депозитов и кредитов. С другой стороны, реализация этого метода создания ликвидности состоит в привлечении, при появлении такой необходимости, в лимитированных объемах и сроках ликвидных инструментов от других банков (межбанковский рынок и банки-

санаторы), от Центрального банка РФ (стабилизационные, ломбардные и иные кредиты), от эмиссии и размещения кредитных деривативов.

Распределительный метод по сути является вариацией метода балансировок, так как основан на выявлении, оценке, фиксации и обязательном учете при распределении аккумулированных ресурсов наиболее значимых параметров отдельных видов пассивов и отдельных видов активов, что должно обеспечить достаточный уровень ликвидности и позволит избегать ее дефицита.

Управление ликвидностью процесс достаточно длительный, многоэтапный и многокомпонентный. Он осуществляется в ходе планирования ликвидности, создания ликвидности с использованием соответствующих методов, но в полной мере необходимость управления ликвидностью проявляется и управление ликвидностью осуществляется, когда возникает потребность в стабилизации желаемого уровня ликвидности или в его коррекции, как в сторону роста (пополнения), так и в сторону снижения (абсорбирования). Иногда для обозначения уменьшения ликвидности особо интеллектуальными представителями власти применялся своеобразный термин из области зоотехники – «стерилизация излишней ликвидности».

Управление ликвидностью банка для достижения и поддержания балансировок его целей и приоритетов, реализуемых через его обязательства и их ресурсное обеспечение, а также через его размещение осуществляется по отдельным, более или менее конкретизированным направлениям и предполагает применение определенного набора методов и инструментов.

1. В управлении объемными (стоимостными) параметрами используются следующие инструменты:

- *для приращения ресурсов (расширения ресурсной базы):*
  - привлечение новых вкладов и депозитов как по стандартным схемам, так и на новых рынках, в новых сегментах вкладчиков, с новыми технологиями привлечения вкладчиков и поддержания их

лояльности;

- размещение новых эмиссий долговых ценных бумаг;
- эмиссия и размещение кредитных деривативов;
- секъюритизация (продажа третьим лицам) части портфеля активов;

➢ *для сокращения обязательств:*

- рационализация денежных потоков и соответственно экономия в проектных кредитах (модификации, когда банк обеспечивает проект кредитными и финансовыми ресурсами, управляя и контролируя их движение);
- использование схем субординированного долга (когда по решению акционеров банка часть его обязательств реструктурируются, списываются или конвертируются в акции);
- конкретизация и ужесточение как основных, так и дополнительных (ковенанты) условий, нарушение которых контрагентами (вкладчиками) дает возможность скорректировать объем операций банка.

2. Управление сроками (временными параметрами) является важнейшим дополнительным направлением, комплектующим метод балансировок в формировании и поддержании ликвидности. Для увеличения (уменьшения или поддержания стабильности) сроков банковских активов и пассивов банковским менеджментом могут быть использованы следующие инструменты:

- привязка и сроков формирования ресурсных потоков, и сроков исполнения обязательств к единому конкретному событию;
- включение в документацию стратегического партнерства положений, гарантирующих стабильность оговоренных сроков привлечения или размещения ресурсов или их коррекцию по взаимному согласию.

3. Управление номинациями. Балансируемые или управляемые сроки

и объемы привлечения или размещения банковских ресурсов во многом дают уверенность в успешности управления ликвидностью, но не в полной мере. Так, различия в номинациях банковских активов и банковских обязательств могут серьезно затруднить или наоборот сделать более успешной управление ликвидностью. Особенно это касается управления залогами.

4. Управление конверсионностью (конвертируемостью). Это направление в управлении ликвидностью банковского менеджмента наиболее близко к лингвистическому значению термина «ликвидность» как «изменчивость», «текучесть», хотя ликвидность как «запас» конверсии активов с целью получения ресурсов для исполнения обязательств не требует.

5. Управление балансировками стоимостных параметров активов и обязательств банка. Неблагоприятные изменения стоимостных параметров, особенно неподконтрольных банковскому менеджменту, могут привести как к дефициту, так и к избытку ликвидности и инициировать серьезные значительные банковские риски, с этим связанные.

6. Управление ценовыми параметрами значимо при всех методах управления ликвидностью, но особое значение имеет в применении метода балансировок.

7. Управление репутационными (имиджевыми) параметрами на первый взгляд достаточно дистанцировано от управления ликвидностью в банковском менеджменте, но современные положения банковского риск-менеджмент не только выделяют как отдельный вид банковских рисков репутационный риск, но и рассматривают репутацию как важнейший фактор практически всех рисков банков (кредитный, депозитный, расчетов и платежей, инвестиционный и иных). Влияние репутации банка на его ликвидность не только значительно, но в отдельных ситуациях может быть и определяющим.

В ***управлении активами против пассивов*** – относительно новом направлении банковского менеджмента, к которому в последние годы

активно подключаются наиболее прогрессивные коммерческие банки России, сформировавшие и реализующие эффективную внутреннюю банковскую политику, ликвидность и ее управление традиционно играет важнейшую определяющую роль. Однако современная теория и методология банковского менеджмента предполагает, что цели и задачи, сферы, методики и инструментарий управления активами против пассивов всё в большей и большей степени выходят за рамки управления ликвидностью, а также управления пассивами и управления активами. Это направление и этот механизм банковского менеджмента, с одной стороны, накладывается, а с другой, дополняет перечисленные выше направления менеджмента банковских активов и пассивов, взаимосвязывая их, предполагая и требуя, чтобы параметры и качественные характеристики активов формировались на базе параметров и качественных характеристик ресурсов, аккумулируемых и формируемых в ходе пассивных операций, но при этом, чтобы осуществление пассивных операций, формирование ресурсной базы банков происходило в рамках и с целью обеспечения возможности реализации основных приоритетов и целевых установок управления активами. Такой базовый целевой подход находит воплощения в ***ряде балансировок банковских пассивов и банковских активов*** по ряду направлений как связанных, так и дистанцированных от управления ликвидностью:

- баланс по срокам является одним из компонентов метода балансировок в управлении ликвидностью и риском ликвидности, но при этом служит эффективным инструментом нейтрализации временных структурных дисбалансов (ГЭПов по срокам) в управлении процентными и валютными банковскими спекулятивными рисками (рисками-шансами);
- баланс по стоимости (стоимостным объемам), как и баланс по срокам обеспечивает реализацию метода балансировок в управлении ликвидностью, являясь также приемом предупреждения кредитных и депозитных рисков. Кроме того стоимостной дисбаланс является

одним из индикаторов (неумеренный рост) технического банковского мисменеджмента;

- баланс по видам и уровням ценовых параметров участвует в управлении ликвидностью лишь по косвенным схемам. Его цель иная. Управляемый дисбаланс уровней ценовых параметров является важнейшим механизмом управления банковскими доходами, расходами и прибылью, а управляемый дисбаланс видов ценовых параметров позволяет сформировать структурные дисбалансы (ГЭПы) в управлении процентными, валютными и фондовыми спекулятивными банковскими рисками;
- баланс по срокам и объемам составляет основной механизм метода балансировок управления ликвидностью, а также принимается в управлении кредитными и депозитными рисками. Кроме того, существует и обратная связь, так как в результате формирования и реализации временных или ресурсных рисков (кредитных или депозитных) баланс по срокам или объемам может быть нарушен, что приведет к формированию уже риска ликвидности;
- баланс по наличию и степени чувствительности процентных ставок или валютных курсов к изменениям окружающей среды, в первую очередь к динамике рыночных индикаторов. Это позволяет избежать спонтанного формирования структурных дисбалансов (ГЭПов) и соответственно снизить вероятность потерь по процентным или валютным спекулятивным рискам или рискам-шансам;
- баланс по договорным режимам (условий, защиты, санкций) позволяет снизить вероятность формирования и реализации риска ликвидности при наличии у контрагентов возможности досрочного изъятия вклада (депозита) или досрочного возврата кредита. В этих балансировках могут применяться срочные безотзывные вклады, бланковые кредиты, кредитные линии. Возможно также применение адекватных, обоснованных компенсационных штрафных санкций или

наоборот установление сбалансированных взаимных обязательств по схемам стратегического партнерства;

- баланс возможных потерь и резервов против рисков позволяет своевременно компенсировать образовавшийся дефицит ресурсов в управлении ликвидностью, а также в управлении кредитными и депозитными рисками;
- баланс по предпринимательским сферам, социальным слоям, территориям и административным образованиям привлечения и размещения ресурсов косвенно участвует в управлении ликвидностью, но также может влиять на этическую, моральную кредитоспособность заемщиков (готовность вернуть кредит) и на вероятность создания ресурсного депозитного риска (отказ клиентов от формирования в банке вкладов и депозитов и соответственно дефицит ресурсов). Значимо здесь то, что дисбалансы в этой сфере могут сформировать репутационные и административные банковские шоки, подорвать доверие к банку и, в крайнем случае, прекратить его деятельность или даже само существование. Так, власти Татарстана запретили открытие на его территории филиалов столичных банков, так как справедливо считают, что кредитные и инвестиционные ресурсы местного населения, предпринимателей, а возможно и общественных организаций и даже администрации будут вложены в проекты, выгодные в первую очередь предпринимателям Москвы и Санкт-Петербурга. Псевдонародный Сберегательный банк России не является розничным банком, так как вкладывает аккумулированные ресурсы населения не в розничные проекты и даже не в проекты индивидуального предпринимательства, а в проекты крупного бизнеса, причем под относительно низкие проценты, за что руководство Сбербанка справедливо критиковали высшие представители власти в России.

Управление активами против пассивов в принципе, и это встречается

на практике, может быть реализовано и обеспечено и в рамках действующих традиционных организационных структур, обычно разделяющих пассивные (ресурсные) и активные (зарабатывающие) операции по специализированным отделам (департаментам). Это оказывается возможным через контракты руководителей и ведущих менеджеров подразделений на внешних иерархических уровнях, через (на практике такие ситуации встречаются) физическое объединение кабинетов или бескабинетная «западная» система организации работы, позволяющая им в личном общении в оперативном порядке узнавать друг у друга и координировать как базовые, так и дополнительные качественные характеристики пассивных и активных банковских продуктов, которые они курируют. Однако для нестабильных, переходных, а тем более кризисных ситуаций, а также с позиций готовности к ним более рациональным и эффективным, а соответственно и более предпочтительным признается создание и функционирование на несколько более высоком иерархическом уровне, чем кредитный и депозитный отделы, специализированного подразделения с полномочиями управления входящими, распределительными, перераспределительными и исходящими денежными потоками, исполняющего не только оперативные, но и управленческие и надзорные функции.

7.5. УПРАВЛЕНИЕ ДОХОДАМИ, РАСХОДАМИ И ПРИБЫЛЬЮ БАНКА

В ходе контактов с окружающей средой, в ходе управления пассивами, активами, ликвидностью, в ходе формирования и реализации приоритетов, ограничений и запрещений внутренней банковской политики банковский менеджмент создает и придерживается ряда целевых установок. Но как бы ни были важны и значимы для банка цели и приоритеты общественного и репутационного характера, цели политической лояльности и лояльности к законам, реализуемые в процессах управления капиталом, обязательствами, активами, активами против пассивов, организационными структурами и

персоналом, банк является предпринимательской, коммерческой структурой и, следовательно, его важнейшая цель (о чем бы не заявляла реклама) – это прибыль, получение доходов, превышающих расходы (маржа, спрэд), прибыльность деятельности.

С точки зрения экономической теории доходы банка являются входящими денежными потоками и в зависимости от области или точки их инициации разделяются на внутренние и внешние, распределительные и перераспределительные. Соответственно и расходы банка как исходящие денежные потоки имеют сходные параметры, хотя мотивации входящих и исходящих денежных потоков имеют как аналогичные, так и альтернативные позиции.

Большое значение в управлении банковской прибылью имеет адекватная ***диверсификация банковских доходов***, которая включает такие ***признаки*** как:

- порядок получение доходов (капиталоемкие, ресурсоемкие и интеллектуалоемкие активные операции банков);
- источник получения доходов предполагает различные классификации и группировки клиентов банка, такие например, как национальные и иностранные; индивидуальные (неженатая молодежь, холостяки, раздельно живущие женатые, разведенные, вдовцы) и коллективные (семьи, солидарная ответственность); клиенты, работающие по найму; индивидуальные предприниматели и пенсионеры; малый, средний, крупный бизнес; государственные учреждения, общественные организации и другие;
- частота и периодичность получения доходов;
- гарантийность получения доходов и наличие альтернативных денежных потоков как внутренних (резервы, компенсации), так и внешних (гарантии, поручительства, залоги, заклады, страхование и другие);
- номинации и ликвидность получаемых доходов.

С точки зрения ***качества доходов*** и его ***влияния на репутацию банка*** доходы классифицируются по ряду направлений:

- доходы банка, связанные с традиционными, официальными банковскими операциями и сделками трактуются как ***адекватные***;
- доходы, связанные с валютно-обменными операциями или реализацией возможностей структурных дисбалансов (ГЭПов) определяются как ***случайные***;
- доходы, полученные от применения меняющихся процентных ставок, от процентно-номинированных комиссионных, когда величина оплаты зависит не от затрат на проведение операций, а от суммы платежа, от нередко необоснованных штрафных санкций, определяются как ***авантюрные***.

Качественный банковский менеджмент нацелен на максимизацию адекватных доходов, особенно получаемых от проведения интеллектуалоемких активных операций, ограничения доходов случайных и минимизацию авантюрных доходов.

Расходы банка могут подразделяться по качеству, но более нужной и важной с позиции банковского менеджмента является их ***группировка в зависимости от целевой мотивации***:

- «процентные» расходы являются функциональными и ограниченными по минимизации, так как предопределены необходимостью удовлетворения кредитного предложения клиентов в ходе проведения операций по привлечению оплачиваемых ресурсов (вклады, депозиты, кредиты полученные, эмиссия и размещение коммерческих, долевых и долговых ценных бумаг);
- непроцентные или операционные расходы банка предназначены для компенсации затрат на проведение банковских операций и организацию деятельности банка (компенсационные портфели сотрудников, документация, консультации, анализ кредитоспособности заемщиков, а также налоги, затраты на научные

разработки, на общественные и благотворительные проекты и другое);

- хозяйственно-эксплуатационные расходы связаны с функционированием банка как учреждения, как хозяйственной структуры (строительство, ремонт или оплата аренды помещений, содержание транспорта, систем внешней и внутренней связи и коммуникаций, обеспечение, поддержание функционирования, ремонт офисной мебели, оборудования, обеспечение сотрудников питанием, коммунальные услуги и иные расходы);
- потери, санкции и компенсации относятся к числу наиболее некачественных, проблемных расходов, и банковский менеджмент нацелен на их возможную минимизацию. Однако банки как структуры кредитного предпринимательства функционируют в условиях рыночной экономики, с органично присущей ей нестабильностью, формируемой конкурентной средой, переменами в потребительских предпочтениях, обновлением ассортимента и иными факторами. В сфере банковской деятельности эта нестабильность проявляется в форме многочисленных и разнообразных банковских рисков. Концепция риск-доход предполагает, что более доходные операции являются и более рискованными, а стремление избежать всех возможных рисков приводит, в крайнем проявлении, к физическому уничтожению объекта или субъекта. Соответственно определенные потери и компенсации в банковском риск-менеджменте неизбежны.

Различные ***балансировки характеристик пассивных и активных операций*** обеспечивают качество и позитивную динамику доходов и расходов банка при обоснованных балансировках и проблемы, риски и потери при неблагоприятных. К таким балансировкам можно отнести:

- номинационные балансировки (позитивны например, возвраты кредитов и соответственно вкладов в национальной валюте, а негативны выплаты дивидендов в денежной форме за счет реализации залогов (непрофильных активов), полученных в материальной форме);

– качество и качественные балансировки расходов и доходов. Негативны, например, выплаты бонусов за счет полученных от клиентов штрафов и компенсаций;
– эффективность базовых соотношений рентабельности (прибыль к капиталу, к основным фондам, к обязательствам, к активам, к фонду зарплаты и другие).

Для оценки прибыли и рентабельности работы банка применяется ряд показателей в различных группировках:

– абсолютные показатели в различных номинациях;
– относительные показатели;
– динамика абсолютных и относительных показателей;
– комплексные показатели.

Несмотря на важность и востребованность количественных показателей прибыли и рентабельности, для менеджмента банка определяющее значение имеют качественные параметры и показатели доходности, которые обязательно должны учитываться при выработке приоритетов управленческих решений. Оптимальное совмещение количественных и качественных характеристик доходов – одна из главных целей управления ими. Так, высокие количественные характеристики доходов, прибыли и рентабельности при низких качественных – это скорее показатели мисменеджмента, а не качественного менеджмента этого направления. Даже меньшие по объемам адекватные доходы более соответствуют репутации внушающего доверие стабильного, устойчивого, лояльного, прогрессивного банка, чем большие авантюрные доходы.

Управление доходами, расходами, прибылью и рентабельностью осуществляется на уровне отдельной операции, отдельного клиента или групп клиентов, на уровне конкретного продукта, групп продуктов и всего банковского портфеля, на уровне отдельных сотрудников и организационных структур банка и входит как составная целевая функция во все остальные

компоненты банковского менеджмента – управление активами, управление пассивами, управление активами против пассивов (ликвидностью), управление организационными структурами и персоналом. Это направление – ведущий компонент внутренней банковской политики.

Управление доходами, расходами, прибылью и рентабельностью реализуется в банковском менеджменте по нескольким направлениям.

Управление расходами (ресурсообеспечивающими, операционными, хозяйственными, налогами, репутационными и другими расходами) нацелено на их оптимизацию, на рост доходов с их использованием, на поддержание ликвидности и репутации банка и включает следующие.

1. Управление величиной или стоимостными параметрами расходов располагает следующими методами и инструментами:

- детальный расчет, обсуждение и озвучивание тех конкретных расходов, которые несет банк как в функциональных, так и в нефункциональных сферах с особым акцентом на их оптимизацию, обоснованность и экономию;
- экономия средств при применении аутсорсинга (субаренды), частичной или полной надомной работы отдельных сотрудников. непосредственно не контактирующих с клиентами или осуществляющих контакты вне офисов банка;
- позиционирование банка как структуры, ориентированной на региональные и местные социокультурные (в том числе религиозные) факторы, последователи которых могут вложить в банк относительно дешевые ресурсы;
- разработка и включение в договорную документацию понятных и обоснованных дополнительных условий и обязательств (ковенантов), нарушение которых клиентами предполагает сокращение платежей и соответственно расходов;
- минимизация на необходимом уровне (обусловленном политическими, общественными, социокультурными и иными, не

связанными непосредственно с банковской деятельностью факторами) расходов на содержание нефункционального персонала (административных активистов, синекур, «золотых парашютов», аналитиков и иных);

- реализация нередко требующих значительных затрат на свое содержание непрофильных активов.

2. Управление временными параметрами расходов банка может быть направлено как в сторону сокращения или увеличения, так и в сторону стабилизации, сохранения договорных сроков. При этом используются следующие инструменты:

- применение схем субординированного долга, когда изменение сроков несения расходов происходит по решению собрания акционеров в соответствии с подготовленным и обоснованным предложением менеджмента;
- использование методов клиенто-ориентированного менеджмента, в частности стратегического партнерства, что позволяет стабилизировать сроки несения расходов, а при необходимости, по согласованию и с согласия клиентов и корректировать их;
- привязка изменений сроков осуществления платежей (возврата вкладов) к уровням выплат и соответственно уровням расходов банка. Например, не предусмотренное условиями договоров досрочное изъятие вклада переводит процентные платежи по нему в режим вкладов до востребования (минимальные);

3. Управление номинациями расходов. Необходимость такого управления обусловлена тем, что разные виды ресурсов требуют различных расходов на их приобретение, содержание, использование.

4. Управление ценовыми параметрами расходов предполагает выбор, установление, стабилизацию, а при необходимости и изменение видов цен, в которых банк осуществляет платежи (несет расходы).

5. Управление качественными параметрами расходов нацелено на возможное сокращение в определенных пределах (лимитах) расходов банка

пониженного качества (штрафов, бонусов управленцам) и увеличение в структуре расходов доли качественных (необходимых для получения доходов).

Управление доходами во всех их видах и модификациях (в зависимости от видов цен – процентные, полученные по тарифам и комиссионным; оперативные и компенсационные – штрафы и пени; от использования денежных, материальных, фондовых, интеллектуальных ресурсов; от реализации части активов с учетом степени их непосредственного участия в банковских операциях и сделках) традиционно нацелено на максимизацию. Однако в определенных лимитах доходы следует ограничивать. Ограничение доходов может быть связано со скоростью их получения (слишком быстро получаемые доходы обычно связаны с повышенными рисками, вплоть до криминальных), с их номинациями (непрофильные активы, активы ограниченного оборота, низко ликвидные активы), с их источниками и мотивацией (манипуляции с пунктами особых условий в договорах, с мелким шрифтом, со ссылками на секретные документы, необоснованные ковенантаты).

Управление доходами проводится по следующим направлениям:

1. Управление величиной, объемами или стоимостными параметрами доходов предполагает, например, использование следующих инструментов:

- оптимальная комплектация банковских продуктов и активных, и пассивных, как основными (необходимыми), так и дополнительными услугами, в совокупности дающими значительный прирост доходов;
- комплектация персонала, переподготовки и стажировки сотрудников, нацеленные на повышение квалификации и компетентности специалистов, что позволяет реализовывать более дорогие банковские продукты;
- использование маркетинговых схем и инструментов для наращивания объемов продаж и соответственно роста доходов банка.

2. Управление временными параметрами (сроками получения) доходов нацелено на рациональную и обоснованную оптимизацию этих сроков, на увязку их со временем протекания тех процессов, в которых принимает участие банк. Так, сроки осуществления операций валютного арбитража очень короткие и соответственно сроки получения доходов от них не должны растягиваться на месяцы и годы. С другой стороны, время строительства крупного судна, например, может длиться несколько лет, и планировать получение доходов от кредитования такого проекта через несколько месяцев нецелесообразно, так как отказ от адекватных денежных потоков по возврату и оплате кредита (проектного финансирования или кредитования) может создать значительный по уровню возможных потерь кредитный риск.

3. Управление номинациями доходов связано с различной привлекательностью тех или иных номинаций для банковского менеджмента, с изменчивой ситуацией на рынке, с проявлением социокультурных факторов в регионе, в котором функционирует банк, с приоритетами, ограничениями и запрещениями внутренней банковской политики, с прямыми количественными (предельные уровни взимаемых банком процентов) ограничениями денежно-кредитной политики.

4. Управление ценовыми параметрами доходов нацелено на выбор и применение тех видов цен, которые балансируют интересы и банков, и их клиентов и при этом позволяют банку получить больший объем доходов.

5. Управление качественными характеристиками банковских доходов осуществляется с использованием ряда инструментов:

- выявление, идентификация проблемности, опасности и отказ от доходов, несущих явную угрозу формирования и проявления шоков (кредиты и инвестиции в противозаконные проекты, в криминал, финансирование экстремизма и террористических актов и другое), хотя такие проекты могут быть весьма доходными. Необходимо иметь в виду, что законодательство имеет существенные различия в разных

странах, различаются также приоритеты национального бизнеса, социокультурные факторы и менталитет местного населения, поэтому разнятся и риски (шоки) проектов в этих разных условиях (в Голландии, например, курение табака в общественном месте является уголовным преступление, а употребление марихуаны разрешено);

- четкое соблюдение всех правил и условий и тщательное юридическое сопровождение всех ограниченно рискованных проектов, таких например, как кредиты и инвестиции в изготовление лекарств с использованием наркотических веществ, в производство оружия для армии, спорта и охоты, в торговлю оружием по лицензиям, производство взрывчатых веществ для горнодобывающей промышленности по лицензиям и другие;

6. Управление ассортиментом и структурой доходов банка нацелено на оптимизацию их общих (объемы, качество и иные) параметров и предполагает использование следующих инструментов:

- разделение широкого ассортимента банковских продуктов на сегменты по отдельным параметрам (качество, сроки получения, объемы и другие) и ранжирование этих сегментов как источников доходов банка;
- выделение перспективных и востребованных элементов и сегментов структуры банковских продуктов с позиций их доходности и обеспечение их роста (дополнительные исследования, маркетинг, подготовка специалистов, дополнительные ресурсы и другое) с целью увеличения доходов от них;
- оптимальные корректировки ассортимента и структуры банковских продуктов через ковенанты (особые дополнительные условия договоров) и соответственно доходов от их реализации.

Комплексное управление прибылью и рентабельностью банковской деятельности оптимизирует различия параметров доходов и расходов банка и соотношения между ними. При этом реализуется ряд направлений.

1. Управление объемными параметрами прибыли (маржи, спрэда), формируемой как разница между доходами и расходами банка, использует следующие инструменты:

- установление и при необходимости дополнительные усилия по поддержанию конкретной взаимосвязи (активы-пассивы, размещение и ресурсы) между получаемыми доходами и обеспечивающими получение этих доходов расходами;
- из схем управления расходами отбирать и преимущественно применять уменьшаемые расходы в рамках качества, репутации банка, привлечения клиентов, достаточного ресурсного обеспечения и других условий;
- их схем управления доходами ранжировать, определять и преимущественно применять увеличиваемые доходы в рамках отсутствия потери качества, репутации банка и доверия к нему, возможного привлечения новых клиентов, действия в рамках законов и нормативов банковского надзора, балансировок с параметрами ресурсного обеспечения и другими условиями;
- выявление, обоснование и фиксация в соответствующих сегментах внутренней банковской политики, в методиках и внутренних регламентах факторов и границ увеличения или снижения прибыли банковской деятельности (социальные государственные проекты, инновационные проекты, проекты в рыночных экстремумах, виды и уровни рисков и другие факторы их концентрации).

2. Управление номинациями получаемой банком прибыли за счет отслеживания и необходимой корректировки параметров получаемых банком доходов и осуществляемых расходов с целью возможной максимизации прибыли.

3. Управление уровнями обоснованности как качественными характеристиками банковской прибыли и рентабельности инициировано неоднозначностью отдельных (в первую очередь объемных) параметров

прибыли и рентабельности. Высокие показатели прибыли и рентабельности банка могут сигнализировать о нанесении ущерба интересам клиентов или об участии банковского менеджмента в высоко рискованных проектах, нередко связанных с криминалом или незаконной деятельностью. При этом могут быть использованы следующие инструменты:

- отказ от проектов, дающих резкое изменение как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения прибыли и рентабельности, так как – это индикаторы некачественного менеджмента (мисменеджмента), неспособного оценить уровни рисков, с которыми он сталкивается;
- осуществление балансировки расходов и доходов банка по качественным параметрам. Негативны, например соотношения, когда доходы качественные, а расходы проблемные (полученные процентные платежи по кредитам истрачены на бонусы топ-менеджерам), или когда доходы проблемные.

Управление прибылью и рентабельностью выстраиваются через приоритеты внутренней банковской политики по распределению доходов (в отчете о прибылях и убытках эти приоритеты зафиксированы лишь частично).

Вопросы для самопроверки

1. В чем состоят интересы потребителей активных и пассивных банковских продуктов?
2. Какие цели формирует банк при реализации активных и пассивных банковских продуктов?
3. Какие элементы входят в структуру банковских пассивов?
4. Какие функциональные роли у капитала банка?
5. По каким характеристикам возможно совпадение задач банка, интересов клиентов, факторов окружающей среды.
6. Какие функциональные задачи реализует банк в сфере управления

активами?

7. Какие элементы структуры активов выполняют задачу обеспечения доходности?
8. По каким параметрам можно компенсировать клиенту более высокие процентные ставки?
9. Какие инвестиционные инструменты способны повысить информационное обеспечение банка?
10. Какие доходы банка предполагают максимизацию в ходе управления банковской прибылью?

КЕЙСЫ

Кейс 1

Качественные характеристики банковских продуктов формируют три группы факторов:

- приоритеты, ограничения и запрещения внутренней банковской политики;
- интересы, цели и задачи клиентов банка;
- факторы окружающей среды.

В совокупности они образуют формирующую среду, под влиянием которой в результате портфельных или позиционных балансировок формируются качественные характеристики банковских продуктов.

Задания.

1) В каком соотношении находятся элементы формирующейся среды? Стабильна или динамична их иерархия?
2) От чего зависят иерархические соотношения элементов формирующей среды?
3) Какой из разделов внутренней банковской политики ориентирован на качественные характеристики банковских продуктов?

4) Какие банковские чистые риски или шансы формируются и реализуются в сфере управления качественными характеристиками банковских продуктов?

Кейс 2

На современном этапе эволюции терминологии банковского менеджмента происходит пересмотр понятий банковские активы и активные операции. Их определяющим и классификационным признаком является не только размещение аккумулированных кредитных ресурсов, но и формирование доходов, прибыли от использования различных ресурсов, которыми располагает банк. Это привело к коррекции не только понятий, но и методов и инструментов управления активами.

Задания.

1) Что такое и как управляются фондоемкие банковские активы?
2) Что такое и как управляются интеллектуалоемкие банковские активы?
3) Какие банковские активы можно отнести к наиболее качественным?

Кейс 3

Современные школы банковского дела и банковского менеджмента оперируют несколькими вариациями термина ликвидность – от базового, близкого к лингвистике как способность активов конвертироваться в расчетные инструменты, до функционального как способность банка своевременно формировать ресурсную базу для исполнения своих обязательств. Управление ликвидностью входит в комплекс методов и инструментов управления активами против пассивов.

Задания.

1) Для исполнения каких обязательств банков необходима достаточная ликвидность?

2) Какие активы банка столь ликвидны, что не требуют предварительной конверсии в расчетные инструменты для исполнения банком своих обязательств?
3) Какие параметры активов и пассивов уравниваются в балансовом методе управления ликвидностью?
4) Риск ликвидности формируется, в том числе и некоторыми банковскими рисками. Какие риски могут заблокировать реализацию балансового метода управления ликвидностью?

ТЕСТЫ

1. Какие из задач управления банковскими обязательствами (пассивными банковскими продуктами) формируется под влиянием целевых установок управления активами:
   а) не допускать привлечения ресурсов, не приносящих доходы;
   б) привлекать возможно дешёвые ресурсы;
   в) обеспечивать доступ к ресурсам с устойчивыми качественными характеристиками;
   г) не допускать привлечения ресурсов «сомнительных» с позиций криминала.
2. Какие из целевых установок банковского менеджмента реализуются в качественных характеристиках пассивных банковских продуктах:
   а) доходность;
   б) ликвидность;
   в) информационное обеспечение;
   г) поддержание репутации банка и доверия к нему.
3. Какие качественные характеристики банковских продуктов могут сбалансировать доходные (ценовые) установки менеджмента:
   а) сроки;
   б) размеры;
   в) тип клиента, отрасли, регионы;

г) дополнительные и сопровождающие услуги.

4. Достаточность капитала, обеспечивая адекватную базу роста:

а) поставляет ресурсы для роста;

б) нормативно «разрешает» расширение;

в) формирует потенциальные резервы от потерь.

5. Какие из целевых установок банковского менеджмента реализуются в процессе управления пассивами-обязательствами:

а) доходность;

б) ликвидность;

в) страхование;

г) информация;

г) имидж.

6. Какие качественные характеристики пассивных банковских продуктов могут балансировать ценовые (доходные) установки менеджмента:

а) размеры;

б) сроки;

в) тип вкладчика;

г) отрасль, территория функционирования вкладчика;

д) схемы и графики погашения обязательств;

е) дополнительные услуги.

7. В сроках кредитов более заинтересованы:

а) банки;

б) клиенты;

в) органы надзора;

г) это зависит от параметра этой качественной характеристики.

8. Какие расходы банка относятся к обязательствам и предполагают обеспечение ликвидными ресурсами:

а) возврат вкладов и депозитов;

б) выдача кредитов после переговоров с потенциальными заемщиками;

в) приобретение ценных бумаг;

г) выплаты дивидендов владельцам привилегированных акций.

9. Увеличение прибыли означает рост капитала банка:

а) во всех случаях;

б) это зависит от порядка распределения прибыли;

в) это зависит от качества доходов;

г) это зависит от источника доходов.

10. Какие из видов доходов более качественны:

а) случайные по санкциям;

б) случайные от реализации имущества;

в) авантюрные;

г) адекватные интеллектуалоемкие;

д) адекватные ресурсоемкие.

АКТУАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ

Георгий Горшков – первый заместитель президента-председателя правления Лето-банка (блиц-интервью на Бизнес-форуме «Мультикарты»)

– Что происходит сегодня с рынком потребительского кредитования? Он, кажется, фактически перестал существовать…

– Прежде всего, подтормаживает потребительский спрос на товары длительного пользования, который являлся «топливом» для развития рынка потребительского кредитования. Это происходит по двум причинам. Первая причина – завершение очередного цикла замены техники: люди не покупают

телевизоры и другую технику каждый год. И еще несколько лет должно пройти, чтобы опять возник повышенный спрос на технику. Вторая причина – состояние экономики. Изменился уровень доходов населения, и люди к этому новому уровню должны привыкнуть. Они будут привыкать жить в новой корпоративной и социальной реальности, на это тоже должно уйти несколько лет.

Так что рынок потребительского кредитования никуда не исчез. Он просто подтормаживает до следующего цикла. Можно посмотреть, например, на европейский рынок потребкредитования, который существует гораздо дольше российского. Несмотря на развитие карточек и онлайн-торговли, офлайновые магазины сохраняются. И в них есть механизм потребительского кредитования.

– Мне кажется, вам еще удалось выстроить очень сильный бренд…

– Последний замер узнаваемости бренда мы проводили буквально несколько месяцев назад. Всего лишь за три года работы нам удалось добиться узнаваемости бренда с подсказкой на уровне более 50%. Это очень хороший результат. Если смотреть на «квадраты восприятия», то Лето-банк по восприятию клиентов не там, где Сбербанк, и не там, где «Хоум кредит». От Сбербанка и других крупных банков Лето-банк выгодно отличают такие параметры, как скорость, удобство, дружелюбие. От кредитных монолайнеров нас отличает более привлекательное ценообразование, а также некий «wow-эффект», когда клиенты видят наш нетрадиционный для банков подход — с минимумом документов и формальностей.

http://www.banki.ru/news/bankpress/?id=8369203

8. ОРГАНИЗАЦИЯ БЕЗОПАСНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

«Оптимизировать: усложнить дело настолько, чтобы обеспечить высокий уровень своей защищенности»

(Л.Д. Питер)

8.1. ОБЕСПЕЧЕНИЕ НЕПРЕРЫВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ВОССТАНОВЛЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Под ***непрерывностью*** процесса проведения банковского бизнеса понимается способность постоянного и последовательного поддержания стабильного функционирования банка и осуществление банковских операций в любых условиях, в том числе кризисных ситуациях или условиях «форс-мажор»[39]. Это задача является приоритетной для банков в условиях обеспечения финансовой устойчивости конкретных банков и всей банковской системы в целом.

В этой связи Банк России постоянно управляет непрерывностью функционирования кредитных организаций России, в первую очередь, через нормативно-правовое регулирование.

В Приложении 5 к «Рекомендациям по структуре и содержанию плана действий, направленных на обеспечение непрерывности деятельности и (или) восстановление деятельности кредитной организации в случае возникновения непредвиденных обстоятельств, а также по организации проверки возможности его выполнения» (План ОНиВД) к Положению ЦБ РФ[40] «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах» устанавливается необходимость наличия планов ОНиВД и требования надзорного органа к их структуре и содержанию.

---

[39] Тысячникова Н.А. .Обеспечение непрерывности деятельности банков: планирование и контроль // Методический журнал «Внутренний контроль в кредитной организации». – 2009. – №3

[40] Положение ЦБ РФ от 16.12.2003 № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах»

План обеспечения непрерывности и восстановления деятельности (ОНиВД) кредитной организации представляет собой внутренний документ банка, определяющий цели, задачи, порядок, способы и сроки осуществления мероприятий по предотвращению или ликвидации последствий нарушения режима повседневного функционирования кредитной организации, вызванного нестандартными и чрезвычайными ситуациями[41].

Банкам рекомендуется определить порядок разработки, согласования, утверждения, пересмотра и проверки, в т.ч. в виде тестирования Плана ОНиВД с указанием полномочий ее органов управления и подразделений. В процессе разработки Плана ОНиВД необходимо учитывать результаты анализа следующих факторов (табл.8.1.1).

Таблица 8.1.1

Факторы для учёта в процессе разработки плана ОНиВД

Наименование фактора	*Характеристика фактора*
1. Виды и характер нестандартных и чрезвычайных ситуаций	Характер ситуаций и связанные с ними виды и степени воздействия на деятельность банка, способные нарушить режим повседневного функционирования кредитной организации и способность выполнять принятые на себя обязательства
2. Перечень критически важных внутренних банковских процессов	Для режима повседневного функционирования банка перечень процессов как совокупности последовательных и законченных действий по осуществлению банковских операций и сделок, а также автоматизированных информационных систем, обеспечивающих их осуществление
3.Показатели восстановления внутренних банковских процессов	Параметры восстановления банка, в т. ч. срок восстановления, допустимый размер материальных затрат, допустимый размер потерь информации

[41] Стандарт «Система управления непрерывностью деятельности кредитных организаций банковской системы Российской Федерации» утв. Советом АРБ от 16.12.2010 (версия 7.4 от 02.04.2012) п.3.16 С.8

В процессе составления Плана ОНиВД высшие органы управления должны стремиться к следующим целям (табл.8.1.2).

Таблица 8.1.2

Цели высших органов управления при разработке плана ОНиВД

Наименование цели	*Характеристика цели*
1. Поддержание способности кредитной организации выполнять принятые на себя обязательства	Банки должны выполнять принятые на себя обязательства перед вкладчиками и кредиторами, в том числе перед Банком России (по кредитам Банка России, уплате процентов по ним и другим денежным обязательствам перед Банком России)
2. Предупреждение и предотвращение нарушения режима работы	Предотвращение возможного нарушения режима повседневного функционирования кредитной организации
3. Снижение последствий нарушения режима работы банка	Уменьшение тяжести последствий нарушения режима повседневного функционирования кредитной организации (в том числе размера материальных потерь, потерь информации, потери деловой репутации)
4. Сохранение уровня управления банком	Оставление того же уровня управления кредитной организацией, позволяющего обеспечить условия для принятия обоснованных и оптимальных управленческих решений, их своевременную и полную реализацию
5. Обеспечение расчетов по обязательствам	Выявление способности кредитной организации осуществлять расчеты в соответствии с принятыми на себя обязательствами, в том числе по кредитам Банка

	России, процентам по ним и другим денежным обязательствам перед Банком России
6. Обеспечение информационной безопасности банка	Осуществление мер по гарантированию информационной безопасности кредитной организации, в том числе ее расчетной системы
7. Обеспечение безопасных условий труда служащих банка	Предоставление благоприятных условий труда и безопасности служащих кредитной организации, безопасности лиц, находящихся в помещениях (посетителей) кредитной организации.

В Плане ОНиВД предусмотрены автономные части – модули для их отдельной реализации в случае нестандартных и чрезвычайных ситуаций.

Высшие органы управления банка уделяют внимание вопросам информирования клиентов, контрагентов, органов государственной власти и местного самоуправления, Банка России в пределах своей компетенции о возникновении нестандартных и чрезвычайных ситуаций, а также вопросам непрерывности и восстановления деятельности банка (табл.8.1.3).

Таблица 8.1.3

Разделы и содержание плана ОНиВД в порядке его реализации

Наименование раздела	*Содержание*
1.Принятие решения	Формирование и реализация мероприятий о переводе банка в чрезвычайный режим и порядок управления банком в этом режиме
2.Перераспределение обязанностей	Переструктурирование обязанностей и полномочий между подразделениями и между служащими с учетом взаимозаменяемости служащих в случае их отсутствия (недоступности) и уполномоченных служащих
3.Перечень мероприятий для	Формирование списка установленных в процедур, выполнение которых в режиме

успешной реализации Плана ОНиВД	повседневного функционирования обеспечивающих реализацию Плана ОНиВД (резервное копирование информации, заключение договоров с контрагентами на оказание услуг), а также очередность и сроки их выполнения
4.Порядок взаимодействия	Последовательность действий друг с другом, в том числе экстренного оповещения и связи, между органами управления, подразделениями и служащими при возникновении нестандартных и чрезвычайных ситуаций
5.Порядок информирования	Последовательность донесения информации заинтересованных лиц о возникновении нестандартных и чрезвычайных ситуаций, порядок взаимодействия с ними, с Банком России, по вопросам обеспечения непрерывности и восстановления
6.Детальные инструкции	Подробное описание действий для подразделений и служащих с описанием действий, для поддержания и возобновления внутренних процессов и автоматизированных информационных систем
7.Порядок завершения работы	Последовательность окончательных действий работы в чрезвычайном режиме и возврата в режим повседневного функционирования

В процессе разработки Плана ОНиВД рекомендуется определить порядок осуществления внутренних банковских процессов в чрезвычайном режиме и их уровень: в режиме повседневного функционирования; на сниженном по сравнению с уровнем режима повседневного функционирования уровне; планомерное или максимально быстрое и безопасное прекращение осуществления внутренних банковских процессов. Для большинства кредитных организаций ключевыми являются следующие бизнес-процессы (по степени приоритетности): обслуживание клиентов; обработка информации и осуществление платежей; обеспечение

безопасности, в том числе информационной; финансовый мониторинг и управление рисками; операции по привлечению и размещению ресурсов.

Среди объектов, которые оказывают существенное влияние на бизнес-процессы банков, следует рассматривать: персонал; средства связи; финансовые технологии; оборудование; система расчётов и платежей; достаточность ликвидных средств; административно-хозяйственные расходы. Эти объекты необходимо учитывать в процессе оценки существенности события, повлекшего за собой нарушение непрерывности деятельности банка, и при разработке мероприятий по ее восстановлению. В Плане ОНиВД целесообразно определить порядок хранения документированной информации, места хранения и способы доставки резервных копий, а также способы и сроки восстановления информации, а также порядок восстановления документов в случае утраты их оригиналов.

В процессе разработки Плана ОНиВД необходимо предусмотреть способы экстренного поддержания ликвидности с указанием лиц, с которыми заключены договоры об оказании финансовой помощи на случай нестандартных и чрезвычайных ситуаций, способов связи с ними. А также порядок восстановления нарушенных внутренних банковских процессов после ликвидации последствий нестандартных и чрезвычайных ситуаций, критерии, позволяющие принять управленческое решение о завершении работы и порядок возврата в режим повседневного функционирования. В отдельных случаях возможна передача полномочий по оперативному руководству деятельностью кредитной организации органу чрезвычайного управления.

Для реализации Плана ОНиВД необходимо проведение проверок и тестирование. Для служащих банка должна быть организация регуляторного изучения Плана ОНиВД. В банке необходимо сформировать орган чрезвычайного управления, его полномочия и сроки их действия, а также функции этого органа (табл.8.1.4).

Таблица 8.1.4

Функции чрезвычайного органа управления банка

Наименование функций	*Содержание функций*
1.Оценка степени влияния ситуации на банк	Определение последствий воздействия нестандартных и чрезвычайных ситуаций на деятельность кредитной организации, составление перечня потерь, анализ размера нанесенного ущерба
2. Координация работ	Согласованность действий по обеспечению непрерывности и (или) восстановления деятельности кредитной организации, принятие решений о реализации модулей Плана ОНиВД
3. Информирование	Донесение информации заинтересованных лиц о ходе восстановления банка и (или) мерах, принятых для обеспечения ее непрерывности
4. Взаимодействие с Банком России	Выполнение действий согласованных с Банком России в целях координации совместных действий по обеспечению своевременного проведения расчетов по поручениям клиентов и по обязательствам банка, а также с другими заинтересованными лицами по вопросам обеспечения непрерывности и (или) восстановления деятельности
5.Взаимодействие со специальными органами и службами	Выполнение действий согласованных с правоохранительными органами, аварийными и специализированными службами (в том числе с органами внутренних дел, пожарной охраной, аварийно-спасательными службами, учреждениями здравоохранения, органами государственного санитарно-эпидемиологического надзора

6. Взаимодействие с коммунальными службами	Выполнение действий согласованных с коммунальными службами, в том числе по вопросам обеспечения электро-, тепло- и водоснабжения, с поставщиками услуг телефонной и других видов связи
7.Организация помощи служащим	Выполнение последовательных действий по обеспечению необходимой помощи служащим кредитной организации и членам их семей.

Базельский комитет по банковскому надзору в своих «Руководящих принципах обеспечения непрерывности деятельности»[42] рекомендует ***оценивать адекватность разрабатываемых мероприятий*** по восстановлению по трем важным направлениям:

1) при возникновении чрезвычайной ситуации, банк должен позаботиться о возможности переезда головного офиса в другое помещение. При соблюдении данного условия сводится к минимуму риск вывода из строя обеих территорий в результате наступившего события;

2) банку обеспечивается информационной и методической базы на альтернативных местах базирования, оборудованием и системами, чтобы восстановить операции и оказывать услуги в течение длительного времени;

3) необходимо учитывать вероятные затруднения с использованием персонала. В плане предусматриваются меры подготовки персонала.

В план обеспечения непрерывности бизнеса должны быть включены процедуры, обеспечивающие возможность обмена информацией во время чрезвычайного события. Важность точной и достоверной информации, как внутренней, так и внешней, не подлежит сомнению. Во время чрезвычайной ситуации точная и достоверная информация помогает принимать обоснованные решения и избегать обострения проблем с ликвидностью и погашением ссудной задолженности. План по восстановлению

[42] High-level Principles for Business Continuity // Basle Committee on Banking Supervision. August 2006.

непрерывности бизнес-процессов должен отражать возможные действия банка по нейтрализации и восстановлению деятельности после каждого из тех чрезвычайных событий, которые были отмечены банком как наиболее вероятные и существенные.

Процесс преодоления нестандартных и чрезвычайных ситуаций[43] в банках состоит из составляющих: организации процесса, элементов управления, стратегии, системы рейтинга банков по уровню эффективности осуществления внутренних банковских процессов (рис. 8.1.1).

Рис. 8.1.1. **Процесс преодоления нестандартных и чрезвычайных ситуаций в банках**

[43] Наточеева Н.Н. Финансовый механизм преодоления банковских кризисов для обеспечения устойчивого роста банковского сектора России : Дис. докт. экон. наук. ВГНА, М., 2012 – с. 242-248

Организация ***мониторинга индикаторов преодоления нестандартных и чрезвычайных ситуаций в банках*** представляет собой наблюдение показателей по пяти периодам, расположенных по степени их нестабильности (рис. 8.1.2):

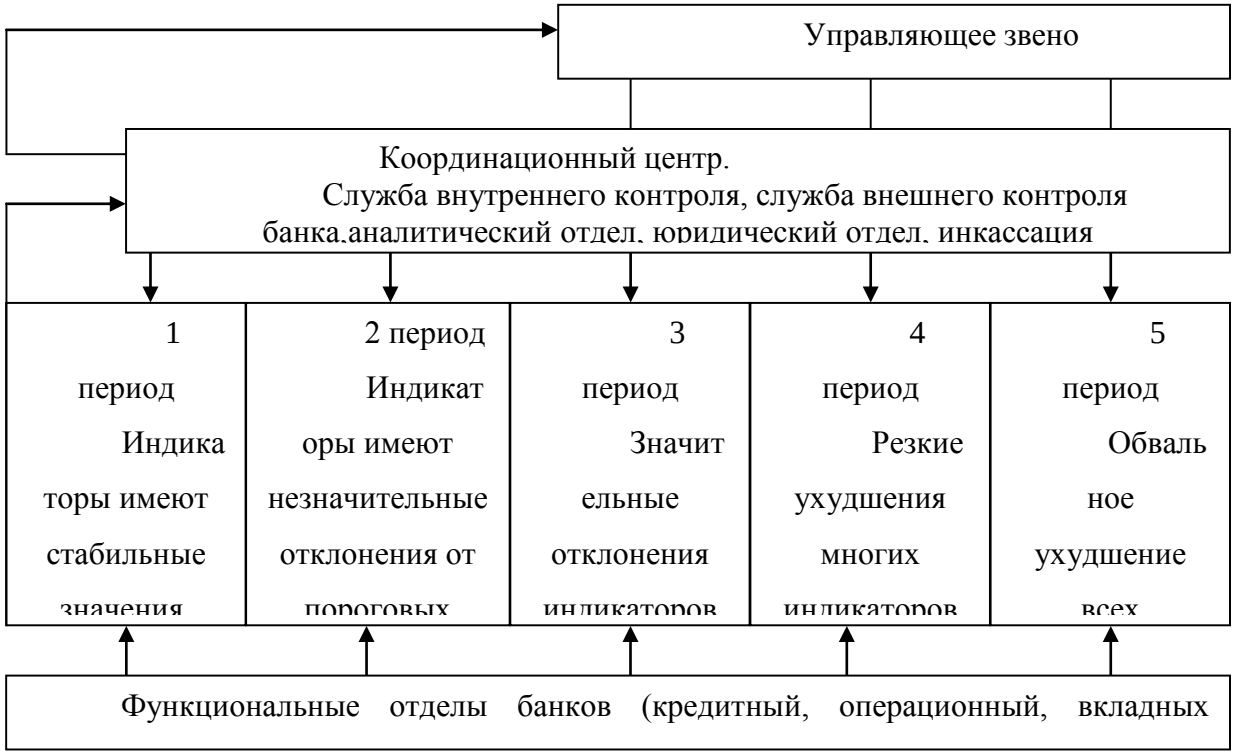

Рис. 8.1.2. **Мониторинг индикаторов в нестандартных и чрезвычайных ситуациях, проводимый отделами и управляющим звеном банка**

1 период – постоянный мониторинг показателей функционирования банков по внутреннему и внешнему блоку. Индикаторы имеют стабильные значения, все показатели находятся в пределах нормальных значений.

2 период – при наличии отрицательных отклонений некоторых фактических показателей банков от пороговых значений индикаторов на незначительную величину. На этом этапе определяется источник возможной угрозы и фиксируется направление её возникновения. Здесь могут быть отклонения не всех показателей, а только некоторых в худшую сторону.

3 период – при значительных отклонениях некоторых фактических показателей от пороговых значений в худшую сторону. Это угрожающая стадия нарастания нестандартных и чрезвычайных ситуаций банков.

4 период – резкие ухудшения многих показателей. Управляющее звено быстро и эффективно принимает оперативные адекватные меры для предотвращения нарастающей угрозы. Наступает критическая ситуация, которая требует незамедлительных управленческих решений и мер.

5 период – обвальное ухудшение всех показателей банков, отслеживаемое всеми звеньями системы мониторинга, вынуждает управляющее звено принимать кардинальные меры, меняя тактику и стратегию поведения для ухода и защиты от угроз или снижения последствий их реализации.

Процесс преодоления нестандартных и чрезвычайных ситуаций предусматривает наличие денежных средств по проведению предупредительных мероприятий и формирование резерва на возможные потери, а также наличие денежных средств по проведению оперативных мер, компенсации ущерба, определению рейтинга банков. Финансирование процесса преодоления нестандартных и чрезвычайных ситуаций идёт из нескольких источников. Во-первых, банки создают резервы на возможные потери. Такие резервы предусмотрены требованиями регулятора по созданию обязательных резервов, в банках создаются резервы на возможные потери по выданным ссудам, резервы под обесценение ценных бумаг. Учитывая величину потерь, особенно от реализации непредвиденных и непрогнозируемых угроз, целесообразно создавать резервы по преодолению нестандартных и чрезвычайных ситуаций. Порядок формирования этих резервов общепринятый, источником выступает прибыль, а величина такого резерва, по нашему мнению, должна быть не менее 5 % от величины уставного капитала банков. Но при этом, целесообразно помнить, что чем больше воздействие угрозы и отклонения индикаторов от рекомендуемых значений, тем больше должна быть величина резерва на покрытие

финансовых потерь. Сформированный эффективный процесс преодоления нестандартных и чрезвычайных ситуаций позволяет банкам повысить свою конкурентоспособность по сравнению с банками, у которых такой процесс отсутствует. Поддержание имиджа банков с высоким уровнем эффективности внутренних банковских процессов способствует привлечению денежных средств инвесторов. Этот процесс создаёт условия роста капитала банков.

8.2. УТРАТА ФИНАНСОВОЙ СТАБИЛЬНОСТИ, ОЗДОРОВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

Финансовая стабильность[44] коммерческого банка представляет собой диапазон состояний, предполагающий поддержание сбалансированности финансовых параметров, сохранение запаса финансовой прочности, что позволяет банку противостоять и преодолевать влияние негативных внутренних и внешних факторов (в т. ч. глобальных).

Под **финансовой устойчивостью**[45] банка понимает его способность противостоять деструктивным колебаниям, выполняя при этом операции по привлечению во вклады денежных средств физических и юридических лиц, открытию и ведению банковских счетов, а также размещению привлеченных средств от своего имени и за свой счет на условиях платности, срочности и возвратности.

Под **финансовым оздоровлением**[46] банка понимается проведение комплекса мероприятий, направленных на восстановление его ликвидности, возобновление прибыльной деятельности при условии выполнения всех требований банковского законодательства и обязательных нормативов деятельности банков, установленных Банком России. Ключевые мероприятия по финансовому оздоровлению проблемного банка фиксируются в плане

[44] Наточеева Н.Н. Финансовый механизм преодоления банковских кризисов для обеспечения устойчивого роста банковского сектора России : Дис. докт. экон. наук. ВГНА, М., 2012 – с. 83-87
[45] Там же
[46] Письмо Банка России от 29.12.2012 №193-Т «О Методических рекомендациях по разработке кредитными организациями планов восстановления финансовой устойчивости»

участия Агентства в предупреждении его банкротства, который утверждается Агентством и Банком России

План восстановления финансовой устойчивости фактически является Планом самооздоровления. В письме Банка России[47] «О Методических рекомендациях по разработке кредитными организациями планов восстановления финансовой устойчивости» указано, чтобы Планы самооздоровления согласовывались со стратегией развития кредитной организации, были встроены в общие процессы управления кредитной организации, отражали реальную организацию бизнеса кредитной организации и учитывали результаты стресс-тестирования.

Банки разрабатывают ***План восстановления финансовой устойчивости (План самооздоровления)*** кредитной организации с учётом реализации процессов управления и стратегического планирования, планирования ее собственных средств (капитала) и ликвидности. Основной целью Плана самооздоровления является заблаговременная разработка мер по восстановлению финансовой устойчивости и поддержанию непрерывности осуществления функций банка.

План самооздоровления позволяет оценить способность банка противостоять стрессовым ситуациям, поддерживать непрерывность осуществления функций Структура и содержание Плана самооздоровления представлены в табл.8.2.1.

Таблица 8.2.1

Структура и содержание Плана самооздоровления банка

Наименование разделов	*Содержание разделов Плана*
1.Краткое содержание	Общее лаконичное изложение сути основных стратегий самооздоровления и план действий по их выполнению.

[47] Письмо Банка России от 29.12.2012 №193-Т «О Методических рекомендациях по разработке кредитными организациями планов восстановления финансовой устойчивости»

2. Организационная структура банка	Описание организационной структуры кредитной организации, основных направлений деятельности, подразделений, значимых функций с точки зрения выделения функциональных элементов, участвующих в реализации мер Плана самооздоровления.
3. Функциональная структура банка	Информация о функциональной структуре банка, а также выделение основных направлений деятельности
4. Информация о материнской (дочерней) компании	Информация о материнской компании, дочерних организациях и аффилированных лицах, о механизмах взаимодействия внутри банковской группы (банковского холдинга), в том числе в стрессовых ситуациях.
5.Взаимосвязи	Операционные и финансовые взаимосвязи и взаимозависимости между банком, участниками банковской группы и аффилированными лицами.
6.Элементы препятствия	Потенциальные элементы или аспекты организационной структуры, взаимосвязи и взаимозависимости, которые в стрессовой ситуации могут являться барьером или существенным препятствием реализации Плана самооздоровления, и определить способы исправления ситуации или меры, необходимые для устранения или минимизации таких барьеров и препятствий.
7.Основные направления деятельности	Основные направления деятельности, схема связей и относящихся к ним активов и обязательств, особенности структуры финансирования и размещения денежных средств. Определение сотрудников, уполномоченных управления деятельности, и ссылки

	на внутренние документы, описание операционных и информационных систем, которые будут задействованы при реализации Плана самооздоровления.

План самооздоровления должен включать проведение самооценки системных последствий для банковской системы Российской Федерации, отдельных сегментов финансового рынка, национальной платежной системы возможного прекращения деятельности банка через роль его операций в деятельности клиентов.

В процессе создания Плана по самооздоровлению банки должны разработать ***стресс-сценарии***, которые были достаточно жесткими. Кредитным организациям также рекомендуется проводить реверсивные (обратные) стресс-тесты, направленные на определение набора параметров/сценариев, реализация которых приведет к серьезному ухудшению состояния банка.

В процессе стратегического планирования банка предусматриваются источники поддержания собственных средств (капитала) и ликвидности в различных сценариях развития банковского бизнеса. По результатам проводимого стресс-тестирования кредитные организации прогнозируют потребность в дополнительных источниках капитала и ликвидности.

План самооздоровления требует от банков планирования вариантов самооздоровления в условиях, более жестких по сравнению с предусмотренными этими стресс-сценариями, когда результатом стрессовой ситуации может быть банкротство кредитной организации, в случае если План самооздоровления не будет успешно реализован. Такие варианты могут включать (табл. 8.2.2).

Таблица 8.2.2

Варианты самооздоровления банка в жёстких условиях

Наименование варианта	*Содержание варианта*
1. Продажа части бизнеса или активов	Оценить стоимость таких вариантов может оказаться достаточно сложно, и банкам рекомендуется представить ориентировочные оценки. Определение данных вариантов и способов их реализации составляет важную часть Планов самооздоровления, особенно для крупных кредитных организаций. При определении вариантов продажи части бизнеса или активов следует уделить особое внимание долгосрочной финансовой жизнеспособности банка после совершения сделки.
2.Изменение структуры кредитной организации;	Банки, зарегистрированные на территории РФ, являющиеся участниками банковских групп (холдингов), головные организации которых зарегистрированы на территории иностранных государств, но при этом сами являющиеся головными по отношению к банкам, разрабатывают Планы самооздоровления, учитывая данный фактор, а также возможные меры по самооздоровлению головных организаций.
3.Полное прекращение выплаты дивидендов и различных вознаграждений	Действия по обеспечению непрерывности выполнения и финансирования важнейших функций кредитной организации, исходя из размера, структуры, сложности и взаимосвязанности кредитной организации и связанных с ней лиц. Для этого важно выявить стрессовые ситуации, при которых выполнение данных функций может оказаться под угрозой, и определить последовательность возможных действий на каждой стадии развития кризисной

	ситуации. Среди таких действий может быть полное прекращение выплаты дивидендов.
4.Привлечение стратегического инвестора для приобретения существенной доли участия.	Кредитные организации, входящие в состав банковских групп, головные банки которых разрабатывают и представляют в Банк России Планы по согласованию с головной организацией, могут не разрабатывать Планы самооздоровления на индивидуальной основе в случае, если меры восстановления их финансовой устойчивости в полном объеме содержатся в Плане самооздоровления

В плане самооздоровления необходимо предусмотреть мероприятия для обеспечения *операционной стабильности банка* (вплоть до изменения структуры кредитной организации) в случае реализации стрессовой ситуации. В Плане рекомендуется оценить *эффективность и потенциальные риски* каждого действия по самооздоровлению, включая влияние на кредиторов, контрагентов и стабильность банковской системы.

Банки должны рассматривать сценарии для поддержания и восстановления необходимого уровня достаточности капитала и обеспечения их качества, а также ликвидности. При разработке сценариев и мероприятий для их реализации, банкам необходимо учитывать потенциальное снижение источников ликвидности. ***Индикаторы повышения качества*** и ***достаточности собственных средств (капитала) банка*** представлены в табл. 8.2.3.

Таблица 8.2.3

Индикаторы повышения качества и достаточности собственных средств (капитала) банка

Наименование индикатора	*Характеристика индикатора*
1.Привлечени	Аккумулирование дополнительных средств

е средств	действующих или новых акционеров (участников) в уставный капитал и (или) в иные инструменты собственных средств (капитала) кредитной организации
2.Прекращение выплат	Завершение выплат (дивидендов) акционерам (участникам), ограничение или приостановка выплат бонусов и компенсаций менеджерам
3.Конвертация обязательств в капитал	Трансформация (перевод) обязательств в капитал (выпуск долговых обязательств, предусматривающих конвертацию в капитал при определенных обстоятельствах, поддержание данного рода пассивов на определенном минимальном уровне)

Действия по укреплению ситуации с ликвидностью, дополнительное финансирование (фондирование) приведены в табл.8.2.4.

Таблица 8.2.4

Действия по укреплению ситуации с ликвидностью, дополнительное финансирование (фондирование)

Наименование действия	*Характеристика действия*
1.Формирование портфеля инструментов	- набор стандартных инструментов по поддержанию ликвидности (в том числе действующие в данный момент возможности привлечения ликвидности от Банка России)
2.Меры по устранению дефицита ликвидности	- изыскание дополнительных источников ликвидности в более жестких стрессовых ситуациях, в том числе при оттоке средств клиентов или участников платежной системы, в случае если кредитная организация является центральным

	платежным клиринговым контрагентом, оператором или расчетным центром значимой платежной системы
3.Учет дополнительного обеспечения для привлечения ликвидности	-расширение объектов и объемов активов кредитной организации (с точки зрения возможности их использования в качестве обеспечения для поддержания ликвидности)
4.Формирование фонда	- создание (в случае, если это применимо к деятельности организации) гарантийного фонда исходя из потребностей участников значимой платежной системы в ликвидности с учетом кризисных ситуаций
5. Действия по реализации активов	- продажа непрофильных активов; - продажа дочерних организаций; - выделение для продажи отдельных структурных единиц или целых направлений бизнеса; - продажа (передача) активов вместе с обязательствами.
6. Реструктуризация обязательств	Изменение структуры долгов, в том числе частичное списание (сокращение), пересмотр его сроков и других условий или конвертация долга в инструменты капитала

Санацией[48] (от латинского sanatio – лечение) называется комплекс мер по финансовому оздоровлению кредитной организации, применяемый для предотвращения его банкротства. Если речь идёт о санации банка, то предприятию-должнику выделяются денежные средства, с помощью которых организация может восстановить платежеспособность, осуществить выплаты

[48] Современный экономический словарь / Под ред.Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева.М., Инфра-М, 2006 – С.355

по своим обязательствам. В процессе санации Агентство по страхованию вкладов (АСВ) ищет инвесторов для проблемного банка, либо проводит его финансовое оздоровление собственными силами и средствами. Санация банка возможна в том случае, если существует возможность избежать банкротства. Процедура проводится для значимых для экономики страны или какого-либо конкретного региона банков. Но АСВ может и отказаться выполнять эту процедуру.

Санирование выгодно и физическим, и юридическим лицам, обслуживающимся в банке. Физические лица получают возможность сохранить свои сбережения в полном объеме, при банкротстве им выплачивается сумма в размере до 1,4 млн. рублей. Юридические лица в случае санации банка также сберегут средства на своих счетах и смогут продолжить обслуживаться. Процедура санации банка особенности, обусловленные природой кредитной организации.

Санация банка представляет собой процедуру, главной целью которой является экономическое и финансовое оздоровление кредитной организации. Процедура будет считаться проведенной успешно, если будет предотвращено банкротство банка.

Банк России вправе направить предложение в АСВ о проведении процедуры санации. АСВ проводит оценку возможности и целесообразности реструктуризации банка. На основании оценки принимается:

- решение о том, что Агентство будет участвовать в предупреждении банкротства банка;
- или же решение об отказе, который должен быть мотивирован.

В качестве основания для отказа Агентство может указать неоправданно высокое количество затрат на оздоровление банка. Если АСВ откажется от участия в санации, то у банка будет отозвана лицензия. В том случае, если Агентство посчитает участие в санации целесообразным, то им осуществляется разработка плана оздоровления, который согласовывается с

Банком России. Меры по предупреждению банкротства банка носят экономический и организационный характер:

- финансовую помощь, оказываемую учредителями (участниками) банка, а также иными лицами;
- изменения в организационной структуре банка;
- преобразование структуры банковских активов и пассивов;
- приобретение акций банка;
- действия по указаниям Банка России, касающихся несоответствия размеров собственных средств и уставного капитала и др..

В процессе санации деятельностью банка руководит специальный орган управления – **временная администрация**. Ее назначение осуществляется Банком России. Если санация прошла удачно, платежеспособность восстановлена, то правоотношения между банком и физическими или юридическими лицами сохраняются в виде, существовавшем до введения процедуры.

Кредиторы банка делятся в зависимости от того, к какой очереди они относятся. Существуют кредиторы, требования которых удовлетворяются во внеочередном порядке, кредиторы 1-3 очереди. Анализ показал, что предприниматели попадают в список должников третьей очереди.

Отзыв лицензии – это лишение банка права на осуществление любых операций в сфере банковского сектора, которые были предусмотрены действующей лицензией. Отозвать ее может только ЦБ РФ. После отзыва начинается затяжная ликвидация банка, которая длится от 1-го года до нескольких лет. ***Причины для стопроцентного отзыва***:

- если сумма кредитных средств свалилась ниже планки в 2%;
- если собственных средств меньше, чем его уставной капитал на момент регистрации. Эта причина не распространяется на банковские организации, зарегистрированные менее 2-х лет;
- если банк не выровнял сумму собственных средств и уставного капитала;

– если банк самостоятельно уменьшил сумму уставного капитала, сделав ее ниже размера собственных средств. В этом случае банк может избежать отзыва путем передачи в Центральный банк РФ заявления о смене положения на некредитную организацию (НКО).

Причины для санации:

– если сведения, по которым банку выдавалась лицензия, признаны недостоверными, полностью или частично;
– если банковские операции, предусмотренные лицензией, были задержаны на срок более 1 года;
– если отчетность оказалась недостоверной;
– если ежемесячные отчеты были задержаны на срок от 15-ти дней и более;
– если банк проводил операции, не указанные в выданной лицензии, даже при единичном случае и др.

Отзыв лицензии бывает добровольный и принудительный. ***Процесс принудительной ликвидации*** выглядит следующим образом: после проверки банковской организации следует решение регулятора об отзыве лицензии. На следующий день начинается поэтапная ликвидация. Центральный банк направляет информацию с реестром вкладчиков в АСВ для последующей выплаты страховки. После того, как банк получает извещение от регулятора, незамедлительно прекращаются все операции по приходу и расходу, закрываются любые транзакции, останавливается обмен валюты, назначается временная администрация, которую выбирает регулятор.

После остановки всех операций, начинается инкассация абсолютно всех денежных средств в валюте и рублях, в хранилища Центрального банка. Деньги зачисляются на счет банка, открытый в Банке России. Остатки по кредитам перечисляют на этот счет. В случаях, когда банк имеет достаточное количество средств, начинается добровольная ликвидация, в ходе которой

выплачиваются все долги перед кредиторами. Все действия происходят под управлением специальной комиссии, назначенной регулятором.

АСВ самостоятельно решает, санировать банк или нет. На основании такой оценки АСВ выносит решение: о согласии участия в процессе санации; об отказе, который непременно нужно разъяснить и мотивировать.

В качестве обоснованного отказа могут выступать очень высокие затраты на процесс оздоровления конкретного банка. Если АСВ откажет в санации, у кредитного учреждения автоматически отберут разрешение на деятельность. Меры АСВ по предупреждению банкротства: банку оказывают финансовую помощь и меняют его организационную структуру; в качестве помощи может выступать скупка акций банка; устраняются нарушения, выявленные ЦБ РФ и приведшие к угрозе банкротства. Эти меры могут применяться в совокупности или по отдельности, в зависимости от причин, которые повлекли санацию банка.

В случаях, когда банк имеет достаточное количество средств, начинается ***добровольная ликвидация***, в ходе которой выплачиваются все долги перед кредиторами. Все действия происходят под управлением специальной комиссии, назначенной регулятором.

8.3 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ БАНКА

В современном экономическом словаре угроза определяется как непосредственная опасность, требующая быстрого реагирования. Реализация банковских рисков и угроз приводят к финансовым потерям и негативным изменениям бизнеса банка.

Экономическая угроза[49] деятельности коммерческого банка это риск такой величины, реализация которого приведёт к существенным финансовым последствиям в коммерческой деятельности банка. Оценка существующих классификаций экономических угроз коммерческих банков показала, что

[49] *Наточеева Н.Н.* Рейтинг финансовой безопасности коммерческих банков по критерию прогнозирования внутренних экономических угроз: Дис. канд. экон. наук. ХГАЭП, Хабаровск, 2004 – 175с.

угрозы, разделяют на внешние и внутренние. На внешние угрозы банк повлиять практически не может, но может их спрогнозировать, а вот ослабить действие внутренних угроз кредитная организация в состоянии.

Экономическая безопасность банка[50] – это состояние защищённого функционирования коммерческого банка, гарантирующие недопущение ущерба от внешних и внутренних экономических угроз.

Экономические угрозы банка можно разделить на ***три категории*** в зависимости от уровней безопасной кредитной деятельности банка:

- уровень международной экономической безопасности коммерческого банка;
- уровень национальной экономической безопасности коммерческого банка;
- внутренний уровень экономической безопасности коммерческого банка.

К ***угрозам международной экономической безопасности*** относятся: экономические санкции, применяемые Западом к государственным банкам и к российской экономике; ограничения доступа российских банков к ресурсам на международных финансовых рынках; снижение кредитного рейтинга банков, отечественной банковской системы и национальной экономики страны в целом.

К ***угрозам национальной экономической безопасности***, относятся: сокращение темпов экономического развития страны; низкий уровень развития национального финансового рынка и его большая централизация. А также неравномерность развития региональных банков и их разный уровень доступности к кредитным ресурсам; ориентация системы рефинансирования Центрального банка на обеспечение ликвидности банков, а не кредитных ресурсов; недостаточный уровень доходности российских заёмщиков.

К ***внутренним угрозам*** относят угрозы, связанные с потерей ликвидности, низким качеством выполнения кредитных операций, с

[50] Там же

пробелами в проведении кредитной политики, формирования кредитного портфеля, а также не эффективным ведением всего кредитного процесса. с внутренними процессами в банке.

Таким образом, основными экономическими угрозами, влияющими на внутренний процесс коммерческих банков, являются: внешние международного уровня – экономические санкции к России и банковской системе, спад производства в национальной экономике, неразвитость финансового рынка, диспропорции в региональном развитии и низкий уровень доходов заёмщиков. Внешние угрозы национального уровня: падение темпов развития экономики страны, недостаточный уровень развития финансового рынка для свободного доступа банков к ресурсам, неравномерность развития региональных банков, низкий уровень доходов банковских клиентов. Внутренние угрозы включают: неэффективность ведения процесса, преступления и мошенничества в сфере банка, низкий уровень ликвидности и качества привлечённых средств, а также банковского менеджмента в сфере кредитования клиентов и развития кредитных отношений. Внешние и внутренние угрозы представлены в табл. 8.3.1.

Таблица 8.3.1

Угрозы экономической безопасности коммерческих банков

Внешние угрозы		***Внутренние угрозы***	
Угрозы международной экономической безопасности коммерческого банка		*Внутренний уровень экономической безопасности коммерческого банка*	
Наименование угроз	*Область воздействия*	*Наименование угроз*	*Область воздействия*
Внешние экономические санкции к стране	Вся деятельность коммерческих банков	Небезопасное и неэффективное ведение банковского бизнеса	Весь внутренний процесс банка
Внешние санкции к	Деятельность банков, к которым	Преступления и мошенничества в	Вся предпринимательская

ограничению доступа российских банков к ресурсам на зарубежных финансовых рынках	применили экономические санкции	банковской сфере	деятельность банка
Понижение кредитного рейтинга банковской системы страны	Деятельность значительной части коммерческих банков	Рискованная банковская политика	Проведение политики коммерческого банка
Угрозы национальной экономической безопасности коммерческого банка		Низкий уровень банковского менеджмента	Банковские операции, связанные с с обслуживанием клиентов
Спад в развитии экономики страны	Деятельность всех коммерческих банков		
Неразвитость финансового рынка как ограничение доступа к ресурсам на внутреннем рынке	Деятельность банков, которые заимствуют ресурсы на внутреннем финансовом рынке	Неэффективное формирование и структурирование банковского портфеля	Структура и качество портфеля банка
Диспропорции в региональном развитии с разными условиями доступности к продуктам и услугам банков	Деятельность региональных банков, которые находятся в неравных условиях с банками центрального региона	Низкий уровень банковской ликвидности	Операции коммерческого банка
Неотработанная система рефинансирования регулятором коммерческих банков по их равномерному	Вся деятельность коммерческих банков	Неликвидный баланс коммерческого банка	Вся деятельность банка
		Низкое качество активов коммерческих	Операции коммерческого банка

доступу к ресурсам		банков	
Низкий уровень доходов российских клиентов – потенциальных заёмщиков	Деятельность всех банков, функционирующих в условиях повышения рисков и угроз	Неудовлетворительное качество привлечённых средств – ресурсов банка	Количество и качество банковских ресурсов

С целью обеспечения ***экономической безопасности коммерческого банка*** предусмотрено управление финансовыми потоками в процессе преодоления банковских кризисов ***с использованием функциональных блоков,*** которое может быть в стратегическом направлении – на длительную перспективу и в оперативно-тактическом направлении – в текущем периоде.

В качестве блоков ***стратегического управления финансовыми потоками*** банков могут выступать: долгосрочные пассивы (собственная ресурсная база, долгосрочные заёмные и привлечённые средства), долгосрочные активы (долгосрочные кредиты, инвестиции) (рис.8.3.1).

Рис. 8.3.1 **Стратегическое управление финансовыми потоками банков**

В качестве функциональных блоков ***оперативно-тактического управления финансовыми потоками банков*** могут выступать: краткосрочные пассивы (депозитная база краткосрочного характера), краткосрочные активы (кредиты, ликвидность). Оперативно-тактическое управление финансовыми потоками банка представлено на рис. 8.3.2. Сюда можно отнести блок финансовых потоков в иностранной валюте, блок финансовых потоков по расчётно-платёжным операциям.

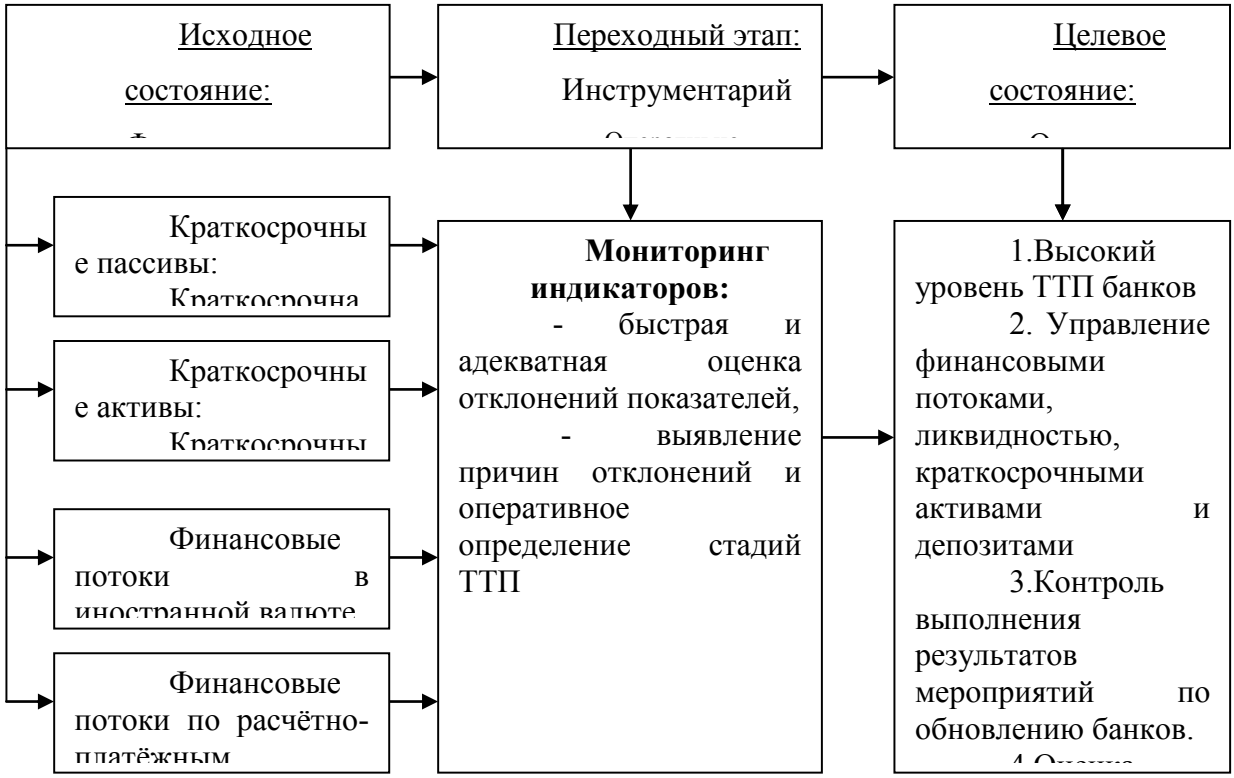

Рис. 8.3.2 **Оперативно-тактическое управление финансовыми потоками банков**

Уровень неопределённости в краткосрочном периоде значительно ниже и количество угроз кризиса может быть меньше или их не будет совсем по сравнению с вариантом стратегического управления финансовыми потоками банков. С точки зрения базовых вариантов развития кризисных ситуаций в банках, вариант медленно нарастающей угрозы может и не быть, ввиду короткого периода управления потоками, однако при условиях второго варианта лавинообразного нарастания угроз и практически мгновенного их воздействия при недостаточной финансовой прочности, потери неизбежны.

Несмотря на то, что финансовые технологии можно использовать при любых вариантах развития кризисов в банках, указанные особенности необходимо учитывать.

Мониторинг экономических угроз необходим при любом варианте управления. Использование финансовых технологий может быть при любом варианте управления, однако в процессе оперативно-тактического

управления может просто не хватить времени для прогноза и оценки при лавинообразном нарастании угрозы банковского кризиса.

Обеспечение финансовой прочности и позиции безопасности банков вследствие кризиса ликвидности не может сводиться только к формированию запасов ликвидных средств или резервных позиций для исполнения текущих обязательств перед вкладчиками, поскольку любой накопленный объём резервов, как показала практика, может быть израсходован в течение очень короткого периода времени.

Необходима разработка детального плана действий, состоящего из набора мероприятий и процедур для определения источников средств в процессе устранения (снижения) воздействия угрозы банковского кризиса. Процесс преодоления банковских кризисов и обновления кредитных организаций включает, в том числе, наличие денежных средств для обеспечения финансовой прочности и позиции безопасности банков, организации процесса обеспечения, мониторинга индикаторов, проведения предупредительных и оперативных мероприятий.

Анализ структуры источников ресурсов банков показывает преобладание заёмных и привлечённых средств, в качестве которых выступают межбанковский кредит, депозитные источники, средства, мобилизованные на финансовом рынке.

С целью сохранения финансовой устойчивости и уменьшения угроз ликвидности структуры баланса банков, как финансовых посредников на рынке, в кредитных организациях предусмотрена система борьбы с такого рода угрозами. Однако будет целесообразно оптимизировать структуру источников, с точки зрения обеспечения финансовой прочности и обновления банков в целях преодоления банковских кризисов, когда могут потребоваться дополнительные источники капитала для возмещения потерь.

Формирование оптимальной структуры источников средств связано с ограничениями ресурсного и временного характера и может развиваться по различным вариантам оптимизации. Тот или иной вариант во многом зависит

от конкретных условий, в которых находятся банки. Привлечение средств возможно из нескольких источников, однако банки ограничены величиной маржи, из которой несут расходы за заёмный и привлечённый капитал.

Возможна ситуация, когда привлечение заёмных средств будет отложено до момента, при котором валовая рентабельность банковских операций будет превышать расходы по уплате процентов за заёмные средства. Банки могут выбрать один из вариантов ***оптимизации структуры источников средств***, которая может быть пространственной, временной или пространственно- временной.

Пространственная оптимизация источников средств выполняется при следующих условиях: имеются источники привлечения заёмных ресурсов с различным объёмом, сроком и стоимостью привлечения средств (различные процентные ставки).

Временная оптимизация источников средств в процессе преодоления банковских кризисов и обновления. Она выполняется при следующих условиях: привлечение заёмных средств одновременно разделяется на краткосрочный и долгосрочный период, имеются источники с различным объёмом и стоимостью средств.

Пространственно-временная оптимизация источников средств в процессе преодоления банковских кризисов и обновления. Она выполняется при следующих условиях: имеются краткосрочные и долгосрочные источники привлечения заёмных средств с различным объёмом, сроком и стоимостью привлечения.

В краткосрочном периоде пространственно-временной оптимизации источников средств целесообразно сделать упор на временную оптимизацию. В противном случае, финансовые потери в долгосрочной перспективе могут значительно расти, во-первых, с учётом вариантов воздействия угроз (особенно второго варианта) возрастает вероятность наступления кризисных ситуаций, во-вторых, в связи с откладыванием во времени процесса заимствования средств, ввиду сокращения ресурсной базы и нарушения её

стабильности. Выделяются краткосрочные беспроцентные ресурсы (средства, полученные от Центрального банка) с одновременным разделением краткосрочных заёмных средств минимальной и средней стоимости и долгосрочных заёмных источников средней и значительной стоимости.

В долгосрочной стратегической перспективе пространственно-временной оптимизации источников средств целесообразно сделать упор на пространственную оптимизацию, поскольку стратегические цели развития банков предусматривают увеличение, в том числе, доходности кредитных организаций, повышение их конкурентоспособности, роста финансового рейтинга и деловой репутации.

Пространственная оптимизация структуры источников средств включает повышение рентабельности использования источников с одновременной минимизацией их стоимости, и соответственно, снижение угроз по финансированию банковской деятельности. В этом случае предусмотрено разделение внешних заёмных источников по степени снижения объёмом привлечения, с одновременным снижением сроков и ростом стоимости средств.

К современным методам обеспечения экономической безопасности банков можно отнести **скрининг** и методы борьбы с **мошенничеством, проводимые с помощью исполнительных листов.**

Скрининг[51] представляет собой специальную проверку кредитоспособности, устойчивости и добропорядочности партнера на основе данных аудиторских проверок, справочников, финансовых проверок и пр. Информация клиентов банка, размещённая в социальных сетях, может быть интересной не только для знакомых интернет-пользователя, но и для кредиторов. Изучая социальные сети («В Контакте», «Одноклассники» и др.) можно получить сведения не только о месте учебы и работы человека, но и о том, какой автомобиль стоит у него в гараже или другое имущество. Все данные, которые пользователь сети выкладывает в интернете,

[51] Универсальный англо-русский словарь. – Академик. ру. 2011

обрабатываются специалистами кредитных организаций, и составляется «портрет» потенциального заемщика. Сотрудник банка может из сведений, выложенных в социальных сетях заёмщиком, узнать уровень платежеспособности клиента. Но при этом, выложенную в интернет информацию, нельзя считать достоверной. Так оценивают своих клиентов только 5-7 молодых банков.

Скрининг интернет-ресурсов производится для сличения реального положения дел заёмщика с его виртуальным образом. Сверяют информацию о возрасте, наличии супруга (супруги) или на наличие иждивенцев. Причем это все пункты, по которым могут проверить потенциального заёмщика. Иногда обращают внимание на место работы и образование. Проверяют потенциальных заёмщиков только по определенным программам кредитования. К примеру, проверка клиента на платежеспособность может проверяться в течение часа или в течение семи рабочих банковских дней. Время проверки анкеты заемщика зависит от цели, на которую он оформляет кредит, и от некоторых других факторов (возраст, место работы, уровень заработной платы, семейное положение и т.д.).

По статистике более ответственными заёмщиками являются собаководы и любители крупных домашних животных, а вот владельцы кошек, попугаев и крыс относятся пренебрежительно к своим кредитным обязательствам.[52]

С помощью скрининга, возможно, подобрать профессионалов в своей деятельности. В целом, скрининг означает отсеивание, проверку на безопасность, поиск специалистов с помощью внешних и внутренних источников информации по общим признакам и профессиональным качествам. Выгоды использования скрининга: экономия средств и времени на телефонные переговоры, рекламу вакансии и анкетирование потенциальных претендентов на должность. Стоимость услуг незначительна и доступна малому и среднему бизнесу.

[52] http://www.bankist.ru/article/190115/2815/

Скрининг включает проверку документов на подлинность, получение информации с предыдущих мест работы, многократное тестирование и собеседование. Рекрутинговая компания позволяет выявить на этапе отбора недостаток профессиональных качеств, халатные действия при выполнении должностных инструкций, конфликтность в команде. Кроме того можно случаи подачи в суд на предыдущих работодателей, использования информации компании и служебного положения для развития своего параллельного бизнеса, сокрытия психических заболеваний и других проблем со здоровьем, которые бы мешали полноценной работе в компании. Скрининг позволяет проверить биографию сотрудника, определить причины увольнения с предыдущего места работы, причины поиска работы.

Скрининг включает также контроль заявленного уровня профессионализма и подготовки за счет проведения тестирования, оценки знаний и опыта работы. Конечно, всю информацию о специалисте знает только сам специалист, но профессиональное сканирование знаний, опыта и возможностей создадут благоприятные условия для правильного выбора специалиста.

Сотрудники банков обнаружили новую схему мошенничества – **отмывание денег с помощью исполнительных листов.** Недавно зарегистрированные юридические лица открывают в банке счета, на которые зачисляются денежные средства от других юридических лиц, чаще всего «в качестве оплаты консультационных услуг». Затем банки получают подлинные исполнительные листы, выданные региональными судами общей юрисдикции и районными судами – на принудительное исполнение решений судов, по которым с открытых счетов банки производят взыскания крупных сумм денежных средств в пользу физических лиц.

При этом руководство компаний, открывших счет, не оспаривает правомерность исполнительных листов, а также не выходит на связь с банками. В результате через счета юридических лиц проходят сотни миллионов рублей. Формальных оснований для отказа в осуществлении

подобных операций по подлинным исполнительным листам у банков нет. Ликвидация этой мошеннической схемы необходима в свете борьбы с отмыванием денежных средств и незаконным финансированием терроризма. Для борьбы с такими схемами необходимы: усиленная проверка клиентов при приеме на обслуживание; обучение сотрудников, которые проводят такие операции по исполнительным листам. Банкам необходимо информировать сотрудников и/или создать внутренние инструкции для сотрудников, которые работают с исполнительными листами. В настоящее нестабильное время в разы выросло число фальсифицированных исполнительных листов, направляемых мошенниками в банки. В апреле 2015 года регулятор настоятельно рекомендовал банкам перед взысканием средств со счетов клиентов по исполнительным листам убедиться в подлинности этих листов.[53]

8.4 ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ БАНКА

Информационная безопасность банка – это состояние защищенности всех его информационных активов от внешних и внутренних информационных угроз.

От информационной безопасности банка зависят его репутация и конкурентоспособность. Высокий уровень обеспечения информационной безопасности банка позволяет минимизировать риски (табл. 8.4.1).

Таблица 8.4.1

Риски информационной безопасности

Наименование риска информационной безопасности	*Характеристика риска информационной безопасности*
Риск утечки информации	риск утечки информации, составляющей

[53] https://russian.rt.com/article/144011)

	служебную/коммерческую/банковскую тайну
Риск разрушения	риск разрушения и потери ценных данных, в т. ч. информационных
Риск неполной и искажённой информации	– риск использования в деятельности банка, в том числе при принятии управленческих решений, неполной или искаженной информации
Риск потери деловой репутации	риск распространения во внешней среде информации, угрожающей репутации банка.

Особенности банковских информационных систем: хранят и обрабатывают большое количество данных о финансовом состоянии и деятельности физических и юридических лиц; имеют инструменты совершения транзакций, ведущих к финансовым последствиям. Информационные системы не могут быть полностью закрытыми, поскольку должны отвечать современным требованиям к уровню обслуживания (иметь систему онлайн-банкинга, сеть банкоматов, подключенных к публичным каналам связи и т.д.). Указанные особенности приводят к тому, что информационные активы кредитных организаций являются желанной целью злоумышленников и нуждаются в серьезной защите.

Главная задача злоумышленников (внешних нарушителей и инсайдеров), атакующих информационные системы банков, – получение контроля над информационными активами кредитной организации для последующего совершения неправомерных транзакций или компрометации банка по заказу недобросовестных конкурентов.

Таблица 8.4.2

Требования к системе обеспечения информационной безопасности банков

Наименование требований	*Характеристика требований*
Адекватность	быть адекватной внутренним и внешним угрозам
Комплексный подход	реализовывать комплексный подход к защите – включать все необходимые организационные меры и технические решения и защищать все компоненты ИС (системы электронных платежей, электронного документооборота и обслуживания платежных карт, банковские программные и программно-технические комплексы, системы удаленного обслуживания, сети связи и т.д.).
Высокая производительность	обеспечивать высокую производительность – обрабатывать значительные объемы информации без снижения быстродействия
Надёжность и отказоустойчивость	быть надежной и отказоустойчивой благодаря применению технологий кластеризации, виртуализации, балансировки нагрузки и прочее
Иметь инструменты	иметь инструменты сбора, анализа данных об инцидентах и реагирования на события безопасности.

В настоящее время существуют стандарты информационной безопасности, актуальные для российских кредитных организаций: Стандарт Банка России[54]; Федеральный закон «О персональных данных»[55]; Стандарт защиты информации в индустрии платёжных карт[56].

Выполнение требований сразу нескольких стандартов ИБ в рамках одного проекта позволяет заказчику: создать целостную и легко управляемую систему информационной безопасности, не дублировать

[54] Стандарт Банка России СТО БР ИББС-1.0-2014 «Обеспечение информационной безопасности организаций банковской системы Российской Федерации»
[55] Федеральный закон «О персональных данных» № 152-ФЗ
[56] Стандарт защиты информации в индустрии платёжных карт PCI DSS

технические средства и организационные меры, направленные на выполнение требований стандартов, сократить затраты на проектные работы.

Существует **концепция безопасности коммерческого банка**, одобренная Советом Ассоциации российских банков (АРБ).

Объектами информационной безопасности являются: информационные ресурсы (информация с ограниченным доступом, составляющая коммерческую тайну, иная конфиденциальная информация, предоставленная в виде документов и массивов независимо от формы и вида их представления). ***Субъектами*** правоотношений при решении проблемы информационной безопасности являются: государство (Российская Федерация) как собственник информационных ресурсов, отнесенных к категории государственной тайны; Центральный банк Российской Федерации, осуществляющий денежно-кредитную политику страны; коммерческий банк как юридическое лицо, являющееся собственником информационных ресурсов, составляющих служебную, коммерческую и банковскую тайну.

Главной целью системы информационной безопасности является обеспечение устойчивого функционирования банка и предотвращение угроз его безопасности, защита от разглашения, утраты, утечки, искажения и уничтожения служебной информации, нарушения работы технических средств, обеспечения производственной деятельности, включая и средства информатизации. ***Задачами информационной безопасности*** являются:

- отнесение информации к категории ограниченного доступа (государственной, служебной, банковской и коммерческой тайнам, иной конфиденциальной информации, подлежащей защите от неправомерного использования;
- создание механизма и условий оперативного реагирования на угрозы безопасности и проявление негативных тенденций в функционировании банка.

Принципы организации и функционирования системы информационной безопасности:

- обеспечение безопасности информационных ресурсов в течение всего их жизненного цикла, на всех технологических этапах их обработки и использования во всех режимах функционирования;
- способность системы к развитию и совершенствованию в соответствии с изменениями условий функционирования банка.

Принцип законности предполагает разработку системы безопасности на основе федерального законодательства в области банковской деятельности, информатизации и защиты информации, частной охранной деятельности и других нормативных актов по безопасности. ***Объекты защиты информационной безопасности***:

- информационные ресурсы с ограниченным доступом, составляющие служебную и коммерческую тайну, а также иная конфиденциальная информация на бумажной, магнитной, оптической основе, информационные массивы и базы данных, программное обеспечение;
- средства и системы информатизации (автоматизированные системы и вычислительные сети различного уровня и назначения, линии телеграфной, телефонной, факсимильной, радио- и космической связи, технические средства передачи информации, средства размножения и отображения информации);
- технические средства и системы охраны и защиты материальных и информационных ресурсов.

Угрозы информационным ресурсам проявляются в виде:

- разглашения конфиденциальной информации;
- утечки конфиденциальной информации через технические средства обеспечения производственной деятельности различного характера;
- несанкционированного доступа к охраняемым сведениям со стороны конкурентных организаций и преступных формирований.

Таблица 8.4.3

Пути осуществления угроз информационным ресурсам банков

Наименование путей угроз	*Характеристика путей осуществления угроз*
Неофициальный доступ	путем неофициального доступа и съема конфиденциальной информации
Подкуп лиц	путем подкупа лиц, работающих в банке или структурах, непосредственно связанных с его деятельностью
Перехват информации	путем перехвата информации, циркулирующей в средствах и системах связи и вычислительной техники с помощью технических средств разведки и съема информации, несанкционированного доступа к информации и преднамеренных программно-математических воздействий на нее в процессе обработки и хранения
Подслушивание разговоров	путем подслушивания конфиденциальных переговоров, ведущихся в служебных помещениях, служебном и личном автотранспорте, на квартирах и дачах
Неосторожное обращение с информацией	через переговорные процессы между банком и иностранными или отечественными фирмами, используя неосторожное обращение с информацией
Через сотрудников банка	через отдельных сотрудников банка, стремящихся заполучить больший, чем их зарплата, доход или имеющих иную корыстную либо личную заинтересованность

Основными составляющими обеспечения информационной безопасности ресурсов коммерческих банков являются: система

безопасности информационных ресурсов; система мер (режима) сохранности и контроль вероятных каналов утечки информации.

Система обеспечения безопасности информационных ресурсов должна предусматривать комплекс организационных, технических, программных и криптографических средств и мер по защите информации в процессе традиционного документооборота при работе исполнителей с конфиденциальными документами и сведениями, при обработке информации в автоматизированных системах различного уровня и назначения, при передаче по каналам связи, при ведении конфиденциальных переговоров.

При этом ***основными направлениями реализации технической политики обеспечения информационной безопасности*** в этих сферах деятельности являются:

- защита информационных ресурсов от хищения, утраты, уничтожения, разглашения, утечки, искажения и подделки за счет несанкционированного доступа (НСД) и специальных воздействий;
- защита информации от утечки вследствие наличия физических полей за счет акустических и побочных электромагнитных излучений и наводок (ПЭМИН) на электрические цели, трубопроводы и конструкции зданий.

Таблица 8.4.4

Мероприятия проведения технической политики информационной безопасности коммерческого банка

Наименование мероприятий	*Характеристика мероприятий*
Формирование системы доступа исполнителей	реализация разрешительной системы допуска исполнителей (пользователей) к работам, документам и информации конфиденциального характера
Ограничение доступа	ограничение доступа исполнителей и посторонних лиц в здания, помещения, где проводятся

исполнителей	работы конфиденциального характера, в том числе на объекты информатики, на которых обрабатывается (хранится) информация конфиденциального характера
Разграничение доступа исполнителей	разграничение доступа пользователей к данным автоматизированных систем различного уровня и назначения
Учёт документов	учет документов, информационных массивов, регистрация действий пользователей информационных систем, контроль несанкционированного доступа и действиями пользователей
Криптографическое преобразование информации	криптографическое преобразование информации, обрабатываемой и передаваемой средствами вычислительной техники и связи
Снижение уровня информативности	снижение уровня и информативности ПЭМИН (побочных электромагнитных излучений и наводок), создаваемых различными элементами технических средств обеспечения производственной деятельности и автоматизированных информационных систем
Снижение уровня акустики	снижение уровня акустических излучений
Электрическая развязка цепей питания	электрическая развязка цепей питания, заземления и других цепей технических средств, выходящих за пределы контролируемой территории
Зашумление	активное зашумление в различных диапазонах
Противодействие оптическим средствам	противодействие оптическим и лазерным средствам наблюдения
Проверка	проверка технических средств и объектов

закладок	информатизации на предмет выявления включенных в них закладных устройств
Противодействие вирусам	предотвращение внедрения в автоматизированные информационные системы программ вирусного характера

Защита информационных ресурсов от несанкционированного доступа должна предусматривать следующие меры (табл. 8.4.5).

Таблица 8.4.5

Пути защиты от угроз информационным ресурсам банков

Наименование мер защиты	*Характеристика мер защиты*
обоснованность доступа	когда исполнитель (пользователь) должен иметь соответствующую форму допуска для ознакомления с документацией (информацией) определенного уровня конфиденциальности и ему необходимо ознакомление с данной информацией или необходимы действия с ней для выполнения производственных функций;
персональная ответственность	заключающуюся в том, что исполнитель (пользователь) должен нести ответственность за сохранность доверенных ему документов (носителей информации, информационных массивов), за свои действия в информационных системах
надежность хранения	когда документы (носители информации, информационные массивы) хранятся в условиях, исключающих несанкционированное ознакомление с ними, их уничтожение, подделку или искажение
разграничение информации	по уровню конфиденциальности, заключающееся в предупреждении показания сведений более высокого

	уровня конфиденциальности в документах (носителях информации, информационных массивах) с более низким уровнем конфиденциальности, а также предупреждение передачи конфиденциальной информации по незащищенным линиям связи
Контроль исполнителей	контроль действий исполнителей (пользователей) с документацией и сведениями, а также в автоматизированных системах и системах связи
Очистка информации	очистка (обнуление, исключение информативности) оперативной памяти, буферов при освобождении пользователем до перераспределения этих ресурсов между другими пользователями
Целостность среды	целостность технической и программной среды, информации и средств защиты, заключающаяся в физической сохранности средств информатизации, программной среды, определяемой предусмотренной технологией обработки информации, выполнении средствами защиты предусмотренных функций, изолированности средств защиты от пользователей

Положение о ***персональной ответственности*** реализуется с помощью: росписи исполнителей в журналах, карточках учета, других разрешительных документах, а также на самих документах; индивидуальной идентификации пользователей и инициированных ими процессов в автоматизированных системах; проверки подлинности (аутентификации) исполнителей (пользователей) на основе использования паролей, ключей, магнитных карт, цифровой подписи, а также биометрических характеристик личности как при доступе в автоматизированные системы, так и в выделенные помещения (зоны).

Система контроля действий исполнителей реализуется с помощью: организационных мер контроля при работе исполнителей с конфиденциальными документами и сведениями; регистрации действий пользователей с информационными и программными ресурсами автоматизированных систем с указанием даты и времени; идентификаторов запрашивающего и запрашиваемых ресурсов; вида взаимодействия и его результата, включая запрещенные попытки доступа; сигнализации о несанкционированных действиях пользователей.

Защита информации от утечки за счет побочных электромагнитных излучений и наводок (ПЭМИН). Основным направлением защиты информации от утечки за счет ПЭМИН является уменьшение отношения информативного сигнала к помехе до предела, определяемого «Нормами эффективности защиты АСУ и ЭВМ от утечки информации за счет ПЭМИН», при котором восстановление сообщений становится принципиально невозможным. Решение этой задачи достигается как снижением уровня излучений информационных сигналов, так и увеличением уровня помех в соответствующих частотных диапазонах.

Обеспечение качества в системе безопасности. Необходимой составляющей системы безопасности должно быть обеспечение качества работ и используемых средств и мер защиты, нормативной базой которого является система стандартов и других руководящих нормативно-технических и методических документов (НТД) по безопасности.

В совокупности с системой стандартизации ***единую систему обеспечения качества продукции и услуг*** по требованиям безопасности информации составляют:

- сертификация средств и систем вычислительной техники и связи по требованиям безопасности информации;
- лицензирование деятельности по оказанию услуг в области защиты информации;

– аттестация объектов информатики по требованиям безопасности информации.

В соответствии с требованиями этих систем право оказывать услуги сторонним организациям в области защиты информации предоставлено только организациям, имеющим на этот вид деятельности разрешение (лицензию).

Для обеспечения информационной безопасности используются методы борьбы с такими видами интернет-мошенничества как **фишинг и способ хищения денег с помощью бесконтактных технологий.**

Фишинг[57] (англ. *phishing*, от *fishing* – рыбная ловля, выуживание) – определённый вид мошенничества с использованием интернета для получения доступа к персональным данным пользователей – логинам и паролям путём проведения массовых рассылок электронных писем от имени брендов и личных сообщений внутри различных сервисов, например, от имени банков. В письме нередко содержится прямая ссылка на сайт, внешне мало отличимый от настоящего, либо на сайт с редиректом (автоматическое перенаправление пользователей с одного сайта на другой). Когда пользователь попадает на поддельную страницу, мошенники различными психологическими приёмами побуждают пользователя ввести на поддельной странице свои логин и пароль, которые он использует для доступа к используемому сайту, что позволяет мошенникам получить доступ к аккаунтам и банковским счетам. Фишинг представляет собой разновидность социальной инженерии, основанной на незнании пользователями основ *сетевой безопасности*: сервисы не рассылают писем с просьбами сообщить свои учётные данные, пароль и прочее. Для защиты от фишинга производители основных интернет-браузеров договорились о *применении одинаковых способов информирования пользователей о том, что они открыли подозрительный сайт*, который может принадлежать мошенникам.

[57] Словарь банковских терминов. Banki.ru 30.03.2016

Новые версии браузеров уже обладают такой возможностью, которая соответственно именуется «антифишинг».

Сегодня фишинг выходит за границы интернет-мошенничества, поддельные веб-сайты становятся одним из множества его направлений. Письма, которые якобы отправлены из банка, могут сообщать пользователям о необходимости позвонить по определённому номеру для решения проблем с их банковскими счетами. Эта технология носит название **вишинг** (голосовой фишинг). Пользователь может звонить на указанный номер и заслушивает инструкции автоответчика, которые указывают на необходимость ввести номер своего счёта и PIN-код. Вишеры могут сами звонить жертвам, убеждая их, что они общаются с представителями официальных организаций, используя фальшивые номера, но в конце разговора человека попросят сообщить его учётные данные.

В настоящее время существует и SMS-фишинг, когда мошенники рассылают SMS-сообщения, содержащие ссылку на фишинговый сайт. Пользователь, входя на него, вводит свои личные данные, жертва аналогичным образом передаёт их злоумышленникам. В сообщении также может говориться о необходимости позвонить мошенникам по определённому номеру для решения «возникших проблем». Встречается и следующий вид SMS-фишинга: на подставном сайте для получения какой-либо услуги просят отправить SMS на предложенный номер или ввести свой номер сотового телефона, чаще всего это **фэйки** файлообменных сервисов. В первом случае с телефонного счёта абонента списывается крупная (возможно, максимальная предусмотренная контрактом) сумма, во втором случае номер добавляется в базу адресов рассылки SMS-спама и может использоваться для дальнейших фишинговых действий.[58]

Борьба с фишингом предусматривает разные методы, включая законодательные и специальные, созданные для защиты от фишинга:

[58] bankirei.ru›**fishing**-ponyatie-zadachi-sposoby

– обучение пользователей – научить людей различать фишинг и бороться с ним, например, связаться с компанией, от имени которой отправлено сообщение, для проверки его подлинности. Эксперты рекомендуют самостоятельно вводить веб-адрес организации в адресную строку браузера вместо использования любых гиперссылок в подозрительном сообщении;

– технические методы; браузеры, предупреждающие об угрозе фишинга; усложнение процедуры авторизации, когда сайт предлагает пользователям выбрать личное изображение и показывает его с каждой формой ввода пароля. И пользователям банковских услуг следует вводить пароль лишь тогда, когда они видят выбранное изображение;

– борьба с фишингом в почтовых сообщениях предусматривает уменьшение числа фишинговых электронных сообщений, получаемых пользователями;

– услуги мониторинга: некоторые компании предлагают банкам, потенциально подверженным фишинговым атакам, услуги круглосуточного контроля, анализа и помощи в закрытии фишинговых сайтов. Физические лица могут помогать подобным группам, сообщая о случаях фишинга;

– юридические меры, однако, эксперты считают, что в России самое лояльное законодательство по отношению к киберпреступности.[59]

В России появился **новый вид мошенничества – кража денег с карт,** оснащенных специальными технологиями бесконтактной оплаты товаров (карта прикладывается к PoS-терминалу, сумма покупки списывается с «пластика»). По данным компании Zecurion, в 2015 г. мошенники украли с карт россиян с помощью своих самодельных терминалов (RFID-ридеров) 2 млн рублей. Компании, специализирующиеся на IT-безопасности, отметили, что мошенники научились воровать с карт с помощью смартфонов, оснащенных чипами NFC (NFC – разновидность RFID).

[59] securrity.ru›articles…zashhita…fishing-atak.html

Технологии бесконтактной оплаты товаров разработаны американскими платежными системами Visa (PayWave) и Mastercard (PayPass) для ускорения и упрощения безналичной оплаты покупок. Карты с технологией PayPass выпускает 43 крупных российских банка, карты с PayWave – 16. Технологии PayPass и PayWave применяются на картах с чипом и магнитной полосой. При расчетах такой картой не нужно вводить PIN-код, а также ставить подпись на чеке, если сумма покупки небольшая (до 1 тыс. рублей). В России больше 30 тыс. точек приема PayPass: предприятия транспорта, торговли, сферы услуг.

Суть схемы похожа на перехват сигналов электрозамков угонщиками автомобилей. Как сообщили в Zecurion, средства с карт PayPass и PayWave списываются мошенниками с помощью самодельных считывателей, способных сканировать банковские карты с чипами RFID. По большому счету это аналоги легальных бесконтактных PoS-терминалов: RFID-ридеров, посылающие электромагнитные сигналы.[60]

Вопросы для самопроверки

1. Дайте характеристику факторам в процессе разработки плана ОНиВД.
2. Назовите цели высших органов управления при разработке плана ОНиВД.
3. Дайте сравнительную характеристику дополнительным параметрам для каждого внутреннего процесса.
4. Назовите функции чрезвычайного органа управления в банке.
5. Дайте характеристику структуре и содержанию Плана самооздоровления банка.
6. Приведите варианты самооздоровления коммерческого банка.
7. Санация банка и её характеристика.
8. Назовите риски информационной безопасности банка.
9. Выявите источники угроз информационной безопасности банка.

[60] pravda-tv.ru›2016/01/25/203507/s-plastikovyh-kart

10. Определите пути осуществления угроз информационной безопасности банка.

КЕЙСЫ

Кейс 1

Крупнейший европейский банк Credit Lyonnais понес в начале90-х г. XXв. значительные убытки, предоставив миллиардные кредиты на сомнительные финансовые операции. Помощь банку обошлась французскому государству в сумму свыше 33,7 млрд. долл. Ошибки в кредитной политике, по оценкам зарубежных экспертов, сводятся к слабому контролю за действиями и финансовым состоянием заемщиков, к превышению допустимых размеров кредитов, а также к недостаточной их отраслевой диверсификации. При несостоятельности кредитных учреждений действие этих факторов обычно прослеживается одновременно .Данные факторы дополняются общей спекулятивной направленностью кредитной политики, а также обманом органов надзора. Одной из важных причин банкротства следует считать **одностороннюю ориентацию банка на одного или нескольких заемщиков.** Например, банкротство германского концерна Hugo Stinnes GmbH явилось причиной банкротства Hugo Stinnes Bank, финансировавшего этот концерн.

Задания

1. Дайте оценку тяжести последствий для банка, находящегося в чрезвычайных обстоятельствах (см. табл. ниже).
2. Оцените последствия в баллах по пяти бальной шкале.
3. Предложите пути исправления чрезвычайной ситуации. Сделайте выводы.

Пример оценки тяжести последствий чрезвычайных ситуации для банка[7]

Чрезвычайные ситуации / Бизнес-процессы	Зависящие от человеческого фактора			Техногенные				Природно-техногенные	Природные
	Террористический акт	Биологические инциденты (эпидемия, пандемия)	Забастовки	Отключения электроэнергии	Сбои в работе информационно-программного обеспечения	Нарушение информационной безопасности	Аварии систем жизнеобеспечения (вода, газ, канализация)	Пожар	Гроза, паводок, ураган
Обслуживание клиентов	4	…	…	…	…	…	…	4	…
Обработка информации и осуществление платежей	2	…	…	…	…	…	…	4	…
Обеспечение безопасности, в том числе информационной	…	Оценки последствий чрезвычайных обстоятельств для конкретных бизнес-процессов, определяемые Банком						4	…
Финансовый мониторинг и управление рисками	…							4	…
Операции по привлечению/ размещению ресурсов	…	…	…	…	…	…	…	4	…

Условные обозначения. Шкала оценки последствий[8]:
0 — последствий практически нет, операции осуществляются без перерывов и сбоев;
1 — наблюдаются сбои и прерывание операций от 30 минут до 4 часов, возможны несущественные последствия;
2 — прерывание операций от 4 до 8 часов, последствия оцениваются как заметные;
3 — прерывание операций от 8 до 32 часов, последствия оцениваются как существенные;
4 — прерывание операций более чем на 32 часа, последствия оцениваются как масштабные. Возможно разрушение элемента инфраструктуры кредитной организации.

Кейс 2

Фишинг, спуфинг, вирусы, программы-шпионы, удаленное управление – таков неполный перечень методов хищения денежных средств клиентов систем ДБО. Поэтому одной из важнейших задач разработчиков систем ДБО является обеспечение безопасности интернет-банкинга.

USB-токены с поддержкой неизвлекаемых ключей гарантируют только то, что ключ не будет украден, но они бессильны против подмены подписываемых документов вредоносным ПО или против несанкционированного доступа к функциям токена посредством удаленного управления (USB-over IP). Специалисты российского разработчика в сфере защиты информации, компании «Актив», создали Рутокен PINPad-решение, которое эффективно противостоит всем известным атакам на клиентские места систем ДБО. Рутокен PINPad – это USB-устройство с сенсорным экраном, на котором происходит визуальный контроль документа перед подписью. Рутокен PINPad гарантирует подпись только просмотренного

пользователем документа, исключая возможность его подмены. Встроенный механизм подтверждения подписи надежно защищает от несанкционированного доступа к функциям подписи с помощью атаки USB-over-IP или с помощью вредоносного ПО.

Рутокен PINPad имеет USB-разъем, который позволяет подключить сертифицированный ФСБ РФ идентификатор Рутокен ЭЦП и с его помощью произвести электронную подпись документа. Совместное использование Рутокен PINPad и Рутокен ЭЦП удовлетворяет требованиям регуляторов к техническим средствам формирования электронной подписи. Ключевым преимуществом Рутокен PINPad является то, что для поддержки этого устройства в системах «банк-клиент», использующих электронную подпись, не требуется серьезной доработки существующей инфраструктуры – необходимы лишь небольшие изменения, связанные с форматированием платежных поручений и механизмом подписи.

Задание

Необходимо определить уровень безопасности информационных ресурсов коммерческого банка.

ТЕСТЫ

1. Функции чрезвычайного органа управления банка:

а) перераспределение, регулирование, контроль и мониторинг;

б) оценка влияния, координация, информирование, взаимодействие, помощь

в) предупреждение, стресс-тестирование, восстановление, контроль

2. Оценка адекватности мер восстановления банка (по Базелю):

а) возможность переезда, наличие информационной базы, подготовка персонала

б) описание необходимого имущества, определение источников финансирования и резервирования

в) выход на финансовый рынок для финансовых заимствований, сохранение банковской тайны

3. Финансовая стабильность коммерческого банка – это:

а) период обеспечения стабильности банковского бизнеса и его развития

б) диапазон состояний, предполагающий поддержание сбалансированности финансовых параметров, сохранение запаса финансовой прочности;

в) поддержание стабильной деятельности банка и осуществление банковских операций в любых условиях

4. Планом самооздоровления банка это:

а) план восстановления финансовой надёжности;

б) план восстановления финансовой стабильности;

в) план восстановления финансовой устойчивости.

5. Финансовое оздоровление банка понимается

а) способность противостоять деструктивным колебаниям, выполняя при этом операции по привлечению во вклады денежных средств физических и юридических лиц, открытию и ведению банковских счетов;

б) пакет мероприятий по размещению привлеченных средств от своего имени и за свой счет на условиях платности, срочности и возвратности;

в) комплекс мероприятий банка восстановления его ликвидности, возобновление прибыльной деятельности и обязательных нормативов деятельности.

6. Санация банка представляет собой:

а) процедуру, главной целью которой является экономическое и финансовое оздоровление банка;

б) процедуру, главной целью которой является доведение банка до банкротства;

в) процедуру, главной целью которой является объединение банков в холдинг.

7. Экономическая безопасность банка - это:

а) оптимизация структуры источников средств и повышение качества обслуживания в банке;

б) состояние защищённого функционирования коммерческого банка, гарантирующие недопущение ущерба от внешних и внутренних экономических угроз;

в) разработка детально разработанного плана действий, состоящего из набора мероприятий и процедур для определения источников средств.

8. К угрозам международной экономической безопасности относятся:

а) мошенничество, терроризм, финансовые пирамиды, преступления в международной сфере в России и за рубежом;

б) сокращение темпов экономического развития страны; низкий уровень развития национального финансового рынка и его большая централизация;

в) экономические санкции, ограничения к ресурсам на международных финансовых рынках, снижение кредитного рейтинга.

9. К внутренним угрозам относятся:

а) угрозы потери ликвидности, низкое качество кредитных операций и формирования кредитного портфеля, а также не эффективный банковский бизнес;

б) наличие денежных средств для обеспечения финансовой прочности и позиции безопасности банков, организации процесса обеспечения, мониторинга индикаторов, проведения предупредительных и оперативных мероприятий:

в) неравномерность развития региональных банков и их разный уровень доступности к ресурсам; ориентация системы рефинансирования на обеспечение ликвидности банков; недостаточный уровень доходности российских заёмщиков.

10. Виды рисков информационной безопасности:

а) трансформации информации на новый уровень;

б) утечки, разрушения, искажения, потери деловй репутации;

в) передачи информации заинтересованным лицам.

АКТУАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ

«Граждане не отделяют банкротство от санации»

Михаил Кузовлев – Председатель правления банка «Российский капитал» рассказал РБК о санации банков группы «Лайф» 21.08.2015

– Почему было принято решение об отзыве лицензии материнской компании, а дочерние банки санируют? Обычно бывает наоборот.

– Думаю, что у Пробизнесбанка отозвали лицензию из-за большого количества ненадлежащих активов. По предварительной оценке, которую озвучил зампред ЦБ Михаил Сухов, дыра в капитале может составить не менее 67 млрд руб. При этом, думается, ЦБ решил сохранить банки группы, которые имеют региональное значение. Если посмотреть на региональное распределение, то большая часть – 500 из 800 отделений приходится именно на банки группы. Поэтому логично было санировать именно их.

– Пробизнесбанк – первый случай, когда сначала отзывают лицензию, а потом ищут приобретателя обязательств и активов. Почему выбрана такая схема? Схема, когда сначала находился банк на выплаты, а лишь потом отзывалась лицензия, оказалась неэффективной?

– Новый порядок стал возможен благодаря изменениям, которые были внесены в законодательство в декабре прошлого года. И я считаю, что так правильнее. Когда регулятор принимает решение о том, что делать с банком

дальше – отзывать лицензию или санировать, то это сопровождается некоторой суетой и осуществлять выплаты вкладчикам сложнее. Когда ЦБ и АСВ приходят с проверкой, чтобы вынести свой вердикт, то приходится сталкиваться с тем, что дыры, которые они находят в банках, упакованы в сложные финансовые инструменты, например как в случае с Пробизнесбанком. Поэтому нужны банки, имеющие опыт работы с проблемными активами, которые быстро определят, где могут быть проблемы.

http://top.rbc.ru/interview/finances/21/08/2015/55d6e7a99a79470e6fc0599c

9. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА, РЕЙТИНГОВЫЕ СИСТЕМЫ

«Американец чувствует себя не уютно, столкнувшись с чем-либо, чего не может сосчитать. Он не в состоянии ни определить, ни оценить качество. Поэтому его удел – количество»

(Роберт Мейнард Хатчигс)

9.1. СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Российская экономическая наука, методология и практика в области банковского дела в условиях перехода к рыночно ориентированной экономике испытывала серьёзное влияние иностранных теоретических положений, методик, консультантов и советчиков. С одной стороны, это дало возможность пополнить арсенал методов и инструментов банковского менеджмента и банковского риск-менеджмента, но с другой, сформировало значительные проблемы, чистые риски и даже шоки при невнимательном отношении к необходимости их адаптации к своеобразным условиям России. Всё это в полной мере относится к деятельности главного органа банковского надзора и регулирования – Банка России, к его политике и методологии.

Оценка банковского менеджмента (управления банком) не осуществляется Банком России самостоятельно, а входит в комплекс оценок финансового состояния кредитных организаций, проводимых на основе соответствующих положений и иных нормативных документов.

Так, в указаниях Банка России от 16 января 2004 г. № 1379-У «Об оценке финансовой устойчивости банка в целях признания её достаточной для участия в системе страхования вкладов» явно прослеживается влияние

методики рейтинговой системы CAMEL. Как и в CAMEL оценка проводится по следующим направлениям:

– достаточность капитала;

– качество активов;

– менеджмент (управление);

– доходность (рентабельность);

– ликвидность.

Явным положительным моментом при этом является то, что положения методики CAMEL были адаптированы к условиям, а скорее к наиболее значимым проблемам экономики России. Так третье направление оценки финансовой устойчивости банка включает группу показателей оценки качества управления банком:

– прозрачность структуры собственности (достаточность объема раскрываемой информации о структуре собственности банка; доступность информации об инсайдерах – лицах, располагающих эксклюзивными данными и связями и оказывающих существенное влияние на решения органов управления банком; значение влияния на управление банком резидентов оффшорных зон);

– организация системы управления рисками, в том числе контроля за величиной валютной позиции;

– организация службы внутреннего контроля, в том числе системы противодействия легализации доходов, полученных незаконным путём и финансирования терроризма.

Данная группа показателей оценки качества банковского менеджмента имеет явное сходство с некоторыми параметрами системы CAMEL, в том числе с показателями:

– «внутренний контроль и аудит»;

– «риски инсайдерных сделок»;

– «полномочия, лидерство и ответственность»;

– «соблюдение законодательства».

Вместе с тем эти показатели в значительной мере адаптированы к условиям и проблемам современной России.

С середины первого десятилетия XXI века в России отмечено оживлённое внимание к мониторингу и оценке качества менеджмента банков к их корпоративной структуре, однако это внимание и нередко следующие за ними репрессии, вплоть до отзыва лицензий, Банк России направляет преимущественно на самое устойчивое, как показали кризисы, и самое эффективное, в смысле работы с реальным сектором экономики, звено банковской системы – на мелкие и средние банки. В выигрыше оказываются Сбербанк, ВТБ и иные крупные «государственные» коммерческие банки, качество менеджмента которых весьма невысоко, а социальные приоритеты, социальная ориентация и, главное, социальная ответственность только декларируются. Так, активно рекламируемые ранее пенсионные вклады исчезли из продуктовой линейки Сбербанка.

В области ***методологии оценки качества банковского менеджмента*** сформировано значительное число разработок и предложений. В частности, в письме Банка России от 7 февраля 2007 г. № 11-Т «О перечне вопросов для проведения кредитными организациями оценки состояния корпоративного управления» содержатся следующие ***оценочные показатели***:

– распределение полномочий между органами управления;

– организация деятельности совета директоров (наблюдательного совета), включая характер взаимодействия с исполнительными органами;

– утверждение стратегии развития деятельности кредитной организации и контроль за её реализацией;

– координация управления банковскими рисками;

– предотвращение конфликта интересов (акционеров, членов совета директоров и исполнительных органов кредитных организаций, её служащих, заёмщиков, кредиторов и вкладчиков);

– отношения с аффилированными лицами;

– определение правил и процедур, обеспечивающих соблюдение принципов корпоративной этики;

– координация раскрытия информации о кредитной организации;

– мониторинг системы внутреннего контроля.

Большинство этих показателей являются модифицированными параметрами оценки менеджмента рейтинговой системы CAMEL.

Кроме CAMEL большое влияние на совершенствование методики Банка России по оценке качества банковского менеджмента оказывают рекомендации Базельского комитета. Так, в положении Банка России от 20 марта 2006 г. № 283-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери» для оценки финансового состояния банка и качества его управления предлагаются следующие показатели в соответствующих комплектациях:

– анализ величины, структуры и качества активов, а также величины и структуры обязательств;

– оценка общего уровня ликвидности на основании сведений об активах и пассивах по срокам требований и погашений;

– определение адекватности взвешивания банком активов с учётом риска, а также достоверности расчёта рыночного и кредитного рисков;

– оценка полноты формирования резервов по ссудам;

– оценка полноты выполнения резервных требований;

– расчёт величины и достаточности собственных средств.

Вопрос о необходимости оценки и повышения качества менеджмента российских банков неоднократно поднимался и специалистами банковского дела, и прессой, и зарубежными консультантами. Были предложения (Международного банка реконструкции и развития – МБРР еще в 1992 году) проводить ежегодное объективное открытое тестирование руководящих работников банка и занимающих ключевые посты с целью определения соответствия занимаемой должности. Однако эта идея понимания не встретила и реализована не была по ряду причин как объективного, так и

субъективного характера. Опыт говорит, что в условиях России качественный менеджмент в понимании компетенции руководства редко когда способен спасти кризисный банк, попавший в жесткие полномочия надзора. Методики тестирования, разработанные в большинстве своем желающими подзаработать психологами, оценивают не профессионализм, а «лидерство», «способности» и т.д. Они далеки от реальности и опасны в качестве базы для серьезных выводов. Начинать такое тестирование было бы целесообразно с оценки профессиональной компетенции разработчиков методик и персонала органов банковского надзора, что России проблемно и методически, и организационно.

В ряду серьезных проблем российской экономики многие специалисты банковского дела называют, если не отсутствие, то явную, хотя и не всегда тщательную закрытость надзорной системы оценки банков. Мнения Центрального банка РФ о положении дел того или иного банка практически недоступны его клиентам, партнерам, общественности, предоставленных самим себе или вынужденных пользоваться сомнительными по качеству банковскими рейтингами. Это объясняется желанием не навредить потенциально проблемному банку.

Кроме Банка России оценку финансового состояния российских кредитных организаций проводят национальные рейтинговые агентства:

- Международное рейтинговое агентство RAEX (Эксперт РА);
- Национальное Рейтинговое Агентство (НРА);
- Независимое национальное рейтинговое агентство RusRating;
- АКРА – Аналитическое кредитное рейтинговое агентство, которое начинает свою работу в 2016 году.

Качество оценки менеджмента (управления) банков во многом зависит от обоснованности и достоверности методик оценок финансового состояния кредитных организаций, в которых менеджмент часто оценивается по косвенным схемам.

9.2. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА МЕНЕДЖМЕНТА И АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

Оценка качества менеджмента банков может варьироваться в самых широких диапазонах вплоть до альтернативных в зависимости от того, кто осуществляет эту оценку, его интересов, задач, общественного позиционирования и иных характеристик.

Показатели, по которым ***оценивается банковский менеджмент***, разделяются на ряд групп:

- прямые и косвенные;
- количественные и качественные (в том числе, социальные);
- объективные и субъективные;
- формализуемые и неформализуемые (экспертные, вариабельные);
- балльные оценки и рейтинги;
- абсолютные и относительные.

Все эти вариации имеют свои достоинства и свои недостатки, и оптимальным, наиболее приемлемым является комплексный подход, отводящий каждой из приведенных групп показателей, свою роль и свою сферу, где их достоинства и преимущества могут проявиться максимально.

Эффективные, современные схемы оценки качества банковского менеджмента предполагают не только наличие, выбор и комплектацию приведенных выше показателей, но и выстраивание определенной очередности, эшелонированности этапов этой оценки. Практически это выражается в разработке предварительной системы оценки менеджмента с целью своевременной и конкретизированной ранней ориентации аналитических усилий.

К ***прямым показателям оценки банковского менеджмента*** относятся:

– профессионализм и компетентность администрации и персонала;

– адекватная иерархия, функциональное соответствие

организационных структур банка;

– последовательная преемственность стратегического, тактического и оперативного менеджмента;

– достаточное и качественное информационное обеспечение (своевременность, достоверность) и оперативность взаимосвязей;

– чёткое следование озвученным приоритетам внутренней банковской политики;

– адекватный и эффективный состав и структура банковских портфелей;

– современность, адекватность и реальная функциональность используемых методик и технологий;

– оптимальная организация, документирование, оформление и сроки проведения банковских операций, включая площадь, конструкцию и оформление операционных помещений, графики работы, помощь и консультации, предоставляемые клиентам, культуру и манеры поведения, предупредительность персонала.

Идентифицировать и конкретизировать косвенные показатели оценки качества банковского менеджмента более сложно, так как в их качестве могут выступать практически любые показатели, параметры, данные, характеристики организационных, кадровых, кредитных, надзорных, технологических, общественно-социальных сфер, рассмотренных как результаты работы банковского менеджмента. Естественно, при этом присутствуют серьезные проблемы определения значимости, реальности, взаимосвязей действия этих показателей, но общий подход, связанный с оценкой потенциальной и реальной роли менеджмента в достижении и поддержании функциональности работы банка, предоставляется вполне логичным и обоснованным.

Количественные показатели оценки банковского менеджмента могут применяться только соотносительно размерам банка, его политике (предпочтениям) и специализации. К ним относятся:

- размер капитала банка;
- количество пайщиков, учредителей;
- количество клиентов;
- объемы активных и пассивных операций;
- количество сфер экономики и отраслей работы;
- география работы, разветвленность филиальной сети;
- корреспондентские отношения;
- количество банковских продуктов в портфеле и т. д.

Качественные показатели банковского менеджмента разделяются на ряд групп:

1. ***Качественные показатели (состояния и работы)*** предназначены для оценки соответствия работы банка требованиям, предъявляемым исключительно к структурам ***кредитного предпринимательства***:

- достаточность капитала, качество активов, прибыльность, ликвидность (в рамках безопасности и устойчивости);
- скорость совершения операций, обработки документов;
- комплексность предоставляемых банковских услуг;
- степень удовлетворения запросов клиентов по видам, характеристикам, объемам и качеству предлагаемых банковских продуктов;
- адекватность принимаемых рисков и степень их управляемости.

Размер банка, приоритеты политики и специализация учитываются в этой группе в полной мере.

2. ***Качественные показатели менеджмента (персонала)*** используются для оценки соответствия параметров банка требованиям, предъявляемым к ***любым предпринимательским структурам***:

- состав и компетентность администрации (квалификация работников в соответствии с местом в иерархии, опыт работы в системе и в соответствующих должностях, взаимозаменяемость, наличие кадрового

резерва, адекватность обучения, наличие и качество надзора сверху вниз по иерархии и т. д.);

- характер, адекватность и соблюдение внутренней банковской политики (соответствие базовым положениям и направлениям банковской политики, кадровая политика, внутренний контроль и аудит и т. д.);
- выполнение регулятивных норм и соблюдение законов, инструкций и иных подзаконных актов, связанных с регулированием банковской деятельности (соблюдение нормативов, ограничений и рекомендаций, устанавливаемых на различных уровнях окружающей среды, отсутствие, в том числе и в прошлом, нарушений законодательства и финансовых преступлений, раскрытость информации и т. д.);
- способность администрации и персонала планировать и реагировать на изменение окружающей среды, формирующей возмущающие воздействия (воздействие спадов, инфляции, депрессий макро- и микроуровня на деятельность и операции банка), умение использовать преимущества наступающих изменений, способность признавать, исправлять и корректировать прошлые промахи и т. д.).

3. ***Качественные показатели (социальные)*** позволяют провести оценку соответствия требованиям к банку как к ***квазиобщественной организации*** с особым социальным статусом:

- соотношение квалификации, компетентности, полномочий, нагрузки, ответственности и вознаграждений;
- «***социальная адекватность директората***» (профессиональная специальная подготовка, доступность для персонала и посетителей, добросовестность, лояльность, готовность к контактам, неуголовное прошлое);
- отношение персонала к своим обязанностям, к труду вообще с учетом состояния дел в банке;
- степень и адекватность решения социальных проблем;

– наличие или отсутствие тенденции к «сомнительным» операциям в деятельности банка (использование «связанного кредитования» на льготных условиях крупных акционеров, директоров, служащих банка; выплата заработной платы и премий за счет клиентов при прекращении возврата вкладов; использование банковских средств на личные расходы служащих и директората банка; неблаговидная договорная политика – неравные условия договоров и потенциальный обман клиента, введенный в структуру договора мелкий текст).

Необходимо также отметить, что и сам менеджмент, его качество во многих школах банковского менеджмента рассматривается как оценочный критерий, показатель, как элемент оценки банков в рейтинговых системах.

В ряду серьезных проблем российской экономики многие специалисты банковского дела называют, если не отсутствие, то явную, хотя и не всегда тщательную закрытость надзорной системы оценки банков. Мнения Центрального банка РФ о положении дел того или иного банка практически недоступны его клиентам, партнерам, общественности, предоставленных самим себе или вынужденных пользоваться сомнительными по качеству банковскими рейтингами. Это объясняется желанием не навредить потенциально проблемному банку. Вместе с тем, во многих странах с развитой рыночной экономикой надзорные рейтинговые системы соответственно целям и функциям банковского надзора изначально задуманы, созданы и действуют как открытые, широко доступные, обеспечивающие интересы всех элементов окружающей среды банковского менеджмента.

Вопрос о необходимости оценки и повышения качества менеджмента российских банков неоднократно поднимался и специалистами банковского дела, и прессой, и зарубежными консультантами. Были предложения (МБРР еще в 1992 году) проводить ежегодное объективное открытое тестирование руководящих работников банка и занимающих ключевые посты с целью определения соответствия занимаемой должности. Однако эта идея

понимания не встретила и реализована не была по ряду причин как объективного, так и субъективного характера. Опыт говорит, что в условиях России качественный менеджмент в понимании компетенции руководства редко когда способен спасти кризисный банк, попавший в жесткие полномочия надзора. Методики тестирования, разработанные в большинстве своем желающими подзаработать психологами, оценивают не профессионализм, а «лидерство», «способности» и т.д. Они далеки от реальности и опасны в качестве базы для серьезных выводов. Начинать такое тестирование было бы целесообразно с оценки профессиональной компетенции разработчиков методик и персонала органов банковского надзора, что России проблемно и методически, и организационно.

Для последнего времени характерны две тенденции: повышенный интерес к системам оценки менеджмента банков и использование в оценке банковского менеджмента в России модифицированной системы CAMEL. Последнее впервые было отмечено в Указаниях Банка России 1379-У «Об оценке финансовой устойчивости банка в целях признания ее достаточной для участия в системе страхования вкладов». Как и в CAMEL оценка проводилась по следующим направлениям:

1) Капитал;
2) Активы;
3) Управление;
4) Доходность;
5) Ликвидность

Третья группа – ***«группа показателей оценки качества управления банком»*** включала:

– прозрачность структуры собственности (достаточность объема раскрываемой информации о структуре собственности банка; доступность информации о лицах, оказывающих существенное влияние на решения органов управления банка; значение влияния на управление банком резидентов оффшорных зон);

- организация системы управления рисками, в том числе контроля за величиной валютной позиции;
- организация службы внутреннего контроля, в том числе системы противодействия легализации незаконных доходов и финансирования терроризма.

Данная группа показателей оценки качества менеджмента, хотя и имеет сходство с приведенными ранее параметрами, в том числе с параметрами CAMEL, однако они адаптированы к условиям и проблемам современной России.

С середины первого десятилетия 2000-х годов в России отмечено явное оживление внимания к ***мониторингу и оценке качества банковского менеджмента, корпоративной культуры***.

Сформировано значительное число разработок и предложений в этой области. В частности Письмо Банка России 11-Т от 07.02.2007 « О перечне вопросов для проведения кредитными организациями оценки состояния корпоративного управления», в котором содержатся следующие ***оценочные показатели***:

- распределение полномочий между органами управления;
- организация деятельности совета директоров (наблюдательного совета), включая взаимодействие с исполнительными органами;
- утверждение стратегии развития деятельности кредитной организации и контроль за ее реализацией;
- координация управления банковскими рисками;
- предотвращение конфликта интересов (акционеров, членов совета директоров и исполнительных органов кредитных организаций, ее служащих, кредиторов, вкладчиков);
- отношения с аффилированными лицами;
- определение правил и процедур, обеспечивающих соблюдение принципов корпоративной этики;

- координация раскрытия информации о кредитной организации;
- мониторинг системы внутреннего контроля.

В экономической литературе приводятся и корпоративные разработки в области оценки качества банковского менеджмента: ***«Корпоративная культура»*** (оценочные параметры для банковских слияний и поглощений):

- адекватность полномочий, иерархии и вознаграждений всех уровней сотрудников (включая лимузины, бонусы, социальные пакеты и увлечения пейнтболом топ-менеджмента, увеличенные зарплаты, синекуры и другое);
- адекватность учета социокультурных факторов в организации работы, оформлении офисов, одежды сотрудников;
- наличие, уровень и перспективы минимизации конфликта интересов (их балансировка) владельцев банков, менеджмента разных уровней, персонала и клиентов;
- уровень открытости информации важной для структур банка и его окружения;
- признание и соблюдение принципов профессиональной этики;
- ориентация на клиента: вход и доступность операционных помещений, информационное и эстетическое оформление офисов, стиль поведения персонала, профессионализм и умелое погашение конфликтов, обеспечение местами ожидания, оборудованием и сотрудниками и маневрирование ими, социальная адекватность директората;
- адекватность внепроизводственных, протокольных мероприятий;
- социальная ориентация (клиенты, персонал, проекты, благотворительность).

Оценка качества банковского менеджмента является важной общепризнанной, востребованной, но пока до конца не решенной проблемой российской банковской системы.

Управление персоналом является важнейшим компонентом банковского менеджмента, а отдельные школы рассматривают его как отдельный вид менеджмента[61]. Соответственно оказывается востребованным создание и применение системы оценок качества работы сотрудников банка, включающей объекты, субъекты, периоды и критерии или показатели оценки персонала.

Объекты оценки определяются на базе вида деятельности сотрудников, декларативной или реальной нужности и полезности этой деятельности для обеспечения эффективности работы банка, места в иерархии, полномочий, ответственности и вознаграждений, стажа работы, возраста. Важным показателем качества банковского менеджмента в сфере управления персоналом является обязательное включение в число объектов оценки сотрудников субъектов оценки – самих оценщиков. В состав оценщиков могут включаться руководящие работники по всем ступеням иерархии, специализированные подразделения по контролю и оценке качества работы сотрудников, официально (опросы и допросы) и неофициально (доносы) коллеги оцениваемых работников, клиенты банков в ходе опросов и анкетирования, сами сотрудники. В этот процесс могут также включаться внутренние и внешние службы безопасности, органы банковского надзора, общественные организации и другие заинтересованные структуры.

Оценка персонала может проводиться на стадии контактов с высшими учебными заведениями или рекрутскими агентствами при определении желаемых качеств будущих работников, при рассмотрении резюме и беседах сотрудников кадровых служб с претендентами на вхождение в штат банка, в ходе периодических проверок, при анализе результатов выполнения порученной работы, при подготовке и проведении аттестации, в ходе контактов сотрудников банка с клиентами, при рассмотрении вопросов о

[61] Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник для бакалавров / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова. – М. : Юрайт, 2014

занятии более высокой должности. При этом результаты оценки сотрудников могут значительно различаться, вплоть до альтернативных в зависимости от целевых установок, компетентности, а иногда и воздействия на пристрастия субъектов оценки социокультурных факторов. Так стаж и опыт работы в банке желателен, но не обязателен для талантливых перспективных студентов, но практически всегда требуется от претендентов на вхождение в состав персонала банка. Желательные с точки зрения кадровых служб молодые и амбициозные претенденты нередко некомпетентны и неспособны к оперативной работе, к выполнению заданий своих руководителей. Отмечены, правда, редкие случаи особых требований руководства, обычно собственников, к возрасту, полу, внешнему облику, стилю одежды своих будущих и работающих сотрудников, вплоть до требований к сотрудникам мужского пола быть православными, носить бороды, находиться в освещённом венчанием браке и иметь детей.

Разработанные отечественными и зарубежными школами критерии и ***показатели оценки персонала банка*** многочисленны и разнообразны. Они могут быть:

– прямыми и косвенными;

– количественными и качественными;

– формализованными и вариабельными.

Ряд критериев и показателей оценки персонала вошли в число показателей оценки качества банковского менеджмента, что объясняется их крайне тесной связью, а часть применяется самостоятельно.

Так практически все косвенные показатели качества банковского менеджмента и в первую очередь достаточность капитала, качество активов, доходность, ликвидность, адекватность ресурсного обеспечения, выполнение требований законов и регулятивных норм могут быть использованы в комплексе критериев оценки персонала банка.

Ряд ***показателей оценки персонала*** вошли в систему ***прямых показателей оценки качества банковского менеджмента***:

– профессионализм, компетентность персонала;

– адекватная иерархия, функциональное соответствие организационных структур;

– следование озвученным приоритетам банковской политики;

– культура и манера поведения персонала.

Среди ***качественных показателей оценки менеджмента банка*** есть ***специальная группа «Персонал»***, включающая такие показатели, как:

– состав и компетентность администрации;

– соотношение функциональных и административных кадров;

– выполнение законов и регулятивных норм;

– активность учредителей и пайщиков;

– соблюдение приоритетов внутренней банковской политики, в том числе кадровой.

Присутствуют критерии **оценки персонала** и в числе ***социальных показателей оценки банковского менеджмента***:

– социальная адекватность директората;

– численность работников, привлекаемых из социальных групп (инвалиды, пенсионеры, молодёжь);

– наличие ответственных за реализацию социальных проектов;

– принадлежность работников банка к общественным организациям социальной ориентации;

– наличие консультантов в операционных залах;

– мотивация и поощрения сотрудников, участвующих в социальных проектах;

– доступность и разнообразие компенсационных портфелей и внутренних социальных проектов.

Ряд показателей оценки персонала присутствуют в письме Банка России от 07.02.2007 № 11-Т «О перечне вопросов для проведения кредитными организациями оценки состояния корпоративного управления». К таким показателям относятся:

– распределение полномочий между органами управления;

– организация деятельности совета директоров (наблюдательного совета), включая взаимодействие с исполнительными органами;

– предотвращение конфликта интересов (акционеров, членов совета директоров и исполнительных органов кредитной организации, её служащих, кредиторов, вкладчиков);

– определение правил и процедур обеспечения соблюдения принципов корпоративной этики.

Исследования в сфере управления персоналом кредитных организаций, социальной ориентации банковского менеджмента и организации банковских слияний и поглощений позволили выделить ***комплекс оценочных параметров персонала***:

– адекватность полномочий, иерархии и вознаграждений всех уровней сотрудников;

– адекватность включения социокультурных факторов в организацию работы, оформление офисов, одежду сотрудников;

– наличие, уровень и минимизация конфликта интересов владельцев, уровней менеджмента, персонала и клиентов;

– признание и соблюдение принципов профессиональной этики;

– адекватность внепроизводственных, корпоративных, протокольных мероприятий;

– социальная ориентация (персонал, проекты, благотворительность).

Отдельные критерии и показатели оценки персонала содержатся и в зарубежных разработках и методиках оценки качества банковского менеджмента.

Обобщённый опыт отечественных исследований и зарубежных разработок позволил сформулировать следующие критерии оценки персонала банков:

– профессиональная компетенция;

– исполнительская дисциплина;

– личностно-психологические качества;

– эффективность обучения.

Оценка персонала банка, как и иных организационных структур, имеет значительные проблемы и риски как в методологии, так и в организации. Они включают как значительную субъективность оценок, так и нарушение принципа целостности, так как из общей схемы оценки персонала исключаются топ-менеджеры, административные активисты и сами оценщики – работники кадровых служб, служб оценки качества и другие, хотя их профессиональная компетентность нередко вызывает серьёзные сомнения.

9.3. РЕЙТИНГОВЫЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ НАДЁЖНОСТИ БАНКОВ

Во многих странах разработаны и действуют рейтинговые системы, которые соответственно целям и функциям банковского надзора созданы как открытые и обеспечивающие интересы всех элементов окружающей среды банковского менеджмента.

Российскими учеными и специалистами банковского дела уже неоднократно отмечались логичное построение, доступность и открытость **рейтинговой системы «CAMEL»**, используемой с 1979 года Федеральной резервной системой, Денежным контролером (казначейства) и Федеральной корпорацией страхования депозитов США для оценки состояния и положения банков. С 1997 г. CAMELS в эту систему добавлен параметр S – «чувствительность к рыночному риску». И хотя менеджмент стоит в названии системы посередине – после капитала и активов и перед доходностью и ликвидностью, оценка его совершается на завершающей стадии, то есть менеджмент может быть признан эффективным только при наличии достаточного капитала, качественных активов, доходности и ликвидности. Менеджмент в системе CAMEL многими аналитиками определяется в роли главного элемента, и именно невозможность, в

соответствии с отечественной преданностью математике, формализованной оценки менеджмента в российских условиях не позволяет применять CAMEL при разработке показателей и построении банковских рейтингов.

CAMEL реализует следующие **критерии анализа и оценки банковского менеджмента**.

1. ***Результаты деятельности***:

– выполнение целевых установок банковской политики, когда уровень и качество менеджмента оценивается на базе ключевых финансовых, оперативных, социальных показателей. В первую очередь банки и с хорошим управлением обязаны иметь достаточный капитал, хорошее качество активов, оптимальную прибыль и адекватный уровень ликвидности.

2. ***Компетентность, лидерство, способности***:

– профессионализм и компетентность персонала в технических вопросах, лидерство, административные способности, исполнительность соответственно месту в иерархии организационной структуры банка.

3. ***Соблюдение законодательства***:

– соблюдение требований общего, уголовного законодательства и нормативов и ограничений банковского надзора в оптимальных рамках.

4. ***Способности к планированию***:

– осознание необходимости планирования как неотъемлемого элемента менеджмента, желание и способности составлять реальные планы, учитывающие изменения, происходящие в окружающей среде (реальные и потенциальные сейчас и в будущем), новые условия функционирования.

5. ***Адекватность внутренней банковской политики***:

– соответствие принципов и приоритетов, реализуемых в работе персонала, предпочтениям, ограничениям и запрещениям, сформулированным внутренней политикой банка.

6. ***Адекватная реакция на полномочия банковского надзора***:

– меры, принимаемые в соответствии с требованиями и рекомендациями по результатам проверок Центрального банка, аудиторских

проверок и иных сегментов управляющего уровня окружающей среды банковского менеджмента.

7. ***Полезность***:

– возможность и готовность удовлетворять не только собственные интересы, но и потребности в банковских услугах как страны в целом, значимых социальных групп, государственных программ, так и региона, общественных организаций, местной среды, в которой банк осуществляет свою деятельность.

8. ***Внутренний контроль и информация***:

– наличие и четкость работы системы внутреннего контроля и информационного обеспечения всех иерархических уровней персонала банка, целенаправленность и эффективность этой системы.

9. ***Независимость и ответственность***:

– тенденции руководства и ведущих сотрудников брать на себя решение вопросов, относящихся к их компетенции, и нести ответственность; способности к самостоятельному ведению дел.

10. ***Преуспевание***:

– стремление персонала к максимальной реализации своего личного профессионального потенциала в продвижении в административной иерархии; предоставление таких возможностей и одобрение таких стремлений.

11. ***Преемственность***:

– готовность руководства осуществлять кадровую политику (образовательные программы, стажировки и переподготовка персонала) в обеспечении преемственности банковского руководства, наличие дублеров.

12. ***Способность реагировать на изменение конъюнктуры***:

– информационные, организационные, технические и профессиональные возможности менеджмента банка проводить активную политику или политику активного действия по отношению к формирующимся в окружающей среде изменениям и агрессивным факторам.

13. ***Риски инсайдерских сделок***:

– наличие и объемы активных и пассивных операций с обладателями неравнодоступной, конфиденциальной информации.

Спецификой оценки менеджмента в CAMEL, что называется в ряду причин, затруднявших его применение в России, являлось использование в основном субъективных оценок. Это не позволяло свести всю систему к набору формализованных показателей, сделать ее автоматической, и, следуя вышеизложенному, легко подстраиваемой под специфические интересы пользователей.

На базе комплексного анализа показателей по приведенным выше направлениям CAMEL выстраивает рейтинги оценки качества менеджмента банков по ряду уровней (рис. 9.3.1).

Таблица 9.3.1

Рейтинги оценки качества менеджмента банков в системе CAMEL

Уровень и название рейтинга	*Характеристика менеджмента банка*
Рейтинг 1 – ***Сильный***	Обязанности менеджмента успешно выполняются в любых ситуациях. При этом его действия с учетом всех факторов являются высоко эффективными. Демонстрируется постоянная и реальная готовность успешно справиться с существующими, прогнозируемыми или потенциальными проблемами, которые могут сформироваться в ходе реализации банком своих функций, осуществления банковской деятельности.
Рейтинг 2 – ***Удовлетворительный***	Руководство и персонал остается компетентным и способным управлять банком и осуществлять банковскую деятельность без опасности. Несмотря на некоторые недостатки в решении мелких несущественных проблем, администрация и персонал вполне соответствуют возложенным на них обязанностям и демонстрируют уверенное поведение в рассматриваемых ситуациях.
Рейтинг 3 –	Зафиксированы недостатки компетентности

Посредственный	руководства и персонала, затрудняющие исполнение ими обязанностей в рассматриваемых ситуациях. Причиной этого могут быть либо скромный, неактивный характер при способностях выше средних, либо слишком низкие способности, явно недостаточные для управления банком данного типа или выполнения операции определенного вида и сложности. Отрицательные черты деятельности банка с таким менеджментом значительно перевешивают положительные черты. Руководство и персонал могут быть надежны в данный момент, но способности администрации корректировать ситуацию в данных условиях ниже, чем удовлетворительные.
Рейтинг 4 – ***Критический***	Этот рейтинг является индикатором такого менеджмента, когда руководство и персонал банка не соответствуют характеру исполняемых ими обязанностей. Часто для более реальной оценки банков с такой администрацией предполагается применение смешанного рейтинга, который указывает на уязвимость (зачастую из-за критического уровня капитала, некачественности активов, низкой доходности и ликвидности) или на ухудшение состояния в этих ключевых сферах, с чем менеджмент не в состоянии справиться.
Рейтинг 5 – ***Неудовлетворительный***	Низкий рейтинг. Продемонстрирована полная некомпетентность менеджмента. Спасти положение может (если еще может) значительное усиление и полная замена администрации и персонала.

Широко и активно используемые в современном мире рейтинговые системы, касающиеся, в том числе и деятельности банков, по-разному относятся к показателям качества менеджмента. Большинство рейтингов банков опираются на капитал, активы, ликвидность, доходность, а также на величину филиальной сети, структуру обязательств, просроченные кредиты и иные чисто экономические показатели, игнорируя нередко не только значительные, но и определяющие параметры.

Вместе с тем есть и примеры относительно позитивные. С начала 90-х годов в России изучается и частично внедряется рейтинговая система CAMELS, используемая в США для оценки состояния банков Федеральной резервной системой, Денежным контролером и Федеральной корпорацией страхования депозитов. Долгое время возможности применения этой системы в России отвергалось чиновниками банковского надзора по причине наличия в ее методическом аппарате не только формализованных, но и вариабельных показателей, предполагающих возможно субъективную оценку экспертов. В последние годы ситуация улучшилась, и при оценке банков, входящих в систему страхования вкладов, использовался модифицированный CAMEL. При этом необходимо отметить что, несмотря на то, что система страхования вкладов имеет явный социально-ориентированный характер, защищая интересы населения и индивидуальных предпринимателей, показатели социальной ориентации при оценке банков, качества их управления не применялись, по крайней мере, прямые.

Прозрачность собственности, управления и иерархии, эффективность системы управления рисками и функциональность противодействия легализации доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма, по которым оценивалось качество управления, вряд ли могут адекватно оценить социальные приоритеты, социальную ориентацию банка и его социальную ответственность. Впрочем, и изначальные показатели CAMELS: достаточность капитала (C), качество активов (A), доходность, рентабельность (E), ликвидность (L), чувствительность к рискам (S) явно дистанцированы от социальных аспектов. Также и показатели качества управления, менеджмента (M) в большинстве своём социальные приоритеты банка если и отслеживают, то только по косвенным схемам и касательно внутренней (персонал) социальной среды. Более близки к оценке социальных приоритетов такие показатели CAMELS, как:

– «соблюдение законодательства» (в части нормативных актов, включающих социальные аспекты);

– «адекватность банковской внутренней политике» (касательно социальных приоритетов, ограничений и запрещений);

– «независимость, ответственность и вознаграждение» (включая величины и состав компенсационных портфелей, разрывы в оплате топ-менеджеров, административных активистов и работающего персонала);

– «внутренний контроль и информация» (касательно уровня загруженности работающего персонала без адекватной компенсации; плановой, отчетной, актуализируемой методической и иной конторской документации, не связанной прямо с полезной деятельностью, но оправдывающей «нужность», «полезность» и значимость административных активистов);

– «преуспевание» (в частности предоставления сотрудникам, входящим в социальные группы, возможности реализовать свои, хотя и ограниченные способности);

– «преемственность» (как возможность сотрудникам старшего поколения оптимизировать свою рабочую нагрузку, а молодым поэтапно включаться в рабочий процесс).

Вместе с тем в числе показателей CAMELS, оценивающих качество управления, менеджмента, присутствует параметр наиболее близкий к отражению наличия и уровня социальных приоритетов, социальной ориентации и социальной ответственности банков. Этот показатель маркируется как «полезность». При всей своей внешней простоте этот показатель достаточно сложно описать, а тем более формализовать. В первую очередь это связано с тем, что само понятие полезности неоднозначно (как например и понятие чистых рисков), и то, что полезно, благоприятно, желанно одному субъекту, может быть неприемлемо для другого. Учитывая этот факт, «полезность» в роли показателя оценки качества банковского менеджмента можно определить как параметр реализации сущности банка, выступающего в качестве квазиобщественной организации, в стремлении банка оптимально сбалансировать свои чисто коммерческие интересы

(максимизацию прибыли) и участвовать в низкодоходных, а то и убыточных, проектах инфраструктурного, экологического, научного, образовательного но, в первую очередь, социального характера.

Развитие и международная экспансия рейтинговой системы CAMEL логично привели к созданию новых рейтинговых систем на её основе. В частности Всемирным Банком (World Bank) для 12-ти развивающихся стран (Сингапур, Аргентина, Гонконг, Чили, Бразилия, Перу, Малайзия, Колумбия, Корея, Филиппины, Таиланд, Индонезия) была разработана рейтинговая система оценки банков CAMELOT, включающая, помимо традиционных показателей CAMEL, еще два показателя: «О» – операционная среда, отражающая отношение к правам собственника и вкладчика (кредитора) банка, а также вариации давления на них; «Т» – транспарентность – уровни рисков и коррупции, определяемые на основе рейтингов международных агентств.

При всех позитивных моментах этого, во многом миссионерского процесса необходимо отметить, что у большинства «цивилизуемых» развивающихся стран существуют серьёзные социальные проблемы, и ни традиционные, ни инновационные показатели предлагаемого им рейтинга социальные аспекты не отражают, по крайней мере, прямо. Кроме того, качество формализованных рейтингов международных агентств, как показала практика, достаточно проблемно. Их оценки политизированы, спекулятивны и некомпетентны.

Рейтинговые оценки проводят и **российские агентства**, которые используют свои системы оценок.

Международное рейтинговое агентство RAEX было создано в виде Российского рейтингового агентства «Эксперт РА» в 1997 года. Основной сферой его деятельности является составление рейтингов в основном в сфере страховой деятельности (в части оценки степени надёжности российских страховых и перестраховочных компаний агентство занимает 85% рынка). В составе направлений оценки качества деятельности финансовых организаций

– оценка их кредитоспособности, присвоение рейтингов в части корпоративного управления, оценка качества управления активами созданных страховыми компаниями фондов.

По результатам проведенного анализа агентство выстраивает шкалу с присвоением определённого уровня рейтинга (табл. 9.3.2).

Таблица 9.3.2

Показатели оценки по шкале рейтингового агентства RAEX

Показатель шкалы	*Значение рейтинга (уровень кредитоспособности)*
A++	исключительно высокий (наивысший) уровень кредитоспособности
A+	очень высокий уровень кредитоспособности
A	высокий уровень кредитоспособности
B++	приемлемый уровень кредитоспособности
B+	остаточный уровень кредитоспособности
B	удовлетворительный уровень кредитоспособности
C++	низкий уровень кредитоспособности
C+	очень низкий уровень кредитоспособности (преддефолтный)
C	неудовлетворительный уровень кредитоспособности (выборочный дефолт)
D	Банкротство
E	отзыв лицензии или ликвидация

Постепенно агентство расширяло свою деятельность, выходя на международный уровень. На базе рейтингового агентства «Эксперт РА» в 2014 году была создана холдинговая структура – ***Международная группа RAEX***, аккредитованная в России в 2013 году. В её состав, кроме «Эксперта РА» входят следующие рейтинговые и консалтинговые агентства:

– «RAEX Консультации и Консалтинг», оказывающая консалтинговые, коммуникационно-исследовательские и сопутствующие услуги;

– Rating-Agentur Expert RA GmbH, аккредитованное Европейским регулятором в области рынка ценных бумаг (ESMA);

– рейтинговое агентство RAEX («Эксперт РА Казахстан»);

– рейтинговое агентство RAEX («Эксперт РА Беларусь»);

– представительство RAEX в Юго-Восточной Азии;

– аналитический цент RAEX «Эксперт Урал».

По словам председателя правления Международной группы RAEX Дмитрия Гришанкова «После аккредитации в Евросоюзе мы планируем постепенно получать аккредитации в странах, имеющих соглашение об эквивалентном режиме регулирования рейтинговой деятельности (аккредитация ESMA существенно облегчит этот процесс). На сегодня таких стран семь: Аргентина, Бразилия, Мексика, Гонконг, Сингапур, Канада, США. Также мы надеемся, что принципы ESMA будут признаны и в России».[62]

Национальное Рейтинговое Агентство (НРА) действует в России с 2001 года на основании аккредитации Министерством финансов РФ, полученной в 2000 году. Это агентство занимается присвоением рейтингов в основном финансовым компаниям, действующим в разных сферах – банковская и страховая деятельность, профессиональная деятельность на рынке ценных бумаг (включая деятельность негосударственных пенсионных фондов, управляющих и инвестиционных компаний). Применяемая агентством шкала оценок представлена достаточно большим количеством показателей (табл. 9.3.3)

Таблица 9.3.3

Показатели оценки по шкале Национального Рейтингового Агентства (НРА)

Показатель шкалы	*Значение рейтинга (уровень гнадежности/кредитоспособности)*
AAA	максимальная надежность/кредитоспособность
AA+	очень высокая надежность/кредитоспособность, первый уровень
AA	очень высокая надежность/кредитоспособность, второй уровень
AA-	очень высокая надежность/кредитоспособность, третий уровень
A+	высокая надежность/кредитоспособность, первый уровень
A	высокая надежность/кредитоспособность, второй уровень
A-	высокая надежность/кредитоспособность, третий уровень
BBB+	достаточная надежность/кредитоспособность, первый уровень
BBB	достаточная надежность/кредитоспособность, второй уровень
BBB-	достаточная надежность/кредитоспособность, третий уровень
BB+	средняя надежность/кредитоспособность, первый уровень
BB	средняя надежность/кредитоспособность, второй уровень

[62] http://raexpert.ru/about/

BB-	средняя надежность/кредитоспособность, третий уровень
B+	удовлетворительная надежность/кредитоспособность, первый уровень
B	удовлетворительная надежность/кредитоспособность, второй уровень
B-	удовлетворительная надежность/кредитоспособность, третий уровень
CC+	невысокая надежность/кредитоспособность, первый уровень
CC	невысокая надежность/кредитоспособность, второй уровень
CC-	невысокая надежность/кредитоспособность, третий уровень
C+	низкая надежность/кредитоспособность, первый уровень
C	низкая надежность/кредитоспособность, второй уровень
C-	низкая надежность/кредитоспособность, третий уровень
D	категория дефолта

Постепенно агентство расширяет свою деятельность, выходя на международный уровень. Так с 2011 года оно входит в состав членов Европейской ассоциации рейтинговых агентств (EACRA), а в 2014 году учредило дочернюю компанию в Австрии – NRA International GmbH.[63] Таким образом, была создана группа компаний, действующих в рамках Национального Рейтингового Агентства (НРА):

– ООО «Национальное Рейтинговое агентство», присваивающее рейтинги кредитоспособности банкам, ипотечным и лизинговым компаниям, предприятиям, микрофинансовым организациям, а также регионам России и гарантийным фондам;

– ООО «Аналитический цент НРА», специализирующееся на предоставлении аналитических услуг в области финансов и управления;

– NRA International – дочерняя компания, созданная в Австрии при поддержке ABA-Invest in Austria, являющейся национальной компанией по продвижению инвестиций и предоставляющей консультационные услуги по созданию бизнеса и проведении бизнес-операций в Австрии.

Рейтинговое агентство – РА АК&М начало свою деятельность как Рейтинговый центр Информационного агентства АК&М в 1994 году, когда им был опубликован первый «Рейтинг участников рынка ценных бумаг». В 2000-х годах агентство расширило свою деятельность, составляя кредитные рейтинги по предприятиям, банкам и регионам России по национальной

[63] http://www.ra-national.ru/ru/about

рейтинговой шкале. В 2008 году Банк России включил Рейтинговое агентство АК&М в перечень национальных рейтинговых агентств, рейтинги которых применяются для оценки кредитоспособности банков и определения возможности получения ими кредитов без обеспечения. С 2009 года Внешэкономбанк стал использовать рейтинги агентства в качестве условия для участия банков в программе кредитования малого и среднего бизнеса.

В настоящее время агентство составляет рейтинги банков, предприятий, облигационных займов, депозитариев, управляющих и инвестиционных компаний, проводит исследование кредитоспособности субъектов РФ.

Оценка кредитоспособности осуществляется с применением следующей рейтинговой шкалы (табл. 9.3.4).

Таблица 9.3.4

Показатели оценки по шкале рейтингового агентства АК&М

Класс/подкласс рейтинга	*Значение рейтинга (уровень кредитоспособности)*	
	Характеристика	*Уровень риска*
Класс А	***Высокая степень надежности***	
Подкласс А++	Максимально высокая степень кредитоспособности	Риск несвоевременного выполнения обязательств минимальный
Подкласс А+	Очень высокая степень кредитоспособности	Риск несвоевременного выполнения обязательств незначительный
Подкласс А	Высокая степень кредитоспособности	Риск несвоевременного выполнения обязательств низкий, вероятность реструктуризации долга или его части минимальна
Класс В	***Удовлетворительная степень кредитоспособности***	
Подкласс В++	Удовлетворительная степень кредитоспособности	Риск несвоевременного выполнения обязательств невысокий, вероятность реструктуризации долга или его части незначительна
Подкласс В+	Удовлетворительная	Риск полной или частичной

	степень кредитоспособности	реструктуризации долга низкий
Подкласс B	Удовлетворительная степень кредитоспособности	Риск полной или частичной реструктуризации долга невысокий
Класс C	***Низкая степень кредитоспособности***	
Подкласс C++	Низкая степень кредитоспособности	Риск полной или частичной реструктуризации долга значителен
Подкласс C+	Низкая степень кредитоспособности	Риск полной или частичной реструктуризации долга высок
Подкласс C	Низкая степень кредитоспособности	Риск невозврата долга чрезвычайно высок
Класс D	***Неудовлетворительная степень кредитоспособности***	
	Неудовлетворительная степень кредитоспособности	Дефолт

Шкала оценки кредитоспособности используется в отношении присвоения рейтинга финансовым организациям, различным компаниям, предприятиям, регионам, а также облигациям.

Кроме присвоения рейтинга кредитоспособности агентство проводит оценку и по другим шкалам:

– шкала надёжности ориентирована на выявления риска несвоевременного выполнения обязательств компанией;

– шкала качества работы применяется для оценки качества обслуживания и степени финансовой надёжности компании.

Независимое национальное рейтинговое агентство RusRating действует в России с 2001 года. Оно было создано бывшим сотрудником представительства Thomson Bank Watch в Москве Ричардом Хейнсвортом. Основная сфера деятельности состоит в присвоении рейтингов российским банкам.

Оценка деятельности банков в части их кредитоспособности проводится по следующей шкале (табл. 9.3.5).

Таблица 9.3.5

Показатели оценки по шкале Независимого национального рейтингового агентства RusRating

Показатель шкалы	*Значение рейтинга (уровень кредитоспособности)*	
	Оценка уровня	*Характеристика*
AAA(+-)	очень высокая степень кредитоспособности	финансовое состояние оценивается как устойчивое и стабильное, низкая чувствительность к длительному периоду стресса, страновой риск низкий или отсутствует
AA(+-)	высокая степень кредитоспособности	финансовое состояние оценивается как устойчивое и стабильное, низкая чувствительность к длительному периоду стресса, страновой риск низкий
A(+-)	высокая степень кредитоспособности	финансовое состояние оценивается как устойчивое и стабильное, низкая чувствительность к длительному периоду стресса, высокий страновой риск
BBB(+-)	сравнительно высокая степень кредитоспособности	финансовое состояние оценивается как устойчивое и стабильное, высокая устойчивость к среднесрочным стрессам при повышенной чувствительности к стрессам более длительного характера
BB(+-)	средняя степень кредитоспособности	финансовое состояние оценивается как удовлетворительное и стабильное, высокая устойчивость к краткосрочным стрессам при повышенной чувствительности к стрессам более длительного характера
B(+-)	степень кредитоспособности незначительно ниже средней	финансовое состояние оценивается как удовлетворительное и стабильное, умеренная устойчивость к краткосрочным стрессам при высокой чувствительности к стрессам более длительного характера
CCC(+-)	степень кредитоспособности ниже средней	основные показатели финансового состояния оцениваются как удовлетворительные, но их стабильность сомнительна, низкая устойчивость к воздействию стрессов
CC(+-)	низкая степень кредитоспособности	основные показатели финансового состояния оцениваются как близкие к удовлетворительным при их низкой стабильности
C	недопустимо низкая степень кредитоспособности	финансовое состояние оценивается как неудовлетворительное и нестабильное, положительное сальдо вероятно после ликвидации
D	стадия процедуры банкротства	

По методике агентства RusRating стресс характеризуется ухудшением внутренних и внешних условий деятельности банка в течение определённого периода, в зависимости от этого предлагается следующая градация (табл. 9.3.6).

Таблица 9.3.6

Длительность стресса по условиям деятельности банка

Период стресса	*Период ухудшения внутренних и внешних условий деятельности банка*
Длительный	В течение года и более
Среднесрочный	До одного года
Краткосрочный	До тех месяцев

Качество оценки менеджмента (управления) банков во многом зависит от обоснованности и достоверности методик оценок финансового состояния кредитных организаций, в которых менеджмент часто оценивается по косвенным схемам.

В январе-феврале 2015 г. ведущие мировые рейтинговые агентства – Standard & Poor's и Moody's – понизили кредитные рейтинги России до спекулятивного уровня. Тогда же в Госдуму был внесен законопроект «О деятельности кредитных рейтинговых агентств в РФ», который был принят к концу июня, а 14 июля подписан президентом РФ.

По мысли учредителей, основная цель деятельности организации– присвоение кредитных международных рейтингов российским эмитентам. При этом предполагается развитие деятельности не только на российском рынке, но и на всей территории Евразийского союза.

АКРА – Аналитическое кредитное рейтинговое агентство начало свою деятельность 11 декабря 2015 г.

В состав учредителей Аналитического кредитного рейтингового агентства вошли 27 крупнейших кредитных и финансовых организаций России, в частности Сбербанк, «Альфа-банк», «Газпромбанк», ВТБ, «ЮниКредитБанк», банк «Санкт-Петербург», АФК «Система», ГК «Ренова»,

Группа «ОНЭКСИМ», «Коммерсантъ», УК «Лидер», «Московская биржа», «Московский кредитный банк» и ряд других.

Уставный капитал агентства составляет 3 млрд рублей. Доля каждого акционера – 3,7% уставного капитала.

Главная задача АКРА – обеспечение российского рынка качественным рейтинговым продуктом.

На пост генерального директора АКРА была назначена Екатерина Трофимова. До этого она занимала пост первого вице-президента «Газпромбанка».

На первом заседании совета директоров был утвержден Кодекс этики и профессионального поведения, подготовленный в соответствии с новейшими международными регулятивными требованиями. Основными **принципами работы агентства** провозглашены:

- добросовестность и высокие стандарты рейтинговой деятельности;
- независимость и недопущение конфликта интересов;
- своевременное раскрытие информации о деятельности агентства;
- защита конфиденциальной информации клиентов;
- прозрачность методологий и рейтингового процесса.

Оценивая будущую работу агентства, Екатерина Трофимова отметила – «Это не проект взамен международных рейтинговых агентств, это проект в дополнение к тому рейтинговому полю, к которому привыкли компании. Агентство будет работать с национальной шкалой, предоставляя большую градацию для отражения оттенков качества рейтингуемых организаций»[64].

9.4. ИНДИКАТОРЫ МОНИТОРИНГА БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Достаточно важным в этой области, интересным и в полной мере пока не используемым в России информационно-аналитическим приемом,

[64] www.acra-raiting.ru

особенно значимым на ранних этапах оценки менеджмента при «диагностике» банков, логично входящим в арсенал полномочий пруденциального надзора, является выявление, исследование, подбор, структурирование и в иерархии, и ситуационно первичных признаков, индикаторов (в некоторых методиках «флагов», «сторожков»), в общем-то своеобразных сигналов, практически не требующих организационных и финансовых усилий по их обнаружению, но при этом сообщающих о стабильности, или, наоборот, о возможном возрастании, а важнее о потенциальном падении качества менеджмента банка. Ареал и спектр этих индикаторов может быть очень широк, так как изменение культуры менеджмента банка через ряд скрытых, конфиденциальных факторов может проявиться часто в совершенно отвлеченных от деятельности банка явлениях, но несущих, тем не менее, информацию о потенциальной проблемности банка.

Понятно, что ряд индикаторов могут давать сигналы о возможном или уже реальном ухудшении положения банка, его стабильности, эффективности. Однако, если динамику, изменение ситуации с культурой менеджмента банка такие сигналы раннего оповещения индикатируют часто достаточно эффективно, то вне экстремумов, в стабильных условиях их значение резко падает, хотя при формировании законченного комплекса инструментов оценки банковского менеджмента они могут получить свою достаточно важную роль.

Индикаторы могут инициироваться в различных сферах, часто взаимосвязанных (причем одновременная параллельная активизация «флагов», сигналов в нескольких связанных областях резко усиливает их значение и достоверность). К наиболее актуальным можно отнести сферы и индикаторы, перечисленные в таблице 9.4.1.

Таблица 9.4.1

Индикаторы мониторинга качества банковского менеджмента

№	*Сферы*	*Индикаторы*
1.	Организационная	− значительная и нарастающая политическая активность менеджмента и персонала банка; − частые контакты с прессой не первых лиц банка, которые профессионально не связаны с такой деятельностью; − очереди за просроченными вкладами с черного хода (разведение клиентских потоков); − отсутствие специального помещения для курения и отдыха, при этом персонал курит за пределами банка, у входа, что может привести к утечке информации; − чрезмерная «игривость» рекламы, использование нестандартных, специфических носителей и тематики; − использование эксклюзивных благотворительных акций в рекламных целях; − необоснованное увлечение строительством и приобретением представительских активов (даже в проблемных ситуациях); − частые перемены в составе правления и совета директоров; − нечетко зафиксированные исполнительные функции менеджмента и персонала (не ясно, к кому обращаться); − социальная напряженность и трудовые споры; − резкое и чрезмерное усиление охраны, укрепление дверей (в том числе и задних); − конфликты требований пожарной охраны и правил банковского надзора
2.	Информационная	− чрезмерная конфиденциальность, трудности получения хотя бы минимальной информации о положении дел в банке; − отсутствие системы поэтапного раскрытия информации для клиентов, тесно связанных с банком; − при достаточной открытости информации о банке некоторая её запутанность, в ряде случаев искаженностъ и волатильность; − требования от клиентов поставки информации (часто конфиденциального характера), не связанной с потребностью конкретного банковского продукта; − значительное расхождение между декларируемой специализацией банка и его реальной деятельностью
3.	Финансовая	− нечеткая фиксация (расплывчатые формулировки) или множественность (возможно альтернативных) баз плавающих или меняющихся ставок; − падение дивидендов или их резкий рост; − предложение клиентам о переносе сроков возвращения вкладов без переоформления договоров и соответствующих компенсаций; − очень частая эмиссия дополнительных выпусков ценных бумаг (возможно сопровождаемых низким уровнем выплат дивидендов); − как резкие скачки, так и необоснованное торможение изменений уровней меняющихся процентных ставок

4.	Операционная	− неспособность маневрировать операционными помещениями и персоналом в экстремальные периоды и как следствие – очереди и уход клиентов; − крупные кредиты предприятиям под государственным или криминальным контролем; − неготовность или отсутствие разработанных схем выхода из проблемных ситуаций с активным участием банка; − расхождение содержания рекламных предложений и реальных характеристик банковских продуктов; − неадекватная техническая оснащенность (техника всё время отключается, сложные операции выполняются «на руках», но бывает, что и элементарные операции рассчитываются на сложной технике)

Индикаторы не служат точными показателями, на основании которых можно сделать выводы о реальном состоянии менеджмента банка. Цель работы с ними иная – получить сигнал о возможной проблемности, о необходимости своевременного, целенаправленного, углубленного анализа с предварительным выяснением сути ситуации, и при этом инициировать и активизировать каналы информации. Однако и в структуре индикаторов можно обнаружить формирующуюся иерархию и очередность. Так, с учетом специфических условий России и зарубежного опыта следует с большой осторожностью и недоверием относиться к таким «сигналам», как:

- «оценки» банковских рейтингов;
- «прорывы» в прессу аналитических данных служб Центрального банка;
- «разоблачения» общественных организаций;
- негативная «реакция» иностранных партнеров.

Иногда они являются просто своеобразными российскими методами конкурентной борьбы, а тогда и «полномочиями» надзора, и принятие серьезных решений на их основании сопряжено со значительными рисками.

Кроме индикаторов (сигналов, «флагов»), обычно не предполагающих усилий по их обнаружению, определенный интерес представляет ***промежуточная группа инструментов оценки менеджмента банка***. В неё

входят показатели, данные, предполагающие уже доступ к внутренней информации банка, но не требующие сложной и длительной её обработки:

- низкие процентные доходы, явно уступающие комиссионным;
- явное исключительное предпочтение одной или небольшого числа операций;
- процентные расходы превосходят процентные доходы;
- комиссионные либо установлены в процентах от суммы платежа, либо превышают последнюю;
- продолжается начисление процентов по абсолютно безнадежным кредитам;
- распределенная прибыль превышает практически полученную.

Они несут признаки и индикаторов, и оценочных показателей, и использование этой промежуточной группы достаточно актуально и перспективно. В прессе встречаются предложения как по расширению числа таких индикаторов-показателей, так и по формированию схем экспресс-анализа оценки менеджмента банка с использованием последних.

9.5. БАНКОВСКИЙ МИСМЕНЕДЖМЕНТ

В противоположность качественному менеджменту некачественный менеджмент банков часто играет роль как главного элемента банковских кризисов, так и потенциального инициатора и мультипликатора убытков банков и их клиентов, а также искажений экономических параметров. В условиях общих финансовых кризисов, поражающих на макроуровне экономическую систему в целом, плохой банковский менеджмент может способствовать углублению кризиса за счет умножения убытков, нерационального размещения ресурсов, повышенного риска операций и усиления инфляции при использовании сверхвысоких процентных ставок. Такой «плохой» менеджмент называется **«мисменеджментом».** Этот термин обозначает некачественный менеджмент, характеризующийся как

ненамеренными ошибками, так и умышленными противозаконными действиями персонала банка, отсутствием надлежащего контроля, неадекватными полномочиями надзора и т. п. Есть два варианта происхождения термина «мисменеджмент»: от английского «mistake» (ошибка, заблуждение) или от приставки «mis» – означающей неправильность или недостаток.

В мисменеджменте выделяются четыре группы (категории), поэтапно характеризующие углубление кризиса банка:

• технический мисменеджмент;

• косметический мисменеджмент:

• авантюрный мисменеджмент;

• мошенничество.

Однако, несмотря на достаточно строгую последовательность, часто встречаются и сочетания технического мисменеджмента с косметическим и авантюрным, а мошенничество может быть частью процесса кризиса с самого начала, хотя в полной мере оно обычно проявляется в его завершающей фазе.

Схематично процесс формирования и реализации банковского мисменеджмента (рис. 9.5.1) может быть представлен как ступени поэтапного ухудшения положения коммерческого банка.

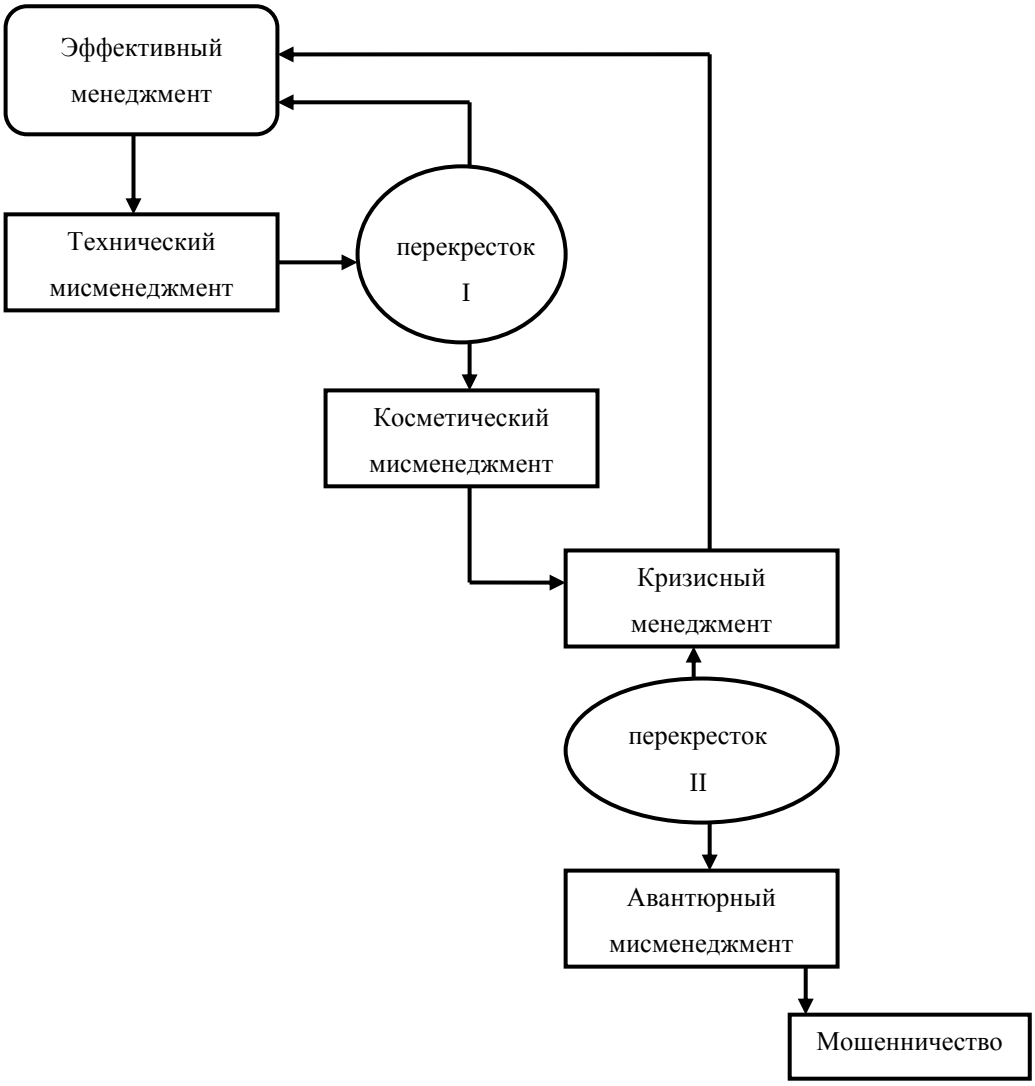

Рис. 9.5.1. **Этапы банковского мисменеджмента**

Технический мисменеджмент обычно более характерен для тех случаев, когда:

– банк «молодой», только организован и обладает, с одной стороны, агрессивной политикой, стремясь максимально быстро занять свое место на рынке, а с другой, относительно неопытным руководством;

– банк меняет владельцев и руководство, что вызывает и изменение его политики, ее приоритетов, ограничений и запрещений;

– банк прошел санацию и стремится максимально быстро восстановить свое былое положение, используя уже устаревшие схемы и технологии;

– банк, управляемый ранее успешно, по ряду причин оказывается неспособным предвидеть изменения или сориентироваться в ухудшившейся ситуации, сформировать и предпринять оздоровительные меры.

Для технического мисменеджмента могут быть присущи различные неудовлетворительные меры и решения, но самые значительные из них – его неумеренный рост, плохая кредитная политика, недостатки внутреннего контроля и плохое планирование.

Неумеренный рост часто является следствием чрезмерно агрессивной политики молодых, не так давно созданных банков либо тех, которые стремятся выйти из кризиса. Для этого направления характерен дисбаланс параметров агрессивной кредитной политики и их ресурсного обеспечения. На практике это реализуется через рост кредитных вложений непропорционально капиталу банка (амортизатору потенциальных убытков), превышение кредитных обязательств (кредитных линий) над объемом привлеченных ресурсов, резкий разрыв сроков привлечения и размещения средств, распространение деятельности на регионы и отрасли, в те сферы, с которыми персонал банка недостаточно или вообще плохо знаком или где объемы кредитных вложений оказываются неадекватны сформированным ресурсам. Этот фактор технического мисменеджмента часто связан с попыткой роста ради роста, работой на пределе, а иногда уже и за рамками отдельных или нескольких нормативов и ограничений, но всё же в соответствии с действующими юридическими требованиями и законами и со «здоровыми» целями и политикой менеджмента.

Плохая кредитная политика состоит в том, что её реализация не гарантирует получение дохода и обеспечение возврата размещаемых средств, которые привлекаются на депозиты. Она строится на ряде ошибочных действий, к которым можно отнести следующие:

– ***переконцентрация риска*** основана на выдаче кредитов, сумма которых равна излишне высокой части банковского капитала, одному или группе взаимосвязанных заемщиков, а также одному сектору экономики, отрасли, территории и т.д. Это следствие излишней доверительности (веры в вечное «здоровье» данного заемщика, особенно крупного с хорошей репутацией), отсутствия или упрощения схем и процессов оценки

кредитоспособности, непреодолимого давления на персонал банка со стороны лиц и структур, обладающих соответствующими возможностями;

– ***связанное кредитование*** как ссуды, выданные представителям персонала банка, либо компаниям, частично или полностью принадлежащим банку или отдельным членам его персонала. Кредитование заемщиков, связанных с банком, зачастую сопряжено с коррупцией. В этом случае высокий риск обусловлен тем, что банкир использует банк как инструмент для финансирования своего собственного личного бизнеса или бизнеса близких людей, не принимая особо во внимание кредитоспособность последнего и переконцентрируя на этом кредитный портфель банка. Для связанного кредитования характерны переконцентрация, неуплаты и постоянные отсрочки возврата займов. Для многих стран, таких как Германия, Япония и, особо для нас – России, связанное кредитование достаточно характерно и включено в состав нормативов надзора (риски инсайдерам). Чисто теоретически в подобном кредитовании нет ничего страшного, если к таким заемщикам относятся точно так же, как и к другим и, более того, тесная связь клиента с банком может и снижать кредитный риск в части обоснования «готовности» возврата. Но на практике упрощенные схемы выдачи кредита и кредитного мониторинга способны переконцентрировать риск по основным критериям (капитал, объем депозитов, доходы и т. д.), а, главное, не обнаружить формируемые сложности и проблемы. Родительский банк редко рассматривает ссуду дочерней фирме как сомнительную или просроченную, и главное при этом формируются «скрытые» риски, к которым риск-менеджмент не готов;

– ***несоответствие сроков выдаваемых кредитов и депозитов, принятых банком***. Это ужесточает процентный риск и риск ликвидности, хотя на достаточно высоком уровне профессионализма менеджмента такие «ГЭПы» создаются специально. Однако в случае, если несоответствие депозитов и кредитов по срокам является результатом неспособности банка адекватно структурировать временные параметры кредитов и депозитов, а

также из-за постоянных возобновлений и отсрочек кредитов, из-за неспособности заемщиков обслуживать свой долг, финансирование подобных кредитов способно привести к убыткам;

– ***несвоевременный возврат ссуд***, точнее его допущение, часто возникающее из-за конфликтов интересов между банком и компаниями или лицами, принадлежащими или связанными с банком или банкирами, а также из-за политического давления (лоббирования на микроуровне) на банк и банкиров или потенциальных проблем с персоналом;

– ***излишне оптимистичная оценка состояния и перспектив заемщиков***, в том числе неспособность правильно оценить и зафиксировать для дальнейшего управления все риски их бизнеса, а также проектов, где эти риски проявляются. Это может включать и неадекватную оценку политических, экономических, социальных и экологических параметров окружающей среды, а также качества менеджмента на фирме заемщика. Причиной этого может быть и давление на банк управленческих (власти), политических, а иногда и криминальных структур.

Недостатки внутреннего контроля, его слабость проявляется наиболее негативно, если затрагивает следующие сферы:

- развитие кредитного портфеля;
- систему целевой концентрации и анализа внутренней информации;
- структуризацию активных и пассивных банковских продуктов;
- внутренний аудит.

Плохое планирование проявляется в неспособности или нежелании сотрудников банка правильно выстроить тренды его развития, предвидеть будущую экономическую ситуацию в стране, адаптировать стратегию банка в целях минимизации ущерба от неблагоприятных факторов, что позволяет банку выжить даже в условиях пика кризиса и даже извлечь возможную выгоду от изменений окружающей экономической, политической и социальной обстановки. Особое значение это приобретает в условиях экономической нестабильности, растущей конкуренции, неадекватных

действий властей, слабого банковского надзора, усиления влияния криминальных структур.

Несмотря на потенциальные и реальные негативные последствия, технический мисменеджмент всё же находится в соответствии с законами, юридическими требованиями, нормами надзора. И цели, и политика такого менеджмента, хоть и чрезмерно агрессивны и рискованны, но здоровы. Однако реальное снижение прибыли, скрытые убытки, которые могут привести к уменьшению капитала и падению дивидендов акционеров банка – это важный сигнал рынку о том, что банк ухудшил своё положение. В такой ситуации руководство и персонал банка могут и должны объявить о реальном состоянии дел, изменить стиль менеджмента, выправить структуры кредитного и депозитного портфелей, реализовать часть активов, привлечь новый капитал, в общем стараться сделать всё возможное, чтобы избежать потери доверия к банку и сохранить контроль над ситуацией.

Для выхода с позиций технического мисменеджмента банк должен либо сократить активность, а значит уменьшить доходы и прибыль, либо нарастить ресурсы (кредитные, интеллектуальные, операционные), а значит увеличить расходы. Всё это для банка нежелательно и неблагоприятно и вполне вероятно, что реакция на полномочия банковского надзора – «оздоровительное регулирование» с предложением исправить потенциально проблемное положение будет воспринято как необоснованные придирки. Этот момент представляет собой «ключевой перекресток I» (см. рис. 9.5.1). Банк, менеджмент и персонал которого в этой ситуации примет правильное решение, скорее всего снизит риски своей деятельности и выйдет из потенциального кризиса, возвратясь на уровень эффективного менеджмента, однако, сойдя с правильной дороги, он обречен на «косметический» или «авантюрный» мисменеджмент поочередно или вместе, а это первый шаг к мошенничеству. Последствием этого будет падение качества менеджмента банка вместе с культурой ведения дел, отношениями с клиентами, рынок будет для него потерян и рост убытков будет нарастать по спирали. Точка

возврата осталась позади, а так как деятельность такого банка будет наносить ощутимый вред экономическим структурам и населению, с ним связанным, то ликвидация или реорганизация его станут единственными и настоятельно необходимыми процедурами.

Косметический мисменеджмент представляет собой первый шаг после прохождения «Перекрестка I» (рис. 9.5.1) и характеризуется тем, что потенциальные убытки становятся реальными, при этом цели менеджмента банка уже нельзя рассматривать как «здоровые» (в отличие от технического мисменеджмента) и в этой ситуации результаты менеджмента начинают уже приносить вред. Проявление этой стадии мисменеджмента состоит в том, что банк пытается скрывать прошлые и настоящие потери с тем, чтобы сохранить к себе доверие, выиграть время, в течение которого он имеет возможность найти решение своих проблем.

Цель косметического мисменеджмента заключается в создании впечатления о нормальном положении дел банка путем фиксации на неснижаемом уровне ряда ключевых показателей, например, дивидендов акционерам банка за счет манипуляций с другими показателями отчета, не имеющими ничего общего с реальностью. Это, по сути, сокрытие реального положения банка при помощи таких приёмов, как «отчет о доходах наизнанку», «увековечение» и умышленно неточная классификация ссуд с целью неадекватного, заниженного резервирования, переоценка активов и т.д.

Стадия косметический мисменеджмента, несмотря на всю его негативную первоначальную направленность, может быть исправлена в случае благоприятного развития событий в экономике и на рынках, что создает возможность к возврату к техническому мисменеджменту, но при этом требуется большая работа по ликвидации причин его образования.

Авантюрный мисменеджмент формируется в ситуации, когда потери банка столь велики, что их уже не скрыть. Он представляет собой комплекс операций, к которым менеджмент банка прибегает тогда, когда значительное

снижение прибыли, утрата капитала и падение дивидендов косметический мисменеджмент уже не в состоянии скрыть. Осуществление таких операций может позволить банку выиграть время, а при благоприятном стечении обстоятельств возможно и выправить положение. Можно привести следующие примеры реализации авантюрного мисменеджмента на практике:

– покупка депозитов по повышенным по сравнению с рыночными ставкам для формирования дополнительных ресурсов;

– взимание с заемщиков повышенных процентов по ссудам, выходящих за условия договоров или вообще в договорах не предусмотренных, что позволяет получить дополнительный, хотя и не обоснованный доход;

– отсрочки возврата средств вкладчикам, не предусмотренные договорными отношениями;

– резкое расширение спекулятивных операций, причем не только с валютой и ценными бумагами, но и с объектами недвижимости, что грозит банку возможными убытками при неблагоприятном развитии событий.

Вместе с тем на этапе авантюрного мисменеджмента формируется еще один качественный переход – «Перекресток II» (рис. 9.5.1). Если все авантюрные действия проблемного банка предваряются широко озвучиваемой информацией о положении банка, просьбами об оказании помощи, разработанной программой мероприятий по выходу из кризиса, значительной экономией затрат на бонусах и частично на заработной плате, на социальных проектах, протокольных мероприятиях, на содержании и приобретении представительских активов. То есть проблемный банк открыт и готов к сотрудничеству и к издержкам. Тип менеджмента, который при этом формируется, маркируется как «антикризисный», и при удачной реализации возвращает банк на уровень эффективного менеджмента. Риски, которые берет на себя банк, проводящий не антикризисный, а авантюрный мисменеджмент, столь велики и угроза потерь у его клиентов столь очевидна, что окружающая среда банковского менеджмента обычно

формирует адекватную реакцию в виде негативных рейтингов, публикаций, заявлений потребительских обществ, принудительных мер банковского надзора, а для банка – это прямой путь на последний этап мисменеджмента.

Мошенничество как заключительная стадия мисменеджмента представляет собой наибольшую опасность для окружающей среды банковского менеджмента. Кроме того мошенничество может проявиться и стать причиной убытков банка ещё на стадии его создания, если банк учрежден с изначально криминальными целями группой спекулянтов или аферистов, что возможно из-за слабого вступительного контроля банковского надзора. Можно привести следующие примеры участия мошенничества на разных стадиях мисменеджмента:

– на стадии технического мисменеджмента может использоваться самокредитование, то есть кредитование компаний, принадлежащих банку или тесно финансово связанных с ним;

– на стадии косметического мисменеджмента мошенничество проявляется в подделке документов с целью сокрытия правды от общественности;

– на стадии авантюрного мисменеджмента мошенничество реализуется путем включения в депозитные, кредитные, трастовые и другие договора ряда пунктов и положений, позволяющих изменять условия договора в пользу банка за счет интересов клиентов.

Однако чаще всего с мошенничеством сталкиваются на завершающих стадиях кризиса банка, когда с помощью ряда приемов (через кредитование фиктивных фирм и подставных лиц) средства изымаются из банка и вместо удовлетворения претензий клиентов и вкладчиков идут на цели обогащения банкиров-мошенников. Также достаточно характерным для «последней стадии» способом мошенничества является манипуляция собственностью банка, его активами со спекулятивными целями на основе использования противоречивой и запутанной ситуации кризиса.

Из вышеизложенного нетрудно сделать вывод о том, что

мисменеджмент в части его проявления достаточно сложно структурируются, его отдельные стадии взаимно переплетены и часто завуалированы, что происходит при его достаточно серьезной опасности и для клиентов банка, и для банковской системы. В связи с этим особо важным является выявление проблем и организация работы по обнаружению, идентификации, фиксированию и дальнейшему использованию характерных особенностей, а точнее индикаторов падения культуры менеджмента банка, процесса ухудшения его положения. Эти индикаторы характеризуются как показатели того, что проблемы, стоящие перед банком, не решаются, и потенциальная опасность продолжения его деятельности для банковской системы и окружающей среды имеет тенденцию превратиться в реальную и, нарастая, усиливаться. Приведем некоторые из них:

- сокрытие неблагоприятных фактов в деятельности банка и при этом мошенничество становится нормальным и «привычным» явлением для менеджмента банка;
- спекулятивные операции занимают всё большую долю в портфеле активных операций банка, превращаясь для него в идеальный бизнес, несмотря на их рискованность и возможность будущих убытков;
- документы и отчеты неправильно отражают фактический процесс и результаты проведения банковских операций и сделок, цифры, в них приведенные, неверно отражают уровень денежных сумм;
- внутренний аудит отсутствует вообще или носит формальный характер, либо формируется тенденция к его сокращению, то есть суживается сфера проводимых проверок или он концентрируется только на незначительных проблемах;
- продвижение по службе, по иерархической лестнице основывается не на компетентности персонала и его правильной оценке, а в соответствии с «принципами Питера» («Рука», «Локти», лояльность и т.д.);

– денежные средства становятся для банка не потенциально кредитными ресурсами или основой для приращения капитала, а «сырьем» для формирования имиджа преуспевания, «для престижа». На этой основе в соответствии с «законом Паркинсона» раздуваются штаты, растут расходы на жалование и содержание персонала, становятся правилом громадные премии и представительские расходы, строятся новые здания и т. д., всё большее число заемщиков банка привыкают не платить по своим обязательствам, при том, что, со своей стороны, и банкиры забывают об обязательствах банка.

Качество менеджмента – категория динамичная, и при отсутствии надлежащей реакции на ухудшение положения банка, на всё более частое проявление его индикаторов этот негативный процесс наверняка ускорится и углубится.

Вопросы для самопроверки

1. Какие параметры можно отнести к прямым показателям качества менеджмента банка?
2. Какими могут быть интересы структур, оценивающих менеджмент банка?
3. Какие из индикаторов качества банковского менеджмента включаются в организационную сферу?
4. На какие группы разделяются показатели, используемые для оценки менеджмента банков?
5. Как оценивает менеджмент банка Рейтинг 1 системы CAMEL?
6. В чём отличия подходов к оценке банковского менеджмента российскими и зарубежными рейтинговыми агентствами?
7. С чем связана и как протекает эволюция видов банковского мисменеджмента?
8. В каких условиях и ситуациях в банке может сформироваться технический мисменеджмент и каковы его индикаторы?

9. Что такое перекрестки I и II в эволюции банковского мисменеджмента?
10. На четвертом этапе эволюции банковского мисменеджмента образуется либо «авантюрный» мисменеджмент, либо антикризисное управление. Какую разницу Вы видите в целях, задачах и инструментариях этих видов банковского менеджмента?

КЕЙСЫ

Кейс 1

Оценка качества банковского менеджмента занимает важное место в системах показателей эффективности деятельности, финансового состояния и надежности банков. Вместе с тем в этой сфере существуют серьезные проблемы, формируются и реализуются разнообразные банковские риски. Связаны они в первую очередь с различиями в позициях оценивающих менеджмент банка структур и низкой реальностью формализованных показателей.

Задания:

1) По каким показателям оценивают качество менеджмента банка правоохранительные органы и органы банковского надзора?
2) В чем расходятся требования к банкам органов банковского надзора и служб МЧС?
3) Какие отечественные и зарубежные показатели качества банковского менеджмента отражают социальную ориентацию и социальную ответственность банков?
4) Применение прямых и косвенных, количественных и качественных, формализованных и вариабельных показателей в оценке банковского менеджмента имеет свои достоинства и свои недостатки. Как сказываются на своевременности и реальности оценки банковского менеджмента риски, которые при этом формируются?

Кейс 2

Банки как универсальные посредники призваны реализовывать интересы значительного числа разнообразных лиц и организаций – от государственных учреждений и коммерческих структур до общественных организаций и домашних хозяйств. Это предопределило особый статус банков как квазиобщественных организаций и наличие в системе оценки банковского менеджмента группы показателей – «социальные». Кроме того в традициях российского предпринимательства нести социальную ответственность, финансируя и участвуя в социальных проектах.

Задания:

1) В каких формах банки могут реализовать социальные приоритеты? Оцените эти формы по реальности и значимости.
2) Можно ли отнести финансирование избирательных компаний политических партий к социальным проектам?
3) Нередко банки без согласия клиентов самостоятельно подключают его к платным услугам, объясняя это стремлением приобщить клиента к современным, продвинутым банковским продуктам. Считаете ли Вы такие действия банков противозаконными и антисоциальными? Какие действия банков можно отнести к антисоциальным показателям банковского менеджмента?

ТЕСТЫ

1. По каким параметрам необходимо привести в соответствие оцениваемый по качественным показателям менеджмент банка:
   а) специализация;
   б) ориентация на клиентов;
   в) партнерские отношения;
   г) порядок распределения прибыли;
   д) квалификация персонала.
2. Качественные показатели менеджмента (состояния и работы) оценивают его по:

а) отношению к клиентам и партнерам;

б) социальным требованиям;

в) профессиональным требованиям кредитного предпринимательства;

г) нормативным требованиям.

3. Состав и компетентность администрации в системе качественных показателей менеджмента (персонала) нормируется и устанавливается:

а) органами государственной власти;

б) банковской политикой;

в) банковским надзором;

г) общественными организациями;

д) клиентами и партнерами банка;

е) информационно-аналитическими агентствами.

4. Состав и компетентность администрации в системе качественных показателей менеджмента (персонала) контролируется и оценивается:

а) органами государственной власти;

б) банковской политикой;

в) банковским надзором;

г) общественными организациями;

д) клиентами и партнерами банка;

е) информационно-аналитическими агентствами.

5. Общим нормативным требованиям рыночной экономики соответствуют качественные показатели оценки менеджмента:

а) состояния и работы;

б) персонала;

в) социальные.

6. Качественные показатели менеджмента (социальные) применяются в связи с:

а) особой сложностью и риском кредитного предпринимательства;

б) особым социальным, общественным статусом кредитного

предпринимательства;

в) широтой взаимосвязей в кредитном предпринимательстве;

г) историческими традициями.

7. В какой очередности предполагает оценивать менеджмент рейтинговая система CAMEL:

   а) одновременно с оценкой капитала, активов, доходности и ликвидности;

   б) после оценки капиталов и активов, но перед доходностью и ликвидностью;

   3) в последнюю очередь.

8. «Мисменеджмент» характеризуется:

   а) ненамеренными ошибками персонала;

   б) умышленными противозаконными действиями персонала;

   в) отсутствием надлежащего контроля за деятельностью банков;

   г) неадекватными полномочиями надзора.

9. Информация от специализированных информационно-аналитических агентств в первую очередь должна содержать данные:

   а) рейтингов банков;

   б) кредитоспособности клиентов;

   в) анализа условий рынков;

   г) международной информации.

10. К следствиям некачественного менеджмента относятся:

    а) умножение и постоянство убытков;

    б) неправильное размещение ресурсов;

    в) повышенный риск операций;

    г) тенденция к сверхвысоким процентным ставкам;

    д) ограничение числа клиентов банка.

АКТУАЛЬНОЕ ИНТЕРВЬЮ

Екатерина Трофимова – генеральный директор Аналитического кредитного рейтингового агентства (АКРА)

– Каковы отличия в методологии между рейтингами по международной и национальной шкале?

– Рейтинги по национальной шкале – это относительная оценка кредитоспособности в сравнении с самым качественным эмитентом в отдельно взятой стране, обладающим наивысшим рейтингом по национальной шкале. Все прочие эмитенты распределяются по шкале ниже такого эмитента. По международной шкале уровень рейтинга наиболее качественного эмитента в отдельно взятой стране может меняться относительно других стран, что приводит к эффекту домино – пересмотру значительного количества рейтингов в стране. У «большой тройки» это обычно государство, но не всегда.

Это не значит, что один или другой рейтинг неправильный. Они просто выставляются исходя из разных методологий, для разных целей, для разных категорий инвесторов. Рейтинги по национальной шкале не предназначены для международных сравнений, но представляют собой более гранулированное по сравнению с международными рейтингами относительное распределение эмитентов в стране по уровню кредитного качества. В национальной рейтинговой шкале используются все ее уровни для рейтингования эмитентов, тогда как по международной шкале только отрезок, как правило, начиная с суверенного рейтинга этой страны и ниже. Тем самым по национальной шкале с большим количеством имеющихся для

рейтингования ступеней есть возможность лучше отразить отличия в уровнях кредитоспособности эмитентов в этой стране.
http://www.vedomosti.ru/economics/characters/2015/10/01/610967-reitingi-eto-ne-panatseya-falsifikatsii-drugih-form-moshennichestva

ГЛОССАРИЙ

Стихийный банковский менеджмент – вид банковского менеджмента, который отрицает наличие универсальных подходов и признает только ситуационный подход к управлению банком, его подразделениями, его деятельностью, к созданию и развитию его адаптационного потенциала.

Регулярный менеджмент – вид банковского менеджмента, понимается как «упорядоченный менеджмент», это подход к управлению, который предусматривает постоянное стремление к «прозрачности» банковского бизнеса, упорядоченности процессов и отношений, стандартизации процедур, искоренению системных ошибок и т. п.

Кризис-менеджмент – вид банковского менеджмента, рассматриваемого как процесс непрерывного осуществления внешними и внутренними контролирующими органами объективно необходимых мер, направленных на предотвращение развития кризисных тенденций и его разрешение.

Бизнес-модель банковской организации представляет собой совокупность бизнес-процессов, которые можно разделить на основные (работы, в результате выполнения которых банк получает прибыль) и обеспечивающие (работы, в результате выполнения которых основные бизнес-процессы обеспечиваются ресурсами).

Бизнес-процесс – совокупность различных видов деятельности банка, которые вместе взятые создают результат (банковский продукт, услугу), имеющий ценность для потребителя, клиента или заказчика.

Проектное управление – управленческий подход, при котором отдельно взятые задания, задачи, решаемые в рамках деятельности организации или предприятия, рассматриваются как отдельные проекты, к которым применяются принципы и методы управления проектами.

Стейкхолдеры – лица, заинтересованные в результатах деятельности компании (банка) – акционеры, кредиторы, сотрудники, контрагенты, надзор, общество в целом.

Информационная система управления проектами (ИСУП) – это специализированный программный комплекс методических, технических, программных и информационных средств, направленный на оптимизацию процессов планирования и управления проектами.

Аффилированное лицо – физическое или юридическое лицо, способное оказывать влияние на предпринимательскую деятельность компаний (например, члены Совета директоров).

Миссия – предназначение, смысл существования банковской организации, это то, что она собирается делать и чем она хочет стать.

Методика декомпозиционного анализа предназначена для исследования зависимости между показателями прибыльности и уровня риска и позволяет на этой основе оценить влияние отдельных факторов на результаты деятельности коммерческого банка.

Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) – ограниченный набор ключевых показателей эффективности, которые ориентированы на измерение стратегических параметров и применяются для оценки эффективности бизнеса.

Ключевые показатели эффективности (KPI – key performance indicator) – группа показателей, характеризующих степень достижения поставленных целей на каждом уровне финансовой ответственности организации, являющихся основой формирования системы сбалансированных показателей.

Бизнес-моделирование – разработка модели деятельности банковской организации с целью решения наиболее важных стратегических задач.

Система менеджмента качества (СМК) – политика коммерческого банка в области управления качеством, позволяющая значительно уменьшить количество претензий клиентов к банку и расходов на их удовлетворение,

существенно повысить уровень удовлетворенности клиентов, обеспечить приток новых и (тем самым) увеличить объемов продаж и добиться комплексности обслуживания.

Бережливое производство (от англ. ***lean production, lean manufacturing*** – «*тощее производство*») – концепция управления организацией, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь за счет планомерного сокращения процессов и операций, не добавляющих ценности к выпускаемому продукту.

Краудсорсинг (от английского crowdsourcing, crowd – «толпа» и sourcing – «использование ресурсов») – передача некоторых производственных функций неопределённому кругу лиц, решение общественно значимых задач силами добровольцев, часто координирующих при этом свою деятельность с помощью информационных технологий.

Риск – это порождаемая неопределенностью проявления агрессивных факторов внешних и внутренних сред возможность отклонения реального протекания управляемого (наблюдаемого) процесса от предполагаемого сценария и в итоге от ожидаемого результата (цели).

Факторная сторона риска (концентрация риска на процессе) – отклонения управляемого или наблюдаемого процесса от предполагаемого сценария его реализации.

Результативная сторона риска (концентрация риска на итоге, результате процесса) – несовпадение планируемых и реальных результатов процесса, выходных и ожидаемых параметров и состояния объекта управления.

Чистый риск – негативные последствия отклонений от позитивных целевых установок менеджмента.

Шанс – позитивные последствия отклонений от негативных ожиданий менеджмента.

Риск-шанс (спекулятивный риск) – как негативные, так и позитивные последствия отклонений от базового параметра целевой установки менеджмента.

ГЭПы или структурные дисбалансы (gap – разрыв) формируют повышенную чувствительность ценностных характеристик к колебаниям рынка по параметрам привлечения и размещения ресурсов.

Шок характеризуются тем, что угрозы, проблемы, убытки формируются на уровнях, значительно превышающих стандартные, когда речь идет уже не о затруднениях деятельности, а о возможностях функционирования или даже о самом существовании объекта, а иногда и субъекта управления.

Риски банковской концентрации – это риски, носителями которых являются сами банки.

Риски банковской инициализации – риски, прямыми или косвенными причинами и факторами которых являются банки, а носителями клиенты банков и иные связанные с банками лица и организации.

Ковенанты – дополнительные условия кредитного договора, нарушение которых приводит к коррекции параметров кредита, вплоть до повышения процентных ставок и досрочного возврата заёмных средств.

Риск-аппетит – уровень риска, который компания, банк считает возможным принять.

Стресс-тестирование (англ. *Stress Testing*) – процедура моделирования крайне неблагоприятных событий (в соответствии с утвержденными сценариями) с целью оценки возможных убытков при их наступлении для выявления устойчивости банка.

Кредитный риск – неуверенность кредитора в том, что заемщик (дебитор) будет в состоянии и будет намереваться выполнить свои обязательства по возврату и оплате займа средств в соответствии со сроками и условиями кредитного соглашения.

Кредитный рейтинг – это интегральная оценка кредитоспособности

заемщика, включающая в себя оценку качественных и количественных показателей кредитоспособности, совокупность которых определяет итоговую рейтинговую оценку.

Кредитный скоринг – система оценки кредитоспособности заемщика (чаще частного лица), основанная на разработанной кредитором системе баллов по ряду социальных показателей положения заёмщика.

Банковский депозитный риск – неуверенность в том, что формирование и содержание ресурсной базы коммерческих банков будет осуществлено согласно положениям внутренней банковской депозитной политики и в итоге ресурсное обеспечение банка будет адекватно и достаточно для проведения активных операций и исполнения обязательств.

Риск ликвидности связан с невозможностью конверсии средств в расчётные и платёжные инструменты, с их нехваткой, трудностями в привлечении дополнительных ресурсов.

Рыночный риск (market risk) определяется как риск возникновения у кредитной организации убытков вследствие неблагоприятного изменения рыночной стоимости финансовых инструментов торгового портфеля и производных финансовых инструментов кредитной организации, а также курсов иностранных валют и (или) драгоценных металлов.

Фондовый риск (Equity Risk) – риск убытков вследствие неблагоприятного изменения рыночных цен на фондовые ценности (ценные бумаги) торгового портфеля и производные финансовые инструменты под влиянием факторов, связанных как с эмитентом фондовых ценностей и производных финансовых инструментов, так и общими колебаниями рыночных цен на финансовые инструменты.

Валютный риск (Exchange Rate Risk) – риск убытков вследствие неблагоприятного изменения курсов иностранных валют и (или) драгоценных металлов по открытым кредитной организацией позициям в иностранных валютах и (или) драгоценных металлах.

Процентный риск (Interest Rate Risk) – риск возникновения

финансовых потерь (убытков) вследствие неблагоприятного изменения процентных ставок по активам, пассивам и внебалансовым инструментам кредитной организации.

Операционный риск – вероятность убытков, вызванных неадекватными или неработоспособными внутренними процессами и системами, их нарушением персоналом или в результате воздействия внешних факторов (*по определению Базельского комитета*).

Страновой риск – возможность возникновения убытков у кредитной организации в результате неисполнения иностранными контрагентами (юридическими, физическими лицами) своих обязательств из-за экономических, политических, социальных изменений.

Стратегический риск связан с возникновением у банка убытков в результате ошибок, допущенных при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития банка (стратегическое управление).

Кадровый риск связан с достаточностью, подготовленностью, организованностью и мотивированностью персонала.

Деловая репутация – качественная оценка участниками гражданского оборота деятельности банка, а также действий её реальных владельцев, аффилированных лиц, дочерних и зависимых организаций (по определению Банка России).

Общие риски – риски природного, техногенного, социального, физиологического характера воздействующие практически на все элементы окружающей среды, попавшие в зону их проявления.

Модель COSO ERM (committee of sponsoring organizations of treadway commission) – система контроля, основанная на проведении контрольных процедур, обеспечивающих получение данных об эффективности выполнения мероприятий по реагированию на риск, в также осуществление мониторинга – периодических проверок корректировок процесса управления финансовыми рисками в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды ведения банковского бизнеса.

Пассивы банка – это денежные ресурсы, сконцентрированные банком в качестве собственника или универсального кредитного посредника, обеспечивающие формирование его активов в различных формах и проведение всех видов активных операций.

Банковские активы определяются как активизированные ресурсы в денежной, документарной, материальной или интеллектуальной форме, используемые для получения доходов (прибыли) и для обеспечения функционирования банков.

Ликвидность определяется как наличие и степень сбалансированности активов и активных операций банков и их ресурсного обеспечения на основе соответствия базовых параметров (объема, сроков, номинаций) обязательств банков и обязательств контрагентов перед банками.

Финансовое оздоровление банка – проведение комплекса мероприятий, направленных на восстановление его ликвидности, возобновление прибыльной деятельности при условии выполнения всех требований банковского законодательства и обязательных нормативов деятельности банков, установленных Банком России.

Санация (от латинского sanatio – лечение) – комплекс мер по финансовому оздоровлению кредитной организации, применяемый для предотвращения его банкротства.

Отзыв лицензии – это лишение банка права на осуществление любых операций в сфере банковского сектора, которые были предусмотрены действующей лицензией.

Экономическая безопасность банка – это состояние защищённого функционирования коммерческого банка, гарантирующее недопущение ущерба от внешних и внутренних экономических угроз.

Скрининг представляет собой специальную проверку кредитоспособности, устойчивости и добропорядочности партнера на основе данных аудиторских проверок, справочников, финансовых проверок и пр.

Фишинг – вид мошенничества с использованием интернета для получения доступа к персональным данным пользователей.

Информационная безопасность банка – это состояние защищенности всех его информационных активов от внешних и внутренних информационных угроз.

Мисменеджмент – некачественный менеджмент, характеризующийся как ненамеренными ошибками, так и умышленными противозаконными действиями персонала банка, отсутствием надлежащего контроля, неадекватными полномочиями надзора и т. п.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Нормативные и программные документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации
2. Федеральный закон от 02.12.1990 г. № 395-1 «О банках и банковской деятельности»
3. Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)».
4. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»
5. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»
6. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».
7. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных»
8. Федеральный закон от 27 июля 2010 года № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»
9. Федеральный закон от 13 июля 2015 г. № 222-ФЗ «О деятельности кредитных рейтинговых агентств в Российской Федерации, о внесении изменения в статью 76[1] Федерального закона «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации»
10. Проект Федерального закона «О коллекторской деятельности»
11. Постановление Правительства РФ от 21.05.2007 № 304 «О классификации чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера»
12. Положение Банка России от 07.08.2009 № 342-П «Об обязательных резервах кредитных организаций».

13. Положение Банка России от 16.12.2003 № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах»
14. Положение Банка России от 28.12.2012 № 395-П «О методике определения величины собственных средств (капитала) кредитных организаций («Базель III»)».
15. Положение Банка России от 26.03.2004 № 254-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности»
16. Положение Банка России от 20.03.2006 № 283-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери»
17. Положение Банка России от 03.11.2009 № 346-П «О порядке расчета размера операционного риска»
18. Положение Банка России от 28.09.2012 № 387-П «О порядке расчета кредитными организациями величины рыночного риска»
19. Положение Банка России от 03.12.2015 № 509-П «О расчете величины собственных средств (капитала), обязательных нормативов и размеров (лимитов) открытых валютных позиций банковских групп»
20. Инструкция Банка России от 03.12.2012 №139-И «Об обязательных нормативах банков»
21. Указание Банка России от 30.04.08 № 2005-У «Об оценке экономического положения банков»
22. Указание Банка России от 01.04.2014 № 3223-У «О требованиях к руководителям службы управления рисками, службы внутреннего контроля, службы внутреннего аудита кредитной организации»
23. Указание Банка России от 15.04.2015 № 3624-У «О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы»

24. Указание Банка России от 16.01.2004 № 1379-У «Об оценке финансовой устойчивости банка в целях признания её достаточной для участия в системе страхования вкладов»
25. Письмо Банка России от 29.12.2012 № 193-Т «О методических рекомендациях по разработке кредитными организациями планов восстановления финансовой устойчивости»
26. Письмо Банка России от 27.07.2000 № 139-Т «О рекомендациях по анализу ликвидности кредитных организаций»
27. Письмо Банка России от 29.06.2011 № 96-Т «О Методических рекомендациях по организации внутренних процедур оценки достаточности капитала»
28. Письмо Банка России от 23.04.2004 № 70-Т «О типичных банковских рисках»
29. Письмо Банка России от 29.12.2012 № 192-Т «О Методических рекомендациях по реализации подхода к расчету кредитного риска на основе внутренних рейтингов банков»
30. Письмо Банка России от 30.06.2005 № 92-Т «Об организации управления правовым риском и риском потери деловой репутации в кредитных организациях и банковских группах»
31. Письмо Банка России от 16.05.2012 № 69-Т «О рекомендациях Базельского Комитета по банковскому надзору «Принципы надлежащего управления операционным риском»
32. Письмо Банка России от 07.02.2007 № 11-Т «О перечне вопросов для проведения кредитными организациями оценки состояния корпоративного управления»
33. Стандарт Банка России СТО БР ИББС-1.0-2014 «Обеспечение информационной безопасности организаций банковской системы Российской Федерации»
34. Стандарт безопасности данных индустрии платежных карт (PCI DSS)

35. Стандарт «Система управления непрерывностью деятельности кредитных организаций банковской системы Российской Федерации» утв. Советом АРБ от 16.12.2010 (версия 7.4 от 02.04.2012)
36. Концепция безопасности коммерческого банка 08.02.2005. Одобрена светом Ассоциации российских банков

Учебники, учебные пособия, научные издания

1. Банковские риски: учебник / под ред. О.И. Лаврушина. – М.: КНОРУС, 2010
2. Банковский менеджмент: Учебник / Ю.Ю. Русанов, Л.А. Бадалов, В.В. Маганов, О.М. Русанова / Под ред. Ю.Ю. Русанова. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015
3. Банковский менеджмент: учебник / коллектив авторов; под ред. д-ра экон. наук, проф. О.И. Лаврушина. – 4-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2011
4. Банковский менеджмент: учебник / под ред. О.И. Лаврушина. – М.: КНОРУС, 2009
5. Банковский менеджмент: Учебник / под ред. Е.Ф. Жукова. – М.: ЮНИТИ, 2012.
6. Банковское дело. Учебник для бакалавров / под ред. Н.Н. Наточеевой. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016
7. Банковское дело: учебник для студ. Вузов под ред. О.И. Лаврушина. – 9-е изд., стер. – М: КНОРУС, 2011
8. Банковский менеджмент: учебное пособие / под ред. О.Ю. Оношко. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009
9. Белых Л. П. Устойчивость коммерческих банков. Как банкам избежать банкротства. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003.
10. Вумек Джеймс П., Джонс Даниел Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. – М.: «Альпина Паблишер», 2011

11. Вумек Джеймс П., Джонс Даниел Т., Рус Дэниел. Машина, которая изменила мир. – М.: Попурри, 2007
12. Гамза В.А., Ткачук И.Б. Концепция и система безопасности банка. – М.: Издатель Шумилова И.И., 2003.
13. Гараедаги Д. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. – М.: Гревцов Букс, 2010
14. М. Гордеев, М. Соболев Регулярный менеджмент // «Директор-инфо» № 10, 2003. [Электронный ресурс] – http://dps.smrtlc.ru/Metod_D_Pr/L_Gordeev2.htm
15. Деньги, кредит, банки: учебник / под ред. О.И. Лаврушина. – М.: КНОРУС. 2011.
16. Дубовик М.Ф., Полковников А.В. Управление проектами. Полный курс MBA. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014
17. Егорова Н.Е., Смулов А.М. Предприятия и банки: взаимодействие, экономический анализ, моделирование. – М.: Дело, 2002.
18. Елиферов В., Репин В. Бизнес-процессы. Регламентация и управление. – М.: ИНФРА-М, 2009.
19. Ермолович Л. Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Ермолович Л. Л. — 2- е изд., перераб. И доп. — М.:ИНФРА, 2006. 342 с.
20. Зверев О.А.. Носов А.М., Русанов Ю.Ю. Управление банковскими рисками: учебное пособие. – М.: ЧОУ ВПО МБИ, 2011
21. Зелль А. Бизнес-план: инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов. – М.: Ось-89, 2007.
22. Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг. В 2 т. Т. 1. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013
23. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2006

24. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. – М.: Олимп-Бизнес, 2009
25. Ковалев В. В., Волкова О. Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — 2-е изд., перераб. и доп. М.:ИНФРА — М, 2005. 132 с.
26. Кузнецова В.В., Ларина О.И. Банковское дело. Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2010.
27. Куницына Н. Н., Малеева А. В., Ушвицкий Л. И. Бизнес-планирование в коммерческом банке. – М.: Магистр, 2009
28. Лаврушин О.И. Эволюция теории кредита и его использование в современной экономике: монография. / О.И. Лаврушин. – М.: КНОРУС, 2016
29. Мануйленко В.В. Оценка экономического капитала банка в условиях развития интенсивной модели российского банковского сектора. – М.: Финансы и статистика, 2013
30. Наточеева Н.Н. Рейтинг финансовой безопасности коммерческих банков по критерию прогнозирования внутренних экономических угроз: Дис. канд. экон. наук. ХГАЭП, Хабаровск, 2004
31. Наточеева Н.Н. Финансовый механизм преодоления банковских кризисов для обеспечения устойчивого роста банковского сектора России : Дис. докт. экон. наук. ВГНА, М., 2012
32. Никитина Т.В. Банковский менеджмент. Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2010.
33. Никонова И.А. Проектный анализ и проектное финансирование. – М.: Альпина Паблишер, 2012
34. Одегов Ю.Г Управление персоналом : учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, Рос. экон. ун-т им. Г.В. Плеханова. – М. : Юрайт, 2014
35. Ожегов С.И. и Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. РАН. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. – М.: Азбуковник, 1997

36. Организация деятельности коммерческого банка: учебник /под ред. К.Р. Тагирбекова. – М.: Весь Мир 2004.
37. Организация деятельности коммерческого банка: учебник / под ред. Е.А. Звоновой – М.: ИНФРА-М, 2012.
38. Основы банковского дела: Учебное пособие / Н.А. Агеева. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2014
39. Основы управления проблемной банковской задолженностью: учебное пособие. Под ред. А.М. Смулова. – М.: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2013.
40. Питерс С. Роуз. Банковский менеджмент. – М.: Дело Лтд. 1995.
41. Поморина М.А. Концепция стратегического финансового менеджмента банка. Система адаптивного управления банком. / М.А. Поморина. – Palmarium Academic Publishing, 2014
42. Предпринимательство и безопасность. Т.2. – М.: Универсум, 1991, с. 78-79
43. Проблематика финансовой устойчивости коммерческого банка и методов ее оценки / Д. А. Гоголь// Вестн. Волгогр. гос. ун-та. Сер. 3, Экон. Экол. 2011. № 2 (19).
44. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б., — 5-е изд., перераб. И доп. — М.:ИНФРА-М, 2006. — 494 с.
45. Риск-менеджмент в коммерческом банке / коллективная монография под ред. И.В. Ларионовой. М.: КНОРУС, 2014.
46. Русанов Ю.Ю. Банковский менеджмент. Учебное пособие. – М.: МБИ, 2010.
47. Русанов Ю.Ю. Теория и практика банковского риск-менеджмента: Монография. – М.: МБИ, 2004
48. Русанов Ю.Ю. Теория и практика риск-менеджмента кредитных организаций России. – М.: Экономистъ, 2004

49. Рыжков Ю.В.О введении в научный оборот понятия «Информационно-кредитный рынок»// САФБД, 2009.
50. Савинская С.А. Устойчивость и экономическая безопасность банковской системы России. – С.-Пб.: изд-во: СПбГУЭФ,1999.-С.108.
51. Савицская Г.В. Экономический анализ: Учебник / Г.В. Савицкая. – 9-е изд., исправ. – М.: Новое знание, 2004. – 640с.
52. Сенчагов В.К. Экономика, финансы, цены: эволюция, трансформация, безопасность. М.: Анкил, 2010. – 1120с.
53. Сенчагов В.К. Экономическая безопасность России. - М.: Дело, 2005. – 896с.
54. Сергеева О.И., Богачева М.Ю. Практикум по дисциплине «Банковские операции» – М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2010.
55. Словарь Банковских и Финансовых терминов. Институт Экономического развития при Всемирном Банке. Государственная Финансовая Академия. 1992
56. Смулов А.М. Промышленные и банковские фирмы: взаимодействие и разрешение кризисных ситуаций. – М.: Финансы и статистика, 2003
57. Современный экономический словарь / Под ред.Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева.М. – М.: Инфра-М, 2006
58. Сущность и специфика финансовой устойчивости коммерческого банка http://www.topknowledge.ru/bankop/1453-sushchnost-i-spetsifika-finansovoj-ustojchivosti-kommercheskogo-banka.html
59. Тавасиев А.М. Антикризисное управление кредитными организациями. – М.: Юнити-Дана, 2006
60. Универсальный англо-русский словарь. – Академик. ру. 2011
61. Управление проблемной банковской задолженностью: Учебник / Под ред. А.М. Смулова. – М.: ИНФРА-М, 2013.
62. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / под общ. ред. А.Г. Грязновой. – М.: Финансы и статистика. 2002.

63. Шапкин, А. С. Экономические и финансовые риски: оценка, управление, портфель инвестиций : учеб. пособие / А. 9-е изд. М. : Дашков и К, 2013.
64. Шаш Н.Н. Руководство по подготовке бизнес-плана (с CD-диском). – М.: РОСБУХ, 2011.

Статьи, обзоры в СМИ

1. Внедрение единой электронной карты вызывает споры. // Российская газета – 13 апреля 2012 – № 82(5755).
2. Гуманков К. Многоликое предложение. // Финанс. № 13(103). 2005 г.
3. Дело о ложных пророках // Коммерсантъ Деньги. – № 1-2. – 22.01.2012
4. За долгом придут в школу. Российская газета. – 30 августа 2011 – № 191 (5567)
5. Костерина Т.М., Галочкина Т.А. К вопросу о стандартах банковской деятельности. // Деньги и кредит. – 2011 – №11
6. Минэкономразвития подготовило новые правила работы для сборщиков долгов. // Российская газета. – 30 августа 2011 – № 191 (5567).
4. Нурзат О.А., Смулов А.М. Банковское кредитование в период кризиса и после: объемы, стратегия, перспективы. // Бизнес и банки. – 2010. – № 2 (983)
5. Панерная И. Личные финансы. Охота на важных персон. // Финанс. № 19(60). 2004 г.
6. Подходы к организации стресс-тестирования в кредитных организациях (на основе обзора международной финансовой практики). Центральный банк Российской Федерации, 2003
7. Пристав на строгом режиме. // Российская газета – 25 мая 2012 г. – № 118(5791)
8. Стресс-тестирование банков: уроки. Речь Бена-Бернанке на конференции по финансовым рынкам «Поддержание финансовой

стабильности: как удержать тигра за хвост» под эгидой Федерального резервного банка Атланты (Стоун-Маунтин, штат Джорджия). 8 апреля 2013 г. // Бюллетень FEDSPEAK (http://www.fedspeak.ru/allspeeches-2013.htm).

9. Трошин В. А. Проблематика оценки финансовой устойчивости коммерческого банка / В. А. Трошин // Молодой ученый. – 2014. – №10. – с. 263-266
10. Тысячникова Н.А. Обеспечение непрерывности деятельности банков: планирование и контроль // Методический журнал «Внутренний контроль в кредитной организации». – 2009. – № 3
11. Устойчивость коммерческого банка: содержание и специфика проявления на региональном уровне/ З. А. Тимофеева// Экономические и социальные перемены в регионе. 2002. В. 18. С. 43–50

Литература на иностранном языке

1. Belgium: Technical Note on Stress Testing the Banking and Insurance Sectors. May 24, 2013. Series: Country Report N 13/137 (http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2013/cr13137.pdf)
2. Bessis J. Risk Management in Banking, 4th Edition. John Wiley & Sons, 2015.
3. Blaschke W., Jones T., Majnoni G., Peria S-M. «Stress Testing of Financial Systems: An Overview of Issues, Methodologies, and FSAP Experience», IMF Working Paper, 2001
4. Borio C., Drehmann M., Tsatsaronis K. Stress-testing Macro Stress Testing: Does It Live Up to Expectations? BIS Working Paper N 369. Basel: Bank for International Settlements, January 2012 (http://www.bis.org/publ/work369.htm)
5. Dullmann K., Erdelmeier M. Crash Testing German Banks. Deutsche Bundesbank, March 2008 (http://www.bis.org/bcbs/events/rtf08duellmannerdelmeier.pdf)

6. Duncan W.R. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. North Carolina: PMI Publishing Division, 1996
7. Fraser D.R. Commercial Banking: The Management of Risk. John Wiley & Sons, 2007
8. Foglia A. Stress Testing Credit Risk: A Survey of Authorities' Approaches. International Journal of Central Banking, September 2009
9. Germany: Technical Note on Stress Testing. IMF Country Report N 11/371, December 2011 (http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2011/cr11371. pdf)
10. Guidelines on Stress Testing. Reserve Bank of India. 2006-07/444. DBOD. N BP.BC.101/21.04.103/2006-07 (http://rbi.org.in/scripts/NotificationUser.aspx?Id=3605&Mode=0)
11. High-level Principles for Business Continuity // Basle Committee on Banking Supervision. August 2006
12. Koch T.W., MacDonald S. S. Bank Management. South Western Educational Publishing, 2002
13. Macrofinancial Stress Testing – Principles and Practices. International Monetary Fund. August 22, 2012 (http://www.imf.org/external/np/pp/eng/2012/082212.pdf)
14. O'Connell F. How to run successful projects. Wiltshire, Prentice Hall International (UK) Limited. 1994
15. Otani A., Shiratsuka Sh., Tsurui R., Yamada T. Macro Stress-Testing on the Loan Portfolio of Japanese Banks. Bank of Japan Working Paper Series N 09-E-l, March 2009 (http://www.boj.or.jp/en/research/wps_rev/wps_2009/data/wp09e01.pdf)
16. Peer Review of Supervisory Authorities' Implementation of Stress Testing Principles. BCBS Publication N 218. Basel: Bank for International Settlements, April 2012 (http://www.bis.org/publ/bcbs218.htm)
17. Principles for Sound Stress Testing Practices and Supervision. BCBS Publication N 155. Basel: Bank for International Settlements, May 2009 (http://www.bis.org/publ/bcbs155.pdf)

18. Resti A., Sironi A. Risk Management and Shareholders' Value in Banking: From Risk Measurement Models to Capital Allocation Policies. John Wiley & Sons, 2007
19. Rose P. S. Commercial Bank Management. McGraw-Hill, 2001
20. Rose P. S., Hudgins S. Bank Management & Financial Services. McGraw-Hill Education, 2012
21. Spain: Financial System Stability Assessment. IMF Country Report № 12/137, June 2012 (http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2012/cr12137.pdf)
22. Schuermann T. Stress Testing Banks. Paper prepared for a meeting of the Global Association of Risk Professionals. New York City, April 18, 2012
23. Stress and Scenario Testing. Feedback on CP08/24 and final rules. Financial Services Authority, December 2009 (http://www.fsa.gov.uk/pubs/policy/ps09_20.pdf)
24. Stress testing by large financial institutions: current practice and aggregation issues, BIS, 2000
25. Stress-testing for authorised deposit-taking Institutions. Australian Prudential Regulation Authority. APRA Insight Issue Two 2010 (http://www.apra.gov.au/lnsight/Documents/lnsight_Issue_2_2010_article_r.pdf)
26. Werns J. Bank Management and Control. Strategy, Capital and Risk Management. Springer, 2011

Электронные информационные ресурсы

1. Банк России – http://www.cbr.ru
2. Федеральная служба государственной статистики – http://www.gks.ru
3. Сайт агентства Интерфакс – http://www.interfax.ru
4. Медиахолдинг «Эксперт» – www.expert.ru
5. Всемирный Банк http:// www.world bank.ru
6. АКРА – http://www.acra-raiting.ru

7. Банкист.ру – http://www.bankist.ru/article/190115/2815/