

Министерство образования и науки Российской Федерации
Амурский государственный университет

С.А. Москвитина

Банковский менеджмент

Учебно-методическое пособие

Благовещенск
Издательство АмГУ
2011

БК65.26я73

М

Рекомендовано

*редакционно-издательским советом экономического факультета
Амурского государственного университета*

Рецензент:

Ковшун Ю.А., доцент кафедры Финансов АмГУ, канд. экон. наук

Москвитина С.А.

Банковский менеджмент. учебно-методическое пособие. - Благовещенск:
Изд-во Амур. гос. ун-та, 2011. – 97 с.

Пособие содержит методические рекомендации по изучению курса «Банковский менеджмент» студентами очной, заочной и сокращенной форм обучения.

1 НАЗНАЧЕНИЕ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1 Особенности управления в различных видах банковских организаций

Банковская система - органическая часть экономической системы, отражающая ее особенности, цели, принципы развития, общую идеологию экономических отношений. Банковская система России является системой переходного периода. По конструкции, составу элементов, задачам, которые решают те или иные блоки системы, банковская система России является рыночно ориентированной системой. Так же как в странах с развитой рыночной экономикой, она состоит из двух взаимосвязанных блоков (уровней). На первом уровне расположен ЦБ, обычно называемый национальным, или государственным, банком соответствующей страны (Банк Англии, Банк Франции и т.п.).

В соответствии с законодательством Российской Федерации ЦБ РФ (Банк России) осуществляет деятельность на макроуровне, он выпускает в обращение наличные деньги, регулирует денежный оборот, составляет платежный баланс, являясь банком банков, осуществляет обслуживание коммерческих банков, предоставляя им необходимые платежные средства. Главной задачей Банка России выступает укрепление покупательной способности рубля, развитие платежного оборота, осуществление надзора за работой коммерческих банков. Как и всякий банк, Банк России выполняет кредитные, расчетные и депозитные операции, однако главным образом не на уровне отдельных юридических и физических лиц, а на уровне коммерческих банков. Он ведет их счета, предоставляет кредиты, осуществляет операции на вторичном рынке ценных бумаг.

Операции с клиентами (юридическими и физическими лицами), т.е. операции на нижнем уровне экономических отношений, выполняют коммерческие банки. В отличие от ЦБ РФ коммерческие банки наряду с депозитными, кредитными и расчетными операциями выполняют операции по инкассации (сбору наличных денежных средств), операции на открытом рынке при покупке, продаже, учету ценных бумаг, операции по управлению имуществом и налично-

стью своих клиентов и др.

Управление деятельностью ЦБ направлено на реализацию его целей как общественного института, общенационального органа, а управление деятельностью КБ преимущественно как частного института сосредоточено на достижении его локальных целей. Механизм достижения целей делового банка при этом прямо совмещен с интересами его клиентов. Если клиентами ЦБ является по существу каждый член общества (выпущенными им деньгами в товарно-денежном хозяйстве пользуется каждый субъект экономики), то клиентами КБ является ограниченный круг юридических и физических лиц. Следовательно, управление ЦБ затрагивает интересы всех членов общества, в то время как управление КБ опосредует интересы отдельных участников хозяйственного оборота. Отсюда и различия в инструментах управления деятельностью в интересах достижения поставленных целей. ЦБ управляет главным образом с помощью выпуска платежных средств, регулирования массы наличных и безналичных денежных средств, валютного курса, учетной ставки. КБ использует различные инструменты, обеспечивающие его доходность и ликвидность, снижение рисков при выполнении операций, включая развитие новых продуктов и услуг, специализацию, диверсификацию и т.п. Различная среда деятельности ЦБ и КБ сказывается на показателях оценки управления их деятельностью. Если деятельность ЦБ и управление ею оценивается главным образом по показателям инфляции, соотношению валютного курса рубля по отношению к валютам других стран, то деятельность КБ оценивается по стабильности получения им дохода и т.п.

1.2 Значение банковского менеджмента в периоды экономического подъема и кризиса

При всех различиях предметов и инструментов управления деятельностью Центрального и коммерческого банков необходимость банковского менеджмента является достаточно очевидной. Банки - не просто хранилище денег;

они являются участниками общественных отношений, а их деятельность не совершается автоматически. Банковская деятельность, как и всякая иная деятельность, нуждается в управлении: планировании, организации, регулировании и контроле. При этом ситуация осложняется тем, что речь идет о наиболее сложной деятельности - деятельности субъектов в сфере денежно-кредитных отношений. Через банки проходят денежные потоки, отражающие производство, распределение, обмен и потребление общественного продукта. На денежных и товарных рынках банки выполняют самые разнообразные операции и услуги. Крупные банки ныне предлагают рынку около 500 различных видов операций и инструментов, работают во всех регионах и странах, возникающие при этом экономические риски многочисленны и разнообразны.

На банковской деятельности сказывается весь ход воспроизводственного процесса, различные макроэкономические показатели развития производства и обращения товаров. Экономический подъем благоприятно отражается на банковской деятельности, расширяется спрос и предложение банковского капитала, при прочих равных условиях сокращаются банковские риски. В период подъема экономики возрастают накопления, и как следствие увеличиваются денежные средства на счетах предприятий и населения, а следовательно, и пассивы банков в целом.

Экономический подъем, выражающийся в таких макроэкономических показателях, как рост валового внутреннего продукта, объема промышленного и сельскохозяйственного производства, товарооборота, инвестиций, внешнеэкономической деятельности и т.п., создает идеальные условия для развития банков. Это, однако, не означает, что в период экономического подъема полностью удастся предотвратить диспропорции в развитии отдельных производств, избежать банкротств предприятий и банков. Поэтому и в благоприятных условиях экономического подъема менеджмент играет важную роль в отношении прибыльности и надежности кредитных организаций. Задачи банковского менеджмента становятся более значимыми в период экономического спада, кризиса производства и обращения.

Вслед за экономическим кризисом следует кризис банковской системы. При банковском кризисе происходит насильственный невозврат кредита, его резкое "замораживание" и сокращение, банкротство кредитных организаций. В период кризиса ощущается острая нехватка ссудного капитала, существенное его удорожание и массовое изъятие вкладов из кредитных организаций. Кризис затрагивает как крупные, так и мелкие банки.

К сожалению, довольно часто банковский кризис воспринимается как только явное и глубокое падение в развитии банков, как катастрофа, выраженная в массовом их банкротстве. Если катастрофы нет, если рушатся лишь отдельные банки, то, следовательно, нет и банковского кризиса. Именно это, а также пропагандистские цели, доминировали в оценке событий 1995 г. в России. Топтание на месте и даже некоторое ухудшение ситуации в банковском секторе наметилось еще в 1994 г. В то время продолжался рост численности зарегистрированных банков, но при этом росло число отозванных у них лицензий. Число действующих банков практически оставалось прежним. Одновременно происходило ухудшение финансового состояния банковских институтов, сокращение прибыли, полученной по результатам деятельности, падение ее доли в валовом внутреннем продукте. События 1995 г. стали первыми явными признаками надвигающихся кризисных процессов. Ряд российских коммерческих банков, в том числе довольно крупных по российским масштабам, оказались неплатежеспособными. В 1995 г. Как и ЦБ, так и государственными органами отрицалось вступление банков в сферу экономического кризиса, а официально признавалось лишь временное ухудшение банковской ликвидности.

Для банковских структур тех лет характерными были стремление к спекулятивным операциям на финансовом рынке, слабые связи с клиентами по линии их кредитования. Главной причиной последующего обвала как в экономике в целом, так и в банковском секторе стал слабый банковский менеджмент. Не столько отказ платить по государственным краткосрочным обязательствам, сколько неумение рассчитать риски по кредитным сделкам, правильно построить свою стратегию взаимоотношений с клиентами стали главными причинами

системного банковского кризиса 1998 г.

Банковские кризисы происходили в России и прежде. Например, кризис, начавшийся в 1899 г., ознаменовался резким повышением ссудного процента (учетная ставка Государственного банка за полгода - с 13 июня по 11 декабря 1899 г. - поднялась с 4,5 до 7%), биржевым крахом (курсы акций многих крупных предприятий упали в 2, 3 и даже 4 раза), банкротствами крупных фирм и банков. Крах банков был непосредственно связан с банкротствами промпредприятий, в которые банки вложили значительные средства (См.: Брегель Э.Я. Кредит и кредитная система капитализма. М., 1948. С. 379).

1.3 Тенденции в развитии банковского хозяйства и банковского менеджмента

Внимание к управлению банками остается фундаментальной предпосылкой эффективного функционирования банковской системы. Опыт мировой и отечественной истории свидетельствует о необходимости, с одной стороны, ограничить негативное влияние банков на развитие современной экономики и тем самым защитить интересы отдельных граждан и стран. С другой стороны, речь должна идти о создании такой модели банковской системы, которая оказалась бы более устойчивой к финансовым потрясениям, в большей степени стимулировала бы экономическое и социальное развитие национальных экономик. Банковскому менеджменту здесь отводится значительная роль.

Во всяком случае, она требует организационных изменений, создания модели диверсифицированного банка, позволяющего достичь "экономии за счет разнообразия". Диверсификация одновременно сосуществует со специализацией, что в современных условиях часто обеспечивается через систему специализированных филиалов, которые руководствуются своей собственной моделью получения прибыли, а более крупные подразделения объединяют их деятельность и управляют ими.

Важнейшим фактором, повышающим значение менеджмента, выступают

современные информационные и коммуникационные технологии. Как известно, в ближайшие годы ожидаются радикальные изменения в области банковских технологий, которые приведут к изменению взаимоотношений банков с клиентами. Формирование сетей виртуальных банков, не имеющих контор и агентств, принесет в банковскую практику новые элементы. С одной стороны, это позволит кредитным организациям привлечь новых клиентов, с другой стороны, в банковской практике появятся новые риски.

Конечно, международные тенденции не всегда совпадают с развитием банковского дела в России. В отличие от мировых тенденций российская банковская система находится на переходной стадии своего развития.

Банковская система России, как известно, работает с ограниченным капиталом. Даже относительно небольшие потери заметно отражаются на финансовом положении банков. Кризисная ситуация, в которой пока продолжают находиться некоторые российские коммерческие банки, требует от них высокой культуры совершения операций, усиления внимания к совершенствованию управления своей деятельностью. Неизбежно, однако, и то, что в ближайшей перспективе российские коммерческие банки, преодолевая текущие проблемы в своем развитии, должны в стратегическом отношении учитывать ту ситуацию, которая складывается уже сейчас в банковском сообществе.

2. БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

2.1 Теоретические основы банковского менеджмента

Деятельность любого коммерческого предприятия в условиях рыночной экономики требует высокого уровня управления, без которого невозможно достижение целей, стоящих перед предприятием, обеспечение его конкурентоспособности и эффективности деятельности.

Термин менеджмент (англ. management - управление, заведование, организация) определяется по-разному. В одних публикациях он характеризуется

кратко, как "управление предприятием в условиях рыночной экономики"; в других трактуется более расширительно, как "совокупность знаний, принципов, средств и форм управления производством в условиях рыночной экономики". Второе определение более точно раскрывает содержание понятия "менеджмент", включает в него научный аспект. Действительно, в быстро меняющейся рыночной ситуации управление предприятием должно базироваться на глубоких научных знаниях о предмете управления и внешней среде. Поэтому менеджмент необходимо рассматривать как науку и практику управления соответствующим объектом.

Менеджмент как наука отражает теоретические и методологические основы управления определенными сферами деятельности. Как практическая деятельность менеджмент раскрывает конкретную систему организации и управления предприятием. Специфика сферы управления определяет необходимость выделения в менеджменте различных направлений: финансовый менеджмент, управление персоналом, материальными фондами и т.п. Управление в банковской сфере включает финансовый менеджмент и управление Персоналом. Каждое из указанных направлений банковский менеджмент можно рассматривать и как науку, и как практическую деятельность.

Теоретические основы финансового менеджмента

Финансовый менеджмент как самостоятельная наука сформировался сравнительно недавно. Первые разработки в этой области относятся к середине XX в. Сердцевину науки составляют теория портфеля и теория структуры капитала, раскрывающие принципиальные подходы к формированию активов и пассивов банка, а также теория агентских отношений.

Согласно теории портфеля Г. Марковица (Нобелевская премия 1990 г.), совокупный риск активов может быть снижен за счет объединения рискованных активов в кредитный портфель; ценных бумаг - в портфель ценных бумаг, инструментов срочного валютного рынка - в валютный портфель и т.д. Для менеджеров особое значение имеют два вывода: во-первых, для минимизации риска инвесторам следует объединять рискованные активы в портфели; во-вторых,

уровень риска по каждому отдельному виду активов (рыночный риск) следует измерять во взаимосвязи с риском портфеля в целом. На основе этой теории выводится, в частности, понятие эффективного портфеля, критериями которого являются обеспечение ожидаемой доходности при любом риске и обеспечение минимизации риска при любой ожидаемой доходности. На практике данная теория определяет подходы к формированию оптимального портфеля рискованных активов. Теория портфеля в финансовом менеджменте банков занимает особое место, поскольку ресурсы последних в основном формируются за счет привлеченных ресурсов. Поэтому формирование эффективных кредитных, инвестиционных, валютных и других портфелей банка представляет важную научную и практическую задачу менеджмента.

Теория структуры капитала, также лежащая в основе финансового менеджмента, посвящена исследованию структуры финансовых ресурсов. Начало разработки теории относится к 1958 г., когда Ф. Модильяни и М. Миллер опубликовали ряд работ, посвященных изучению оптимальной структуры капитала. В соответствии с этой теорией каждая фирма имеет индивидуальную оптимальную структуру капитала, т.е. соотношение собственных и заемных средств.

Критерием оптимальности структуры капитала является повышение стоимости фирмы, выраженной в курсовых ценах акций. Данная теория позволяет оценить оптимальную структуру капитала банка, понимая в этом случае под капиталом совокупность ресурсов банка (собственных и привлеченных). К теории финансового менеджмента относится также теория агентских отношений, раскрывающая закономерности взаимоотношений между акционерами и менеджерами, акционерами и кредиторами.

В отношениях акционеров с менеджерами возможен потенциальный конфликт интересов этих лиц.

Для акционеров главной целью, как правило, является максимизация стоимости фирмы, выражающаяся в повышении стоимости акций и соответственно рыночной стоимости фирмы, что обеспечивает и увеличение дивидендов; для менеджеров - увеличение размеров фирмы, закрепляющее за ними их по-

сты, повышающее власть, статус и оклады. Для предотвращения подобного конфликта акционеры должны разработать систему стимулов, ограничений и наказаний менеджеров, что порождает необходимость либо несения агентских затрат (т.е. расходов на осуществление контроля за деятельностью менеджеров), либо использование материальных стимулов для повышения эффективности деятельности управляющих.

Научные основы банковского менеджмента

Финансовый менеджмент банков имеет и собственные научные основы, отражающие специфические стороны управления денежными ресурсами банков. К ним, в частности, относятся теории, анализирующие происхождение, сущность и роль банка в экономике, объясняющие содержание целей и задач финансового менеджмента, специфику объектов, методов и инструментов банковского управления. К теориям, непосредственно раскрывающим основы финансового менеджмента в банках, относятся также теории управления ликвидностью: теория коммерческих ссуд, теория перемещения активов и теория ожидаемого дохода.

Важное место в научном обосновании принципов финансового менеджмента банка принадлежит теории надежности банка, позволяющей обосновать методы оценки и управления надежностью.

Финансовый менеджмент банка, как наука и практика, постоянно развивается с учетом обобщения новых явлений в банковском деле.

2.2 Цели и задачи банковского менеджмента

Экономические и социальные цели банковского менеджмента

Цели банковского менеджмента обусловлены целями функционирования банка. Последние необходимо подразделить на экономические и социальные. Принято считать, что важнейшей экономической целью банка является обеспечение максимальной прибыли, что вытекает из природы банка как коммерческого предприятия. Действительно, собственники банка, формируя уставный

капитал, ориентируются на прибыльное размещение средств, дающее им постоянный доход в виде дивидендов. В получении прибыли заинтересованы также клиенты банка, поскольку финансовый успех свидетельствует о надежности и устойчивости предприятия, с которым они имеют дело. В прибыльной работе банка заинтересован весь коллектив банка, включая высших менеджеров и младших служащих.

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

Социальный аспект целевых установок банковского менеджмента прежде всего связан с необходимостью наиболее полного удовлетворения потребностей клиентов банка в наборе и качестве необходимых им услуг, скорости выполнения заявок, культуре обслуживания. Для этого система управления должна располагать маркетинговыми исследованиями продуктового и ценового банковского рынка, соответствующими информационными разработками, учебными программами, позволяющими развивать навыки специалиста в общении с клиентурой. Социальный аспект целей банковского менеджмента заключен также в содействии банкам развитию экономики посредством вложения ресурсов в производственную сферу, в перспективные отрасли, в экономику различных регионов.

Задачи банковского менеджмента

Указанные экономические и социальные цели банка определяют и задачи банковского менеджмента. В качестве основных задач обычно выделяют:

- прибыльностью банка при обеспечении допустимого риска банковского бизнеса: создание системы управления доходами, расходами и прибылью банка, стоимостью акций, объемом и структурой активных и пассивных операций банка;

- ликвидностью при оптимизации объема прибыли: управление денежными потоками, развитие и улучшение качественной структуры пассивов, организация контроля за состоянием высоколиквидных активов, Прогнозирование ликвидной позиции банка;

- рисками, что предполагает прогнозирование общих параметров Экономики, разработку методологии оценки различных банковских рисков, определения методов защиты от риска;

- управление персоналом: организацию обучения, материального стимулирования, контроль и т.п.

2.3 Содержание банковского менеджмента

С точки зрения содержания банковского менеджмента как отмечалось выше, подразделяется на два блока: финансовый менеджмент и управление персоналом. С точки зрения процесса управления содержание финансового менеджмента составляют планирование, анализ, регулирование, контроль.

Планирование в банковском менеджменте

Планирование позволяет заглянуть в будущее банка, предусмотреть цели, сферы, масштабы и возможные результаты его деятельности в соизмерении с источниками и затратами. Процесс планирования включает составление перспективных и текущих планов-прогнозов. Результатом планирования является разработка:

- перспективных планов, делающих акцент на формировании и размещении ресурсов в долгосрочной перспективе для достижения целей и задач, стоящих перед банком;

- текущих планов (бизнес-планов), определяющих краткосрочные параметры деятельности банка и реализующих долгосрочные цели и задачи банка.

В планах должны найти отражение: стратегические цели и задачи банка; анализ банковской и общеэкономической ситуации: постановка текущих задач; формулирование стратегии банка, т.е. общих подходов к достижению соответ-

ствующих задач; механизмы распределения ресурсов; формы контроля за выполнением плановых показателей.

Одним из инструментов, при помощи которого выполняются утвержденные планы, осуществляется контроль за деятельностью сотрудников банка, являются документы, утверждаемые высшим органом, определяющие политику банка в целом и по отдельным направлениям деятельности. В документах, фиксирующих политику банка, должно содержаться описание организационных структур, участвующих в реализации соответствующего направления; распределение обязанностей и ответственности руководителей и сотрудников банка; процедуры принятия решений; методика определения лимитов риска; методы документирования и исполнения решений; описание используемых инструментов (с приложением инструкций по применению); процедуры учета и отчетности.

Анализ в банковском менеджменте

Анализ направлен на оценку деятельности банка в целом и по отдельным направлениям на основе сравнения фактически достигнутых результатов с прогнозными, с результатами истекших периодов и лучших банков. Материалы анализа позволяют выявить положительные и отрицательные тенденции в развитии банка, потери, неиспользованные резервы, недостатки в планировании и неудачи в принятии решений.

Главными направлениями анализа являются:

- оценка развития объемных показателей деятельности банка: активов, депозитов, собственного капитала, кредитов, прибыли;
- оценка ресурсной базы: объема, структуры и основных тенденций в развитии составных частей (собственного капитала, депозитов, межбанковского кредита); стабильной и неустойчивой части депозитов; депозитов с устойчивой и колеблющейся ставкой и др.;
- оценка состояния активов банка; объема, структуры и основных тенденций в развитии составных частей активов банка (кредитов, инвестиций, депозитов); активов, приносящих и не приносящих доход; активов разной степени

ликвидности и рискованности;

- оценка ликвидности банка на основе: расчета финансовых коэффициентов и их сравнения с критериальными уровнями, выявления факторов, влияющих на изменение уровня показателей; определение степени сбалансированности активов и пассивов по срокам и суммам (ГЭП). Материалы анализа позволяют определить стратегию и тактику банка в области управления ликвидностью;

- оценка доходности банка на основе анализа данных баланса и отчета о прибылях и убытках с помощью расчета системы количественных и качественных показателей, характеризующих доходность и прибыльность банка, эффективность использования активов, структуру доходов и расходов банка. Этот анализ является основой для разработки политики в области управления прибыльностью банка;

- анализ и оценка деятельности банков-партнеров, позволяющие установить лимиты их кредитования.

Наряду с этими направлениями сводной аналитической работы коммерческие банки осуществляют аналитические разработки по отдельным направлениям деятельности: анализ кредитного портфеля банка, портфеля ценных бумаг, кредитоспособности клиентов, достаточности собственного капитала, процентной маржи, прибыльности отдельных операций и подразделений, показателей ликвидности и др. Материалы проведенных аналитических процедур используются для выработки политики в области управления отдельными сферами деятельности банка.

Регулирование и контроль в банковском менеджменте

Регулирование в системе банковского менеджмента имеет определенные особенности, обусловленные наличием государственного надзора за деятельностью коммерческих банков. Государственное регулирование предусматривает ряд принципиальных требований к лицензированию банков, ограничению сфер их деятельности, к обеспечению достаточности капитала, ликвидности, формированию обязательных резервов. В этой связи система внутрибанковского ре-

гулирования (саморегулирования) направлена прежде всего на соблюдение требований и нормативов, установленных Банком России.

Вместе с тем система внутрибанковского регулирования включает и самостоятельные направления:

- совершенствование организационной структуры банка, в частности создание новых подразделений банков, обеспечивающих повышение качества управления (аналитические службы, отделы планирования, маркетинга и т.д.);

- разработку новых и совершенствование действующих инструктивных и методических материалов, процедур принятия решений, позволяющих повышать качество управления банковской деятельностью;

- корректировку целей, приоритетов и методов осуществления банковской политики исходя из реально складывающейся ситуации;

- принятие конкретных мер по ограничению объемов рисков по отдельным направлениям деятельности банка или созданию дополнительной системы гарантий для защиты от рисков;

- определение мер по совершенствованию кадровой политики, 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.

Контроль в банковской деятельности подразделяется на внешний и внутренний. Внешний контроль осуществляют ЦБ и внешние аудиторы. Внутренний контроль организуется самим банком. Внутрибанковский контроль является частью менеджмента банка. Его функции выполняют Совет банка, менеджеры в соответствии с их полномочиями, а также специальная служба внутреннего контроля, созданная в каждом банке в соответствии с указаниями ЦБ. Главным назначением внутрибанковского контроля является защита интересов инвесторов, самих банков и их клиентов путем создания оперативной системы обнаружения отклонений в выполнении действующего законодательства, внут-

рибанковских положений и инструкций, отрицательных тенденций и недостатков в деятельности банка для принятия мер по их устранению.

2.4 Правовые основы банковского менеджмента

Отличительной чертой банковской деятельности является ее высокая рискованность. Формирование ресурсов банков и их размещение напрямую зависит от множества факторов макроэкономического характера: политической и экономической стабильности в стране, уровня инфляции, доверия кредиторов и инвесторов к банковской системе, развития и устойчивости рынка ценных бумаг и др. Методами централизованного регулирования банковской деятельности являются законодательные акты и нормативные документы органов банковского надзора. К числу основных законодательных актов, регулирующих деятельность кредитных организаций в Российской Федерации, относятся: федеральные законы "О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)"; "О банках и банковской деятельности"; "О банкротстве кредитных организаций"; "О реструктуризации кредитных организаций". Указанные и иные федеральные законы, имеющие отношение к банкам, составляют первый блок правовых документов, определяющих требования к организации банковского менеджмента.

Второй блок нормативно-правовых актов составляют нормативные документы ЦБ, определяющие состав и содержание пруденциальных норм и требований к КБ.

Третий блок документов, обуславливающих содержание банковского менеджмента, составляют нормативные документы самих кредитных организаций. К ним относятся различные положения, инструкции, методики, определяющие политику кредитной организации в целом и по определенным направлениям, плановые показатели деятельности, порядок осуществления отдельных операций и предоставления услуг, методики осуществления аналитических разработок, порядок осуществления внутрибанковского контроля, требования к

кредитной документации и другие вопросы.

Правовая основа банковского менеджмента постоянно расширяется и совершенствуется, что требует повышения профессионализма банковских менеджеров.

2.5 Оценка качества банковского менеджмента

Критерии оценки качества менеджмента

Результаты деятельности банка являются одним из критериев оценки качества менеджмента. При рассмотрении результатов деятельности банка учитываются следующие качественные характеристики финансового менеджмента: достаточность капитала банка, качество активов и достаточность созданных резервов, состояние ликвидности, прибыльность. Другими критериями качества менеджмента выступают: профессионализм менеджеров банка, способность их к лидерству; способность к планированию и оперативному реагированию на изменение конъюнктуры; характер проводимой банком политики и оценка ее выполнения; риск инсайдерских сделок; эффективность управления персоналом банка и др. Положительные оценки по вышеуказанным критериям определяют менеджмент в целом как хороший.

Факторы неудовлетворительного управления

Особое внимание при оценке банковского менеджмента уделяется выявлению факторов неправильного управления. В американской практике выделяются четыре типа неудовлетворительного управления.

Первый тип неправильного управления определяется как плохое управление. Главными признаками его являются:

- чрезмерное расширение и неадекватный рост ссудных операций по сравнению с капиталом банка, что становится частой причиной банкротства банка;

- плохое кредитование, которое выражается в: предоставлении значительной доли ресурсов в виде ссуд одному заемщику или группе заемщиков,

принадлежащих к одной отрасли; кредитовании клиентов, связанных между собой системой участия; значительном несоответствии сроков кредитов и депозитов, в частности вследствие массовой пролонгации ссуд; неспособности банка реально оценить перспективы возврата кредита заемщиком вследствие низкого уровня организации кредитного процесса;

- отсутствие внутреннего контроля, связанное с недостатками информационных систем, позволяющих сигнализировать о проблемах на начальных стадиях их появления, а также с низким качеством работы службы внутреннего аудита;

- плохое планирование вследствие недооценки его значимости. Для этого типа управления характерно не предвидение изменений ситуаций и возникающих рисков, а расчет на то, что "время само решит все проблемы".

Второй тип неправильного управления квалифицируется как косметическое управление. Его сущность составляет сокрытие прошлых и настоящих убытков с целью выиграть время и сохранить контроль. Существует много способов скрыть реальную экономическую ситуацию посредством приукрашивания баланса. Но главным способом утаивания возникших проблем является манипулирование с распределением прибыли.

Третий тип неправильного управления именуется "безнадежным руководством". Для него характерно проведение чисто внешних преобразований, связанных с осуществлением нескольких выгодных сделок. Эти сделки могут касаться спекулятивных операций с ценными бумагами, привлечения депозитов по повышенным процентным ставкам для предоставления крайне рискованных ссуд.

Четвертый тип неправильного управления - мошенничество. Мошенничеством считается, например, организация банка предпринимателями, имеющими определенные личные интересы. К мошенничеству прибегают зачастую и тогда, когда руководство банка предвидит приближающийся крах. При этом осуществляется кредитование клиентам, в которых банкиры заинтересованы.

Происшедшие в 90-е гг. в российской банковской сфере кризисы отчет-

ливо показали, сколь велико значение менеджмента для обеспечения надежности банков. В этой связи в указаниях Банка России по проведению внешними аудиторами проверок коммерческих банков предусмотрен комплекс вопросов, позволяющих дать оценку системе управления банком. Они, в частности, включают: рассмотрение адекватности структуры управления банком видам и объемам выполняемых им операций; анализ и оценку кредитной политики и качества управления кредитными рисками; оценку состояния внутреннего учета и отчетности по видам профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг; анализ системы управления рисками при осуществлении кредитной организацией операций на рынке ценных бумаг; оценку полноты сформированных банком резервов; эффективность системы внутрибанковского контроля, в том числе за деятельностью филиалов.

3. ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

3.1 Задачи и принципы организации банковской деятельности

Общие задачи организации банковской деятельности

Одной из задач банковского менеджмента является организация деятельности денежно-кредитных институтов. "Организовать" - означает предпринять систему действий в условиях разделения труда. Главное в процессе организации деятельности банка и его структурных подразделений состоит в том, чтобы реализовать, по крайней мере, три наиболее существенные цели - добиться высокой рентабельности, достаточной ликвидности и безопасности банка. Разумеется, у банка могут быть и другие цели (например, количественный и качественный рост объема операций, собственного капитала, банковских резервов), однако именно указанные цели являются наиболее существенными.

Задача организации банковской деятельности состоит в том, чтобы посредством разделения труда, создания организационных структур (отделов, групп, управлений, комитетов и т.п.) содействовать реализации целей банка.

Задача организации заключается также в том, чтобы наладить работу персонала организационных структур в соответствии с поставленными целями и координировать эту работу.

Организация деятельности в банках имеет ряд особенностей. Эти особенности вытекают из специфики банка как предприятия и природы его продукта. Продуктом банка являются платежные средства, де нежные капиталы, различного рода рыночные услуги. Они и выделяют банк из множества разновидностей предпринимательской деятельности, делают эту деятельность, с одной стороны, обособленной от других производств, а с другой стороны, тесно связанной с ними. Банки являются порождением обмена, и, будучи элементом рыночных отношений, они ближе расположены к потребностям своих клиентов.

Именно в этой связи банковский менеджмент и организация работы в банке в большей степени носят децентрализованный характер, ориентация на рынок приводит к перемещению компетенции решения к рыночной среде, требует принятия решения на месте предоставления услуги. Поскольку при этом свои услуги банк предоставляет по месту их потребления, число филиалов у банка больше, чем у промышленного предприятия. Специфика банка, ориентирующегося на установление долговременных отношений с клиентами, на их развитие как приоритетное направление деятельности, требует от него готовности выполнять операции в соответствии с потребностями клиентов, в связи с чем значимость организации работы с персоналом приобретает повышенное значение.

Принципы организации банковской деятельности

Специфика банковской деятельности определяет необходимый набор структурных подразделений кредитной организации. Не случайно в любом банке всегда существуют такие подразделения и службы, как: Совет банка, правление, администрация, подразделения, занимающиеся общими вопросами управления, коммерческой деятельностью, финансами, автоматизацией банковской деятельности.

В Совет банка, как правило, входят его учредители. Число учредителей и

пайщиков у многих банков довольно значительно, иногда достигает нескольких десятков. Так, в одном из московских банков их более 50. Учредителями банков часто выступают государственные структуры, поэтому частными такие банки можно назвать лишь условно. В чистом виде, однако, есть и частные банки, где учредителями выступают отдельные частные лица. Преимущественной формой собственности для банков в мировой практике является акционерная форма собственности, где как учредителями (акционерами) являются юридические и физические лица. Совет банка утверждает годовой отчет банка, организует ежегодные собрания учредителей и пайщиков, принимает или может принимать участие в решении стратегических вопросов банковской деятельности.

Правление (Совет директоров) банка отвечает за общее руководство банка, утверждает стратегические направления его деятельности. В состав Правления входят высшие руководители (менеджеры) банка: председатель (президент, управляющий) банка, его заместители, руководители важнейших подразделений банка. В Правление могут входить (или возглавлять его) также лица, владеющие полностью либо частично данной кредитной организацией.

В блок общих вопросов управления входит организация планирования, прогнозирования деятельности банка, подготовки и разработки методологии, юридическая служба и служба безопасности. Назначение данного блока состоит в том, чтобы обеспечить целенаправленное развитие банка, выполнение стоящих перед ним задач, регулировать его доходы и расходы, снабжать необходимыми ресурсами, выполнять требования Центрального банка по основным направлениям деятельности (качеству активов, достаточности капитала, ликвидности и др.). Чаще всего такие вопросы решаются в рамках планово-экономического управления. Его деятельность сконцентрирована на анализе текущей деятельности (доходы, расходы, прибыль, ликвидность), формировании уставного капитала, планировании деятельности головного подразделения банка и филиалов, методическом обеспечении. В самостоятельное управление (дирекцию) может быть выделено управление финансами.

Коммерческая деятельность (четвертый блок) охватывает организацию

различных банковских услуг - кредитование, инвестирование, валютные, трастовые и другие активные операции, связанные с обслуживанием клиентов на коммерческих (платных) началах. Этот блок является центральным звеном, где зарабатываются банковские доходы. В этот блок обычно входят кредитное управление, операционное управление, управление операциями с ценными бумагами, валютными операциями и др.

В составе коммерческого блока находится и отдел (управление) по операциям банка с ценными бумагами, который осуществляет прием, хранение, учет ценных бумаг, что позволяет банку получать за эту работу определенное комиссионное вознаграждение.

Особенность структуры российских коммерческих банков заключается и в том, что в составе их коммерческого блока в силу неразвитости банковских услуг также отсутствуют специальные отделы по международным кредитно-расчетным операциям, операциям по управлению имуществом клиентов, по оказанию услуг населению и др.

Финансовый блок призван обеспечить учет доходов и расходов, собственной деятельности банка как коммерческого предприятия. В данный блок входят: бухгалтерия, отдел внутрибанковских расчетов и корреспондентских отношений, касса. В некоторых случаях к данному (шоку относят и отдел инкассации (в тех банках, которые имеют разрешение на сбор наличных денег).

Блок автоматизации также является обязательным элементом структуры КБ. Денежные потоки (кредитование, расчеты и прочие операции), которые проходят через современный банк, невозможно обработать вручную, нужен комплекс технических средств, электронных машин, и, соответственно, особый технический блок, обеспечивающий электронную обработку данных.

Административный блок включает отдел кадров (управление персоналом) банка, который обеспечивает набор сотрудников, отбор кандидатов на определенные должности, повышение квалификации работников кредитной организации, прием, продвижение по службе и увольнение персонала, секретариат, канцелярию, а также хозяйственные подразделения, осуществляющие обслу-

живание здания банка, его хозяйственных и социальных потребностей и т.п.

В зарубежной и отечественной практике выделяется несколько различных линейных и матричных моделей организационных структур банка. К линейным моделям относятся: функциональная модель, ориентированная на определенный продукт; дивизионная модель, ориентированная на отрасль деятельности; модели, ориентированные на географию рынка или на группы клиентов.

В состав матричных моделей входят двух- и трехмерные матричные модели.

3.2 Линейные модели организационных структур банка

Функциональная модель

Функциональная модель исходит из необходимости выделения структурных подразделений банка соответственно предлагаемым рынку банковским продуктам и выполняемым операциям (кредитование, депозитная деятельность, расчетные и кассовые операции, валютные операции, операции с драгоценными металлами, гарантии и поручительства, трастовые и другие операции). Адекватно данным операциям в банке создаются группы, отделы, управления, организующие соответствующий вид банковской деятельности.

Функциональная модель считается классической и наиболее распространенной моделью организации банка. Данная структура предполагает наличие в банке квалифицированных руководителей - специалистов в соответствующих направлениях деятельности.

В процессе создания специализированной структуры банку зачастую важно заниматься не всеми видами деятельности, а выбрать стратегические зоны бизнеса. По каждой из этих зон необходимо разработать целевую установку, стратегию и обозначить ресурсное обеспечение. При этом важно, чтобы практически каждая стратегическая зона предпринимательской деятельности могла бы функционировать самостоятельно как независимая, автономная единица с

определенным сегментом рынка. Отсюда вторая модель линейной организации банковской структуры - дивизионная модель, ориентированная на определенные отрасли деятельности.

Дивизионная модель

В банковском бизнесе отдельные отрасли (зоны) деятельности рекомендуется подразделять на три части: "кредит", "финансы" и "вложение капитала" (или, по английской терминологии, "коммерческую банковскую деятельность", "инвестиционную банковскую деятельность" и "трастовую банковскую деятельность"). Первая при этом тесно взаимодействует с кредитным рынком, вторая - с денежным рынком и рынком капиталов, третья - с рынком услуг по управлению имуществом. Каждой из данных зон деятельности соответствует особое законодательство.

Более того, в современных условиях устойчивой остается традиция, при которой банковский персонал специализируется в какой-либо одной области. Разумеется, каждое направление стратегических зон бизнеса тесно взаимодействует с другими. Банковский работник, занимающийся кредитным делом, не может не знать принципы организации работы на финансовом рынке и рынке капиталов.

Стратегические зоны банковской деятельности часто разделяются и по типу рынка, на котором работает банк.

Обособление стратегических зон банковской деятельности сказывается и на структуре аппарата управления. Крупные банки, стремясь облегчить свою организационную структуру, обособляют управление той или иной зоной бизнеса в форме дочерней компании, которая может, например, заниматься: лизингом промышленного оборудования, недвижимости и автотранспорта; факторингом и форфейтингом; биржевыми операциями, управлением имуществом и инвестиционным консультированием; специальным финансированием и кредитованием; участием в других предприятиях; ипотечным кредитованием, выдачей потребительских кредитов, мелких ссуд и т.д.; обслуживанием целых отраслей предпринимательской деятельности (например, инвестиционной дея-

тельности); обслуживанием определенных групп клиентов и предоставлением определенных банковских продуктов.

В будущем юридическую самостоятельность могли бы получить такие сервисные единицы банка, как агентства, занимающиеся информационными технологиями, системами информирования клиентов, инфраструктурой системы расчетов, подразделения или отделы, специализирующиеся на управлении потоками наличности и казначейскими ценными бумагами, стратегическом планировании, маркетинге, финансовом анализе и анализе рынка ценных бумаг.

Другие модели линейных структур

Третья модель линейной структуры банка ориентируется на географию рынка. Она свойственна универсальному банку, работающему в разных странах, областях и регионах с четко определенными границами. В этом случае органы руководства в банке несут территориальную ответственность, а в разных странах создаются дочерние компании, отвечающие за деятельность внутри данного региона.

Четвертая модель организационной структуры банка ориентируется на группы клиентов, каждая из которых характеризуется определенными интересами, потребностями, а следовательно, нуждается в специфическом обслуживании, которое осуществляется через отдельное подразделение.

3.3 Матричные модели организационных структур банка

Помимо рассмотренных четырех линейных моделей структур банка на практике часто встречаются так называемые матричные модели, которые представляют собой комбинацию двух и более принципов деления организационных структур.

Двухмерная матричная модель

Двухмерная матричная модель использует комбинацию функционального деления и деления по группам клиентов, что позволяет более обстоятельно решать вопросы управления. Два сотрудника (руководителя), отвечающих за свой

участок деятельности, имеют возможность высказать свою точку зрения и прийти к соглашению, в большей степени отвечающему потребностям как банка, так и клиента.

Использование двухмерной матричной модели, комбинирующей функциональное деление и деление по группам клиентов, обычно приводит, с одной стороны, к формированию подразделений, осуществляющих те или иные операции, и служб, осуществляющих продажу продукта.

При решении вопросов на высшем уровне двухмерная модель позволяет учесть конъюнктуру рынка, потребности групп клиентов, ориентировать сбыт продуктов по новым каналам.

Для двухмерной модели характерно наличие различной компетенции двух служб - централизованной функциональной и службы сбыта, что делает необходимым их кооперацию и координацию. Для этого в банке формируется связующее звено - группы поддержки продажи, куда входят специалисты, задачей.

Трехмерная матричная модель

Трехмерная матричная модель базируется на комбинации трех равнозначных критериев, например функционального и регионального принципов и принципа разделения по группе клиентов. В этом случае трехмерная матричная структура будет выглядеть следующим образом.

Сильная сторона трехмерной матричной модели состоит в том, что в процессе принятия решения сталкиваются три точки зрения. Ответственность за отдельные группы и сегменты рынка закрепляется на высшем уровне управления банком.

Многомерные матричные модели

Четырехмерная модель, основанная на комбинации четырех принципов (ориентация на продукт, отрасль деятельности, географию и группы клиентов), на практике встречается довольно редко. В этой модели маркетинговая деятельность, ориентируемая на потребности рынка, сосредоточена на выполнении операций и на предоставлении сервиса.

Эффективность многомерных моделей организационных структур банка повысится в еще большей степени, если в банке создаются так называемые команды. Командно-ориентированные структуры управления призваны улучшить качество и ускорить осуществление принимаемых решений. Опыт командного (группового) подхода состоит в переносе права принятия решений от одного лица на группу сотрудников, общая система управления при этом не претерпевает существенных структурных изменений. Внутри группы (команды) сотрудников нет ранговых различий, нет начальников и подчиненных, функции каждого сотрудника устанавливаются в зависимости от поставленной задачи и с учетом их индивидуальных способностей.

При использовании данной структуры могут быть созданы группы консультирования мелких и средних предприятий и группы консультирования частных клиентов. Команды могут быть образованы не только в головном офисе, но и в региональных филиалах, где осуществляется стандартное консультирование по организации расчетов, накоплению сбережений, организации кредитования с рассрочкой платежа.

В целом рассмотрение моделей организационных структур банка свидетельствует об их многообразии. Классические схемы часто замещаются многовариантными структурами, ориентированными не только на управление продуктом и отраслью банковской деятельности, но и на географию регионов и интересы отдельных групп клиентов. Наиболее эффективными при этом оказываются матричные модели, более приближенные к рынку.

3.4 Причины и факторы изменения организационной структуры банков

Выбор организационной структуры

Рассмотренные модели построения организационных структур банка показали, что не существует единой оптимальной модели. Многое зависит от конкретных целей и задач, стоящих перед банком, вида и характера специализации, особенностей организации. Банк может быть создан в виде сберегательного

банка, в виде ипотечного кредитного института, трастового банка, института мелкого кредита и т.п., и в каждом данном случае конкретные приоритеты в его деятельности станут важнейшими факторами, обуславливающими ту или иную организационную структуру. Банки подразделяются по типу собственности (государственные, акционерные, кооперативные, частные, смешанные, иностранные), по правовой форме организации (ОАО, ЗАО, ООО и т.), по функциональному назначению (эмиссионные, депозитные, коммерческие), по характеру ведения операций (универсальные, специализированные), по обслуживаемым отраслям, по наличию филиалов, по масштабам деятельности, по специальному назначению (банки развития, муниципальные, ипотечные), по степени взаимозависимости (головной, дочерний), по степени делегирования особых полномочий (уполномоченные банки, банки-агенты) и т.д.

Та или иная организационная структура банка зависит также от определенных нормативных требований. Известно, что органы банковского надзора в процессе регистрации банка и выдачи ему лицензии требуют представления ряда документов, в том числе учредительных договоров, устава, в которых фиксируются главные органы управления банком, его организационное устройство, вытекающее из характера деятельности нового кредитного института. Согласно правовым нормам вновь образованные юридические лица должны сообщать органу банковского надзора о всех дальнейших изменениях в своем уставе, и прежде всего в части изменений в сфере деятельности, капитала или внутренней организации. При создании нового банка его учредители должны четко определить, какова при этом его правовая форма (акционерная, кооперативная и прочее), какие структурные подразделения (управления, отделы и т.п.) должны быть образованы.

Причины изменения организационной структуры

Создание соответствующей системы организации банка не является разовым процессом. В первоначальную организацию могут вноситься изменения в силу развития банка, изменения сферы его деятельности, смены приоритетов, развития некоторых новых видов продуктов и услуг. Реорганизация банка мо-

жет стать следствием его санации, слияния или поглощения.

Таким образом, организационная перестройка, совершенствование работы КБ, становится необходимой вследствие внутренних и внешних причин.

Важнейшие здесь внешние факторы:

- изменения в конъюнктуре некоторых банковских услуг, снижение деловой активности и осложнения на денежных рынках;

- развитие инноваций, новых банковских продуктов, вызывающее необходимость создания новых управленческих структур, наращивания кадрового обеспечения;

- потеря банком конкурентоспособности вследствие неэффективного предложения и продажи банковского продукта;

- технологические изменения в области информационного обеспечения и телекоммуникаций, требующие адекватных перемен в процедуре управления банком;

- жалобы клиентов, их уход из банка, переход в другие кредитные институты.

К внутренним причинам, относятся:

- быстрое развитие банка вследствие притока новых акционеров, усиление конкурентоспособности и расширение рынка сбыта банковских продуктов и услуг;

- расширение круга задач в силу нововведений на финансовых рынках, нередко при неизменности штата сотрудников;

- перегрузка банковского персонала при увеличении объема операций на всех направлениях банковского бизнеса;

- несовершенная, слишком длительная процедура принятия решения при незначительной компетенции лиц, принимающих решения;

- слабое управление и руководство;

- низкий профессиональный уровень банковского персонала, текучесть кадров;

- наличие частых стрессовых явлений у руководителей банка, производ-

ственных конфликтов;

- потребность в овладении новыми региональными рынками сбыта и открытии филиалов, учреждении дочерних компаний и др.

Изменения в структуре органов управления банка неизбежно затрагивают взаимоотношения между ними, приводят к изменению штатного расписания, распределения полномочий лиц, принимающих решения. Это означает, что реорганизация при всей необходимости и полезности для банка не может не порождать определенных проблем, связанных с расходами, затратами времени для создания и отработки нового механизма управления. Реорганизация не может проводиться повседневно (здесь не принимаются в расчет частичные уточнения структуры управления, являющиеся нормой в любом административном механизме), реорганизационные меры не должны следовать одни за другими.

3.5 Изменение организационной структуры банка

Содержание изменения организационной структуры

Реорганизация управления должна базироваться на достаточно осмысленной и всеобъемлющей стратегии банка.

Осмысление линии поведения банка (философия деятельности) обычно затрагивает его отношение к рынку продуктов, доле банка в соответствующем сегменте этого рынка, географии деятельности, клиентам и партнерам по бизнесу, важнейшим общественным задачам. Философия деятельности банка определяет его позицию к факторам достижения прибыли, производительности, экономичности и рентабельности. Стратегия банка и банковского менеджмента по воплощению этой стратегии - это долгосрочная программа действий на рынке, самостоятельная и весьма творческая работа, разработка и реализация идей, которые в перспективе определяют цели и направления развития. Работа банковских подразделений при этом может принести успех только в том случае, если сформулированная стратегическая линия поведения банка содержит одновременно и цели, и мероприятия по их достижению, если определены четкие

намерения высшего руководства кредитной организации.

В процессе анализа рассматривается и состояние портфеля по различным банковским продуктам. По каждому из них определяется объем оборота, а также их привлекательность с позиции соотношения между ожидаемой выручкой и переменными издержками на их производство. Низкой привлекательностью считается такая характеристика, при которой разница между выручкой и издержками составляет менее 20%. При средней и высокой привлекательности эта разница соответственно составляет 20-40% и более 40%.

В целом при анализе сильных и слабых сторон банку рекомендуется определить:

- перечень своих продуктов и услуг;
- географию своей деятельности;
- долю продажи своего продукта на рынке;
- цели в получении и распределении прибыли;
- принципы достижения плановых целей;
- позицию во взаимоотношениях с государством и государственными структурами;
- основные направления деятельности и способы обеспечения рентабельности;
- позицию по отношению к общественным целям и задачам;
- основы кадровой политики;
- способы определения сотрудничества в банке в достижении целей.

Внедрение нового варианта организационной структуры

При внедрении нового варианта организационной структуры банка комплектуется команда специалистов, которые, как правило, наделяются широкими полномочиями и на практике реализуют идеи, заложенные в той или иной модели. Созданная команда специалистов должна внести определенные коррективы в круг задач, выполняемых структурным подразделением. Поставленные задачи должны быть при этом соотнесены с наличием в конкретном подразделении банка круга компетентных лиц, соответствующего оборудования.

Целесообразно определиться и с тем, как будут приниматься решения в банке - на индивидуальной или коллективной основе. Для многих банков данное решение является принципиальным.

Банк должен решить, готов ли он к индивидуальному решению вопросов банковской деятельности и какова при этом должна быть персональная ответственность. Следует согласиться с мнением тех, кто считает невозможным научно доказать, что коллективные решения приводят к лучшим результатам, чем индивидуальные, и что, с другой стороны, принимать персональное решение лучше, если оно до этого было одобрено коллегиально.

Перед окончательным внедрением та или иная организационная модель подлежит коррекции. В процессе проведения реорганизации банку следует постоянно проверять, как она сказывается на работе, что следует уточнить, исправить или устранить.

При новой структуре банка появляются новые или корректируются старые (уже существующие) уставы, приказы, распоряжения.

Ряд зарубежных банков практикуют составление делового устава и организационного устава. Первый из них содержит общие положения, в нем формулируются цели и политика банка. В деловом уставе фиксируются задачи и круг полномочий руководителей и отдельных структурных подразделений (включая руководителя банка, отделов коммерческого блока, инвестиционного блока, в том числе по отдельным департаментам, трастового подразделения, включая описание региона размещения и выполняемых им задач, а также других подразделений, ведающих персоналом, отчетностью, статистикой и анализом). В деловом уставе отдельно показываются задачи и полномочия комитета по управлению делами, кредитного комитета.

В организационном уставе отражаются обязанности и полномочия правления банка и его членов, генеральной дирекции, управления делами, порядок выборов и назначений, дается описание правил и ограничений, в том числе в процессе создания и упразднения коммерческих отделов, дочерних обществ, представительств за границей, содержатся положения о проверках, ревизиях,

составлении отчетов по отдельным направлениям деятельности, годовом отчете, а также описываются требования к персоналу и требования сохранения коммерческой тайны.

Проведение реорганизации предполагает всесторонний контроль за эффективностью создания структурных подразделений. Объектом контроля становятся как органы управления (руководство отделами и подразделениями), так и инструменты управления, включая систему планирования, финансирования, расчеты по отдельным статьям расходов). Особым объектом контроля выступает также процесс управления (принятие решений).

Проводимые реорганизационные мероприятия должны также содействовать улучшению процесса принятия решений.

3.6 Организация управления деятельностью подразделений банка

Как уже отмечалось, задача банка состоит не только в том, чтобы правильно сформировать свою организационную структуру, но и организовать работу по созданию структурных подразделений. Для этого банк должен: определить задачи каждого подразделения; скоординировать задачу отдельного подразделения с общей целью банка; выявить место структурного подразделения с позиции имеющихся в банке ресурсов; установить предельный размер ресурсов, выделяемых для данного вида бизнеса; наметить этапы решения поставленной перед подразделением задачи; определить инструменты решения задачи.

Определение задач подразделения

Задачи отдельного подразделения должны быть увязаны с общей целью банка. В налаживании координации важную роль играет установление полномочий подразделения при принятии решений. Для этого в банке разрабатываются должностные инструкции, где фиксируются конкретные права и обязанности сотрудников, их полномочия. Полномочия могут устанавливаться через:

- деловые цели, когда устанавливается абсолютный объем работы, вы-

полняемой подразделением, объем работы на одного сотрудника, планируемые расходы на выполнение работ;

- ограничение полномочий; при этом фиксируются разрешенная и неразрешенная деятельность, персональные установки в процессе выполнения операций, сужение полномочий при нарастающем рутинном характере выполняемых задач;

- выделение определенного размера ресурсов, выделение строго определенного количества сотрудников, площади помещения.

Координация достигается не, только посредством установления полномочий отдельных организационных подразделений, но и путем налаживания взаимодействия (коммуникации) между ними и их сотрудниками. Данное взаимодействие достигается посредством обмена информацией через директивную коммуникацию (между верхним и нижним уровнем управления), совещательную коммуникацию (совместные заседания, совещания), независимую коммуникацию (информация передается другим подразделениям для учета в процессе выполнения общих задач). Чтобы правильно организовать работу своих подразделений, вводить новые и скорректировать действующие нормы и правила, банк должен проделать значительную аналитическую работу, пройти несколько этапов.

Этапы решения поставленной задачи

Первый этап связан с выявлением и изучением проблемы, мешающей эффективной организации труда. Чаще всего проблема выявляется уже на стадии анализа сильных и слабых сторон банковской деятельности, в последующем ее выявлению способствуют:

- систематический контроль за организацией труда и выполнением профессиональных обязанностей персонала;

- индивидуальные оценки руководителей различных подразделений банка;

- регулярные опросы сотрудников;

- организация в банке рационализаторской работы;

- стимулирование коллективного изучения проблемы;
- изучение опыта работы в других банках, сравнительная оценка сложившейся организации с работой других кредитных институтов;
- всеобъемлющая диагностика, проводимая специальными аналитическими группами.

На втором этапе определяется план действий по решению проблемы.

Третий этап предусматривает анализ причин, вызвавших образование проблемы

Четвертый этап дает возможность через анализ системы факторов, обусловивших появление недостатков, выделить приоритеты в решении конкретных вопросов, определить последовательность в решении конкретных задач и достижении обозначаемых целей.

Пятый этап охватывает наиболее творческий процесс. Здесь происходит генерирование идей, выбор из них тех, которые дают возможность наиболее эффективно решить общую задачу совершенствования деятельности управленческой структуры

Шестой этап предполагает внедрение (осуществление) выбранных вариантов. Существенно также и определение диапазона руководства - количество должностей, подчиненных одной властной инстанции. Конечно, величина иерархических единиц устанавливается в каждом отдельном случае индивидуально, однако существуют определенные индикаторы, которые отражают построение модели управления. На число должностей, подчиненных одной инстанции, оказывают влияние:

- величина банка или его подразделения (головного офиса, филиала, представительства и т.п.), определяемая численностью его сотрудников;
- степень делегирования компетенций (при большем делегировании полномочий нагрузка на высшие эшелоны власти банка уменьшается);
- квалификация и опыт имеющихся в банке управляющих высшего и среднего звена (при отсутствии достаточно квалифицированных руководителей повышенная административная нагрузка падает на ограниченное число опыт-

ных сотрудников организации);

- субъективное желание руководителей подчинить себе работу сотрудников (обычно руководство по всем участкам работы, излишняя централизация приводят к мелочной опеке, нехватке времени и энергии руководителей на осмысление стратегических направлений развития банка как предприятия).

На седьмом этапе обеспечивается контроль за реализацией проекта (построение новой организационной структуры, внедрение модифицированных правил ведения работ и др.). В процессе внедрения проекта совершенно обязательными станут корректирующие мероприятия, его совершенствование, уточнение введенных правил.

Инструменты решения задачи

Основными инструментами являются: разделение совокупной задачи на составные части; право выносить и отдавать распоряжения; воздействие; информация.

Разделение совокупной задачи на составные части приводит к созданию соответствующих организационных единиц. Различаются количественное и качественное разделения. Количественное разделение, считающееся наиболее простым, предполагает деление задачи внутри каждого этапа и называется горизонтальным. В этом случае каждый, кто выполняет задачу, обрабатывает одинаковое количество задач (например, по номеру счета, виду операции на данном уровне). Наиболее важным считается качественное разделение задачи. Качественное разделение предусматривает сортировку задачи от одного этапа к другому; такое разделение получило название "вертикальное". При вертикальном разделении труда происходит специализация отдельных носителей задачи на определенной деятельности, что требует специальных знаний, использования специальных методов.

После разделения общей задачи на составные части необходимой становится их консолидация в форме определенной организационной единицы, где каждый сотрудник полностью загружен и обладает соответствующей квалификацией.

Исполнителем задачи может быть та или иная должность, отдел или коллегия. Наименьшая единица - должность. Одна должность занимается одним лицом - сотрудником банка. Для достижения поставленных перед организацией целей каждая должность наделяется правами и обязанностями. Обязанности состоят из совокупности поставленных и решаемых задач; права сравнивают с компетенцией. Обязанности и права делают возможным выполнение задач (естественно, при условии согласованности задач, способности, компетенции и ответственности носителей задач).

Компетентность чаще всего разделяется по виду должностей. У руководящих должностей по существу доминирует компетенция по принятию решений, распоряжений и улаживанию споров, т.е. эти должности обладают компетенциями распоряжения и исполнения. У исполнительных должностей такие виды компетентности отсутствуют, на первом месте у них - профессиональная компетентность.

В отделе сосредоточено несколько должностей. Отдел фактически интегрирует взаимосвязанные должности, требует согласовывающих действий внутри него. При формировании отделов (секторов) в банке руководствуются определенными критериями.

Целью коллегий является совместное решение задач, относящихся к различным должностям и отделам. Члены коллегий не освобождены от постоянной работы в другой организационной единице, являющейся для них основной.

Инструментом решения поставленной задачи является также право отдавать распоряжения. Этим правом обладает руководитель, который обязан при помощи своего влияния и ответственности обеспечить достижение деловых целей. Распоряжение устанавливает, кто будет заниматься проблемой и как ее следует решать. Чтобы отдать такое распоряжение, руководитель должен обладать особыми профессиональными и личными качествами. Распоряжения подчиненному могут отдаваться как единственным руководителем (однолинейная система), так и несколькими (многолинейная система). В однолинейной системе сотрудник подразделения отвечает за свои действия исключительно перед

своим руководителем. В многолинейной системе сотрудник подчиняется нескольким руководителям. Многопрофильная зависимость ведет к высокой профессиональной компетенции в распорядительной системе. Каждый работник напрямую связан с руководителем, компетентным в решении соответствующей задачи.

Среди инструментов решения поставленной задачи выделяется также право выносить решение. Это право может быть двух видов: в виде участия и в виде делегирования полномочий. Участие отражает деятельность нижестоящих уровней в процессе принятия решений на вышестоящих уровнях. Нижестоящий сотрудник может выслушать принятое решение, принять его к сведению, а может не согласиться с ним (право вето). Делегирование характеризует деятельность вышестоящих звеньев; оно предусматривает передачу полномочий принятия решений подчиненным инстанциям. Масштаб делегирования зависит от существа задач и квалификации сотрудников. Права и обязанности отдельных подразделений банка и его сотрудников при решении поставленной задачи имеют существенное значение. Через них оказывается влияние на создание организации банка. Важно, однако, не только правильно выстроить систему организации банковской деятельности, но и развивать ее. Эту задачу выполняет стандартизация, с помощью которой делается попытка заменить отдельные случайные правила общими, чтобы тем самым обеспечить согласованность в выполнении поставленных задач, в том числе по возможности за счет небольших расходов по координации.

Стандартизация как форма управления может касаться как самих процессов деятельности, такие прогнозирование, планирование и контроль. При этом важно также использовать некоторые ограничения действий, единую документацию, руководствоваться единой культурой предпринимательства. Стандартизация процессов - наиболее важная и распространенная форма управления. Если этапы процесса имеют один-единственный код решения поставленной задачи, то используется жесткая программа. Другая возможность для стандартизации выражается в прогнозировании результатов. Такая практика, называемая

объективным менеджментом, прогнозирует результат деятельности и упрощает тем самым планирование для нижестоящих субъектов.

Инструментом решения поставленной задачи является также информация. Ее сбор, обработка, накопление, оценка и передача в последнее время приобрели повышенное значение. Информация в банках признана четвертым фактором производства в статье затрат. Создание базы данных, ее использование в решении текущих и стратегических задач во многом способствует достижению поставленных целей. органы управления, применяемые инструменты управления, процесс принятия решений.

4. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

4.1 Сущность и функции планирования в Коммерческом банке

Содержание и функции планирования

Теория управления выделяет следующие основные функции менеджмента: постановка целей, прогнозирование и планирование, организация, распоряжение, координация, мониторинг и контроль, которые образуют замкнутый управленческий цикл. Планирование занимает в этом ряду особое место не только из-за того, что является первым этапом данного цикла, но также и потому, что определяет методологию и технологию всех остальных процессов менеджмента. Более того, все элементы банковского менеджмента можно связать между собой именно единым плановым процессом, так как в идеале каждое решение банковских менеджеров должно обуславливаться следующими факторами:

- задачами, которые решает банковская организация;
- прогнозируемым и текущим состоянием внешней среды: экономической ситуации в целом, состоянием рынков, на которых действует банковская организация;
- внутренними возможностями банка: состоянием его активов и пассивов;

вов, возможностями и квалификацией банковского персонала;

- принципами делегирования полномочий руководителям различных уровней, т.е. степенью децентрализации процесса управления.

Каждый из этих факторов, так или иначе, связан процессом банковского планирования, функциями которого являются:

- определение генеральных направлений и приоритетов перспективного развития банка, а также его локальных, тактических целей и задач;

- разработка мер по развитию банковских продуктов, пользующихся спросом на рынке у конкретных клиентов банка, и планов их внедрения в практику деятельности банка;

- согласование конкретных оперативных планов, разрабатываемых для решения стратегических задач и внедрения перспективных банковских услуг в рамках имеющихся финансовых ограничений, определяемых объемом немобилизованных собственных средств, прибыльностью текущих операций и допустимым уровнем принимаемых рисков;

- определение путей достижения оптимальных финансовых результатов при ограничении совокупного уровня риска банка;

- уточнение и корректировка перспективных плановых показателей с учетом изменяющихся внутренних и внешних условий;

- определение принципиальных условий, в рамках которых будут приниматься текущие решения о проведении конкретных операций банка с целью поддержания его текущей ликвидности и платежеспособности;

- структурирование организации и планирование персонала, обеспечивающие решение перспективных и текущих задач банка;

- контроль за выполнением плановых показателей.

Таким образом, планирование может стать консолидирующей основой реализации всех функций банковского менеджмента и в этом смысле является формой регулирования деятельности банка.

Планирование в широком смысле представляет собой процесс принятия и организации выполнения управленческих решений, связанных с будущими со-

бытиями, на основе их систематической подготовки, включающей мониторинг и анализ результатов выполнения ранее принятых планов, оценку постоянно изменяющейся рыночной ситуации, изучения потребностей реальных и потенциальных клиентов банка и стратегических задач, которые учредители ставят перед банковской организацией. Планирование в узком смысле можно определить как систематическую подготовку решений, связанных с будущим банковской организации. В данном случае планирование не затрагивает сферу принятия решений и организацию их выполнения. В любом случае планирование решает задачу определения целей развития банка и конкретных путей их реализации на различных уровнях детализации и временных отрезках его деятельности.

Принципы организации планирования

Опыт планирования деятельности коммерческой структуры в условиях рынка позволяет выделить следующие основополагающие методологические принципы организации данного процесса:

- гибкость и индикативность;
- альтернативность планирования;
- обязательный контроль за выполнением плановых показателей;
- принцип публичности;
- принцип оптимальности;
- интегрированный.

Системный подход требует рассмотрения банка как системы взаимосвязанных и взаимозависимых элементов: людей, структуры, технологии, информационного обеспечения, ориентированных на достижение поставленных целей. Банк рассматривается как открытая система, связанная с внешней средой.

Ситуационный подход предполагает выделение ключевых компонентов, способных оказывать существенное влияние на состояние банка, и подготовку альтернативных сценариев развития, ориентированных на различные сочетания значений этих переменных.

4.2 Виды планирования деятельности коммерческого банка

По кругу и уровню детализации определяемых задач и плановых показателей можно выделить следующие виды планирования:

- планирование стратегии банка;
- маркетинговое планирование;
- бизнес-планирование;
- оперативное планирование;
- финансовое планирование;
- составление сметы расходов и использования прибыли банка;
- бюджетное планирование;
- планирование текущей деятельности;
- структурирование организации и планирование персонала.

Все виды планирования тесно взаимосвязаны между собой, большинство из них является одновременно и отдельными этапами процесса разработки стратегии банка, и элементами текущего управления деятельностью кредитной организации. Решение данной задачи предполагает создание: единого информационного хранилища банка, содержащего всю внешнюю и внутреннюю информацию, необходимую для принятия плановых и управленческих решений, единой методологии анализа и планирования деятельности банка, обеспечивающей сопоставимость всех используемых в практике управления кредитной организацией плановых и аналитических показателей; единого регламента планирования деятельности банка, определяющего обязанности управленческого персонала и структурных подразделений банка на различных этапах планового процесса, сроки, регулярность и ответственность за реализацию плановых процедур.

4.3 Стратегическое планирование деятельности коммерческого банка

Цели и задачи стратегического планирования. Стратегия банка - это кон-

цептуальная основа его деятельности, определяющая приоритетные цели и задачи банка и пути их достижения и отличающая банк от его конкурентов в глазах его клиентов и служащих. Стратегия банка служит ориентиром для принятия ключевых решений, касающихся будущих рынков, продуктов, организационной структуры, прибыльности и профиля рисков для руководителей (менеджеров) банка на всех уровнях его деятельности. Она является основой всей системы банковского менеджмента. Отправным моментом и основой разработки банковской стратегии служит анализ конкуренции, включающий выявление тенденций развития рынков, на которых действует данный субъект экономических отношений, определение его позиции на этих рынках по сравнению с конкурентами, выявление его слабых и сильных Сторон, а также его потенциальных возможностей.

Стратегическое планирование можно определить как процесс разработки альтернативных стратегий управления организацией (в области маркетинга, управления ресурсами и рисками, организации деятельности персонала), обеспечивающих достижение ее целей, согласованных с требованиями рынка и внутренним потенциалом кредитной организации. Цель стратегического управления, - разработка, внедрение и развитие таких новых направлений банковской деятельности и банковских продуктов, которые обеспечивали бы рост доли завоеванного рынка, доходов банка и, как следствие, увеличение рыночной стоимости кредитной организации. Необходимость постоянного согласования стратегии . и бизнес-планов с изменяющимися внешними условиями, а также детальной взаимной увязки всех разрабатываемых стратегий и плановых показателей, в теории управления все чаще говорят о бизнес-моделировании взамен стратегического и бизнес-планирования. Бизнес-модель, описывающая структуру, взаимосвязь отдельных элементов и связывающие их управленческие, информационные и технологические потоки организации, должна позволять в кратчайшие сроки реагировать на изменение внутренних и внешних условий ее функционирования и выбирать непротиворечивые стратегии деятельности, позволяющие нивелировать негативные тенденции и оптимальным образом ис-

пользовать возникающие конкурентные преимущества.

Ситуационный анализ

Первым этапом и базой любого планового процесса является ситуационный анализ. Без четкого понимания исходных условий, в которых начинается процесс планирования, он превращается в "возведение воздушных замков". Ситуационный анализ должен обязательно коснуться, с одной стороны, вопросов состояния окружающей среды, в которой функционирует банк (внешний анализ), а с другой стороны, дать характеристику внутреннего потенциала организации (внутренний анализ) для того, чтобы разрабатываемые стратегии базировались на реально существующих потребностях рынков и клиентов банка и его финансовых возможностях.

Данный анализ будет давать наиболее полное представление об исходных условиях развития банка, если его основой будет систематический мониторинг состояния рынков банковских услуг и финансовых рынков, а также постоянный мониторинг текущей деятельности банка. Такой подход позволит получать ряды сопоставимых показателей и качественных характеристик изучаемых процессов, на основе которых затем можно будет анализировать динамику микро- и макроэкономических процессов, выявить существенные факторы, влияющие на них, и строить соответствующие прогнозы.

В процессе внешнего анализа последовательно проводятся:

- изучение социально-экономических, демографических, политических, законодательных, технологических характеристик развития сценариев изменения экономической ситуации и прогнозирование динамики характеризующих ее внешних факторов;
- сегментация рынка банковских услуг, анализ основных тенденций спроса и предложения на выделенных сегментах;
- оценка текущей конкурентной позиции банка на выделенных сегментах рынка.

После анализа возможных сценариев развития экономической ситуации происходит отбор ключевых факторов, т.е. тех внешних факторов, которые мо-

гут существенно повлиять на показатели и результаты деятельности банка (например, на изменение объема привлеченных ресурсов, доходность его операций и т.д.). Далее эти факторы будут использоваться при проведении анализа сильных и слабых сторон, опасностей и возможностей банка. Ключевые факторы необходимо объединить в группы и оставить только самые значимые из них. Можно выделить следующие группы ключевых факторов: макроэкономические показатели, законодательные и нормативные акты, политические тенденции, региональные экономические условия и т.д.

При проведении внутреннего анализа оцениваются:

- финансовое состояние банка;
- качественные и количественные характеристики предоставляемых услуг и предлагаемых продуктов и их сравнение с аналогичными услугами и продуктами конкурентов;
- существующая клиентская база банка и динамика ее изменения;
- адекватность организационной структуры банка решаемым им задачам;
- достаточность уровня квалификации банковского персонала.

Основные выводы, сделанные в ходе проведения внутреннего анализа, необходимо отразить в списке сильных и слабых сторон банка для дальнейшего их использования в ходе SWOT-анализа, являющегося заключительным этапом ситуационного анализа. Его целью является определение сильных и слабых сторон, опасностей и возможностей, которые будут наиболее сильно влиять на деятельность банка в плановом периоде. Для проведения такого анализа обычно строится матрица SWOT. Данная матрица позволяет проследить не только качественное, но и количественное влияние сильных и слабых сторон банка на открывающиеся рыночные возможности и имеющиеся опасности.

Возможности:

1. Расширение использования банковских автоматов
2. Расширение обслуживания состоятельных клиентов
3. Расширение сферы кредитования корпораций

Опасности:

1. Отсутствие ликвидных инструментов финансового рынка
2. Снижение спроса по активным и пассивным инструментам

На основе выводов, сделанных в процессе ситуационного анализа, разрабатываются будущие стратегии развития.

Определение миссии и стратегических целей банка

Второй этап стратегического планирования предполагает определение генеральной задачи (миссии банка). Миссия банка - это четко сформулированная учредителями причина его существования. Этап ее определения по сути должен предшествовать началу деятельности кредитной организации: учредители при ее создании должны четко представлять как преследуемые ими цели в области завоевания рынка, так и методы управления банком (ресурсами, персоналом), которые позволят их реализовать.

При формулировке миссии банка редко встречаются конкретные количественные показатели. Миссия банка определяет только тип банковской организации и ее цели.

На содержание миссии банка влияют такие внутренние факторы, как ценностные ориентации руководства, накопленный экономический потенциал и история банка, его внутренняя корпоративная культура, структура банковской организации, а также требования и ограничения, диктуемые внешними обстоятельствами: состоянием национальной экономики, проводимой государством экономической политикой, действующим банковским законодательством и т.д.

На третьем этапе разработки банковской стратегии, исходя из определенных генеральных задач, формулируются стратегические цели на плановый период.

Цели конкретизируют декларированную миссию банка и должны удовлетворять следующим условиям: конкретность и измеримость, ориентированность во времени, достижимость, непротиворечивость и взаимодополняемость.

Первое условие предполагает выбор конкретных показателей, которые могли бы служить ориентирами для оценки достижения поставленных целей. Показатели определяются самым различным образом: по балансовым статьям

(например, объем остатков на расчетных счетах клиентов), по различным расчетным показателям (например, рентабельность работающих активов или отдача на капитал), качественным образом (например, завоевание лидирующего положения на региональном рынке или расширение качества и ассортимента банковских услуг).

Второе условие - необходимость определения времени, когда должен быть достигнут результат. С точки зрения выбора горизонта планирования различают долгосрочные цели, выполнение которых осуществимо лишь через пять или более лет, среднесрочные, регламентирующие деятельность организации на срок от одного года до пяти лет, и краткосрочные - реализуемые в пределах года.

Достижимость целей должна тщательно просчитываться и обосновываться в процессе планирования. Выбор стратегии, не соответствующей внутреннему потенциалу организации или недостижимой из-за объективных факторов, может привести к потере капитала вплоть до банкротства. Примером может служить негативный опыт банков, стремящихся к территориальной экспансии и развивающих слишком быстрыми темпами сеть филиалов и отделений при отсутствии капитальной базы и налаженной системы управления и контроля. Непротиворечивость целей - обязательное, но не достаточное условие, которое должно сочетаться с их взаимосвязанностью и взаимодополняемостью. Если банковская организация ставит перед собой слишком много разнонаправленных (пусть и непротиворечивых целей), она рискует потерпеть неудачу.

Разработка стратегии развития банка, осуществляющаяся на четвертом этапе планирования, должна обеспечить создание комплекса целевых программ, реализация которых обеспечит банку долгосрочное конкурентное преимущество.

Существует несколько путей достижения конкурентного преимущества:

- лидерство в ценообразовании, предполагающее экономию на затратах и продажу банковских продуктов и услуг по ценам ниже среднерыночных;
- лидерство в качестве предлагаемых продуктов и услуг, основывающееся-

ся на предложении таких продуктов и услуг, которые не имеют аналогов на рынке или имеют привлекательные для клиентов особенности;

- фокусирование на определенной "рыночной нише", для завоевания которой используются перечисленные выше два способа достижения конкурентного преимущества.

Данные виды конкурентного преимущества могут быть реализованы за счет различных факторов: наличия высококвалифицированных кадров, знания специфики определенных групп клиентов, преимущества местоположения, репутации на рынке, применения современных банковских технологий, доминирования на рынке, высокоэффективной системы управления ресурсами банка, системы стимулирования персонала и т.д.

Разработка маркетинговой стратегии

Центральным моментом при разработке стратегии маркетинга является выбор путей, позволяющих банку решить задачу продвижения своих продуктов и услуг на рынок и завоевания стабильной и надежной клиентуры. Стратегия маркетинга является ключевой при определении стратегий поведения в других сферах управления деятельностью банка, так как все они подчиняются основной задаче укрепления позиции банка на финансовых рынках.

На основе результатов ситуационного анализа, в ходе проведения которого выявляются динамические характеристики отдельных сегментов финансового рынка и степень их освоения данной кредитной организацией, руководство банка должно выбрать одну из следующих стратегий поведения на каждом из выделенных при анализе рыночных сегментов:

- предоставление существующих услуг старым клиентам;
- сокращение и, возможно, прекращение операций на данном рыночном сегменте (дезинвестиционная стратегия);
- продажа старых банковских продуктов новым потребителям в освоенном рыночном сегменте (стратегия проникновения);
- продажа освоенных услуг на новом рынке (стратегия развития), предполагающая выявление новых областей применения уже разработанных про-

дуктов и услуг;

- предложение новых видов продуктов на прежнем рынке (стратегия инновации, или разработки товара), которая осуществляется по средством создания новых или модификации уже имеющихся услуг и реализации их на старых рынках;

- внедрение новых услуг на новом рынке (стратегия диверсификации).

Более детальная разработка рыночных стратегий происходит в процессе планирования комплекса маркетинга, который разрабатывается по четырем ключевым направлениям воздействия на потребителя: продуктовой стратегии, стратегии ценообразования, стратегии распространения банковских продуктов, комплексу стимулирования потребителя.

Таким образом, в результате разработки стратегии маркетинга у банка должна появиться определенная программа деятельности всех его подразделений, определяющая, какие новые продукты и услуги они будут предоставлять клиентам.

Разработка стратегии управления рисками

Маркетинговая программа банка должна учитывать не только перспективы получения будущей прибыли, но и возможность реализации различных рисков, возникающих в процессе ее осуществления. На этот случай каждый банк должен иметь четкую программу действий, в которой были бы определены методы ограничения рисков, а также конкретные обязанности менеджеров банка в процессе управления рисками.

Стратегия рисков - это программа управления деятельностью банка, направленная на снижение потерь от реализации различных видов банковских рисков.

Разработка стратегии управления рисками базируется на результатах ситуационного анализа, в процессе которого выявляются потенциальные опасности, грозящие нарушением стабильности банковской деятельности.

В процессе разработки стратегии рисков необходимо:

- определить максимально допустимый с точки зрения учредителей и

топ-менеджеров банка уровень для каждого отдельного вида рисков;

- оценить величину реализованных рисков в предшествующем плановому периоде и спрогнозировать вероятность реализации различных рисков в плановом периоде;

- определить ограничения (лимиты), которые банк должен соблюдать в процессе своей деятельности для того, чтобы уровень риска его операций не превышал допустимого (лимит = объему допустимых потерь (вероятность реализации риска в плановом периоде));

- разработать такой механизм управления банком, который обеспечил бы постоянный контроль за текущим уровнем банковских рисков, соблюдением лимитов и их адекватностью текущей ситуации;

- разработать план мероприятий, которые банк должен осуществить для нейтрализации последствий при реализации различных видов рисков в форс-мажорных ситуациях.

Система стратегических лимитов банка (и другие плановые показатели), должна подвергаться пересмотру при существенных изменениях внешних и внутренних условий.

Разработка стратегии управления персоналом

Разработка стратегии управления персоналом и развития организационной структуры базируется на результатах ситуационного анализа, показывающих соответствие структур организации решаемым ею задачам. Если анализ выявил недостатки организационной структуры, то разрабатывать новую нужно с учетом следующих требований:

- следует определить желаемый уровень централизации принятия управленческих решений и систему делегирования полномочий;

- надо выделить самостоятельные бизнес-единицы (центры прибыльности) банковской организации и разработать систему координации их деятельности;

- необходимо регламентировать порядок проведения основных сделок и операций через утвержденные Правлением банка положения и методики и

унифицировать процессы управления деятельностью под разделений банка;

- следует создать гибкий механизм текущего согласования действий и решений руководителей, отвечающих за различные направления работы, в виде системы комитетов банка и различных проектных групп, создаваемых для решения задач, находящихся на пересечении сфер деятельности различных подразделений;

- организационная структура должна содержать в себе систему контроля, задачей которой является обеспечение возможности осуществления мониторинга выполнения плановых показателей и показателей текущего состояния активов и пассивов с привязкой к конкретным исполнителям и подразделениям, а также оценка соблюдения установленных лимитов и границ полномочий руководителями и исполнителями различного уровня.

Разработка плана действий

После разработки стратегий банка в различных областях его деятельности необходимо поставить конкретные задачи по их реализации перед конкретными исполнителями, т.е. следует составить план согласованных действий всех подразделений банка. Именно этот план действий должен перевести выбранные и обоснованные в процессе планирования цели и стратегии в практическое русло. Он должен сформулировать конкретные и значимые задачи для каждого подразделения и функциональной службы банка, а также довести их до уровня конкретных мероприятий.

План действий должен быть разработан для каждого обозначенного при формулировке стратегий сегмента рынка и соответствующих ему продуктов.

Он содержит:

- задачи, расписанные по подразделениям и ответственным исполнителям;
- сроки выполнения задач;
- итоговые документы, инструктивные и методические материалы, которые должны быть получены в результате;
- качественные контрольные показатели;

- количественные контрольные показатели;
- этапы контроля и значения контрольных показателей на эти моменты.

Оперативные задачи должны проверяться на предмет их осуществимости и актуальности не реже одного раза в квартал и, при необходимости, пересматриваться. При разработке оперативных задач желательно определить ряд контрольных точек и показателей, которые будут в эти моменты оценивать степень выполнения поставленных перед исполнителями задач. Данные параметры могут быть собраны в панель контрольных показателей как на уровне банка в целом, так и на уровне его отдельных подразделений для отражения динамики выполнения стратегического плана.

4.4 Бизнес-планирование как способ интеграции стратегии и тактики банка

Содержание бизнес - планирования

Бизнес-план представляет собой подробное изложение стратегии, тактики и бюджета банка. Он нацелен на обеспечение общего понимания задач организации, а также определение количества, качества и механизма распределения ресурсов, выделяемых (имеющихся в распоряжении) для выполнения этих задач. Бизнес-план должен позволить уточнить стратегический план и обоснованно выбрать конкретный проект его реализации.

Начальные этапы бизнес-планирования по сути повторяют этапы представления стратегического плана и были описаны выше. Завершающие этапы нацелены на разработку тактики и получение финансового плана, основу которого составляет плановый баланс и план доходов, расходов и формирования прибыли банка. Завершающий этап бизнес-планирования (этап построения финансового плана) имеет решающее значение для определения возможностей реализации поставленных стратегических задач и выдвинутого плана действий. На этом этапе осуществляется подбор количественных характеристик деятельности банка (прежде всего, объема операций, структуры активных и пассивных операций), которые позволили бы ему заработать прибыль, необходимую для реализации

программ развития и выплаты дивидендов акционерам банка. Если реальные с точки зрения практики варианты развития, дающие необходимый финансовый результат, не могут быть найдены, банк пересматривает разработанные ранее стратегии и план мероприятий, ориентируясь на имеющийся внутренний потенциал организации. Результатом финансового планирования являются плановый баланс и план доходов, расходов и прибыли банка.

Оценка затрат, обеспечивающих решение задач развития банка

Точная оценка затрат, связанных с развитием банка, является исходной точкой финансового планирования, так как составляемый на следующем этапе финансовый план должен определить источники покрытия этих затрат из доходов и прибыли банка. Часто уже на этапе финансового планирования становится понятно, что некоторые стратегические задачи, совершенно правильно сформулированные с точки зрения основных направлений развития банка, на данном этапе не могут быть решены из-за отсутствия необходимых ресурсов (недостаточности внутреннего потенциала банка). Тогда план действий должен быть пересмотрен и найдены менее капиталоемкие альтернативы развития.

Оценка затрат производится подразделениями банка в соответствии с поставленными перед ними стратегическими задачами, отраженными в плане действий

Кроме затрат, связанных с внедрением новых видов деятельности, стратегический план может потребовать и увеличения расходов, и использования доли прибыли, направляемых на совершенствование текущих операций. Совокупные неоперационные расходы, связанные с новыми проектами развития и старыми видами деятельности, а также все планируемые направления использования прибыли должны быть отражены в смете использования прибыли и накладных расходов банка, на основе которой затем будет определяться ориентировочный размер достаточной прибыли банка при выборе конкретных вариантов финансового плана: следует подбирать варианты, позволяющие получить прибыль не меньшую, чем определено сметой.

Разработка системы лимитов банка

Еще одна группа критериев для отбора вариантов финансового плана формируется в процессе разработки системы лимитов. При разработке стратегии управления рисками банка определяются допустимые объемы операций с различными клиентами и максимальные разрывы между активами и пассивами по уровню ликвидности, срокам, валютам (лимиты). Лимиты по отдельным группам рисков устанавливаются так, чтобы их сумма была ограничена общим лимитом на совокупный объем рисков - максимальный объем потерь не должен превышать размер собственных средств, капитал банка

4.5 Финансовое планирование деятельности коммерческого банка

Задачи и этапы финансового планирования

Завершает процесс бизнес-планирования построение финансового плана банка. Финансовое планирование ориентировано на составление альтернативных бюджетов, учитывающих необходимые затраты капитала на новые программы или проекты, и плановых балансов банка, обеспечивающих реализацию этих программ и одновременное соблюдение разработанных лимитов. Роль финансового плана очень велика, так как он:

- позволяет оценить, насколько разработанный план действий обеспечен ресурсами и внутренними возможностями банка, и заранее отказаться от проектов, реализовать которые не позволяет накопленный потенциал банка;

- представляет собой ориентир для оценки результатов работы банка. На основе этого плана разрабатывается план материального и морального поощрения в организации;

- является неотъемлемой частью процесса управления рисками;

- позволяет оценить несколько альтернативных проектов развития ситуации (несколько сценариев, показывающих результаты при оптимистическом или пессимистическом развитии событий), которые позволяют банку быстро реагировать на изменение условий деятельности и перестраиваться при возникновении угроз его развитию.

Финансовый план может разрабатываться "снизу вверх" или "сверху вниз", но в любом случае обязательным является участие подразделений в процессе планирования.

Основой составления финансового плана является прогноз прибыли банка на основе оценки операционных доходов и расходов и сопоставления ее с прибылью, достаточной для дальнейшего развития банка, определенной на этапе формирования сметы. В результате проводимого анализа происходит корректировка как стратегического плана, если выясняется его финансовая несостоятельность, так и тактики банка, состоящая в определении на следующий год необходимых изменений в объеме и структуре его операций, обеспечивающих реализацию выбранной стратегии.

Итак, задачей финансового планирования является нахождение оптимальной структуры активных и пассивных операций, разработка ориентиров процентной политики банка, которые, с одной стороны, позволят наиболее полно реализовать выбранные руководством стратегии развития, а с другой стороны, будут учитывать реальные возможности банка и определенные банковским законодательством (нормативами) и внутренними документами (системой лимитов) ограничения деятельности.

Подбор вариантов развития банка и планирование его прибыли можно осуществлять по следующей итерационной схеме:

- планирование использования прибыли (IP), неоперационных расходов (NR), беспроцентных операционных доходов (BOD) и расходов (BOB) банка. Определение абсолютной величины необходимой (PN) и достаточной (PD) прибыли банка;

- планирование объемов активных банковских операций (VA) и их структуры;

- планирование процентных доходов (DPr) на основе прогнозных рыночных ставок по активным операциям и спланированным объемам активных операций. Расчет средневзвешенной доходности активов (SDohAk); определение общего допустимого объема процентных расходов банка (RPr) на основе оце-

ниваемых на предыдущем этапе процентных доходов банка и достаточной маржи;

- планирование структуры привлеченных ресурсов банка и расчет их средневзвешенной стоимости ресурсов (SStRes) на основе прогноза рыночных ставок привлечения ресурсов;

- вычисление допустимого объема привлеченных ресурсов (VP) на основе полученного на предыдущих этапах показателя средневзвешенной стоимости ресурсов и допустимого объема процентных расходов банка;

- расчет необходимого с точки зрения запланированных объемов активов и допустимых объемов привлеченных ресурсов объема собственных средств (СХJ) банка на основе балансового управления: Активы = Собственные средства + Привлеченные ресурсы;

- оценка имеющегося в распоряжении банка объема собственных средств (CCR);

- сравнение рассчитанного необходимого объема собственных средств (CC) и объемов собственных средств, имеющихся в распоряжении банка (CCR).
Корректировка исходных и расчетных параметров плана, если эти показатели не совпадают;

- проверка соответствия планируемой структуры активных и пассивных операций системе стратегических лимитов и нормативам Центрального банка.
Возврат в случае необходимости на второй этап составления финансового плана;

- составление плана формирования прибыли банка;

- построение планового баланса.

5. МЕНЕДЖМЕНТ БАНКОВСКИХ ОПЕРАЦИЙ

Воплощение в жизнь банковской стратегии невозможно без правильно организованной операционной деятельности.

Наряду с кредитной и инвестиционной операционная деятельность выде-

ляется в одну из трех основных сфер банковской деятельности. Она включает:

- расчетно-платежные операции;
- расчетно-кассовое обслуживание клиентов;
- привлечение средств во вклады и депозиты;
- обработку информации;
- использование информационных технологий;
- деятельность по реализации административно-хозяйственных функций.

5.1 Организация кассовых операций

Для организации кассового обслуживания организаций и физических лиц, а также для выполнения операций с денежной наличностью и другими ценностями в банках создаются кассовые подразделения, осуществляющие кассовое обслуживание клиентов, организационно подчинённых филиалов и внутренних структурных подразделений (ВСП).

Все кассовые работники КБ (руководитель кассового подразделения, заведующий кассой, заведующий хранилищем, старший кассир, старший контролер-кассир, контролер-кассир, кассир, другие кассовые работники) в части работы с денежной наличностью и ценностями подотчетны заведующему кассой. Приём на работу кассовых работников производится в соответствии с определенным регламентом порядке после согласования с подразделением безопасности. С каждым кассовым работником заключается договор о полной индивидуальной ответственности, с работниками, занятыми пересчетом денежной наличности, поступающей в инкассаторских сумках и мешках, возможен договор о коллективной (бригадной) ответственности. Полный перечень обязанностей кассового работника (определяемый должностной инструкцией) является неотъемлемой частью трудового договора кассового работника. Работник допускается к самостоятельной работе с денежной наличностью и ценностями только после принятия зачета по знанию требований и умению работы с документацией. Для этого создаётся постоянно действующая комиссия с участием руково-

дящих сотрудников основных подразделений банка.

Касса банка (филиала) обеспечивается помещением, которое должно быть технически укрепленным и оборудованным средствами защиты в соответствии с определенными требованиями. Помещение для совершения операций с денежной наличностью и другими ценностями представляет из себя специально оборудованный комплекс (хранилище, сейфовые комнаты, сейфы, помещения для конфиденциального обслуживания клиентов, операционная касса, касса пересчета, вечерняя касса, касса по приему и выдачи денежной наличности инкассаторам). Операции по пересчету и обработке денежной наличности выполняются с использованием специального банковского оборудования, средств механизации и автоматизации кассовых операций. Установка новой кассовой техники, ранее не использованной в банке возможна только по письменному разрешению руководителей банка - чему должна предшествовать экспертиза данной техники.

Работники кассы, занимающиеся непосредственно кассовыми операциями должны быть обеспечены кассовыми кабинками, индивидуальные средства хранения (металлический сейф, тележка закрытого типа, специальный стол, имеющие индивидуальный секрет замка, инкассаторские мешки и сумки), в которых они в течение рабочего дня может хранить денежную наличность и ценности.

Режим работы кассового подразделения необходимо устроить так, чтобы обеспечить кассовых работников всеми необходимыми ценностями до начала совершения ими операций по кассовому обслуживанию клиентов банка. Для обеспечения своевременной выдачи денежной наличности с банковских счетов и вкладов, банк (филиал) должен оставлять в хранилище на конец дня денежную наличность в размере, не менее минимально допустимого остатка. Этот остаток определяется руководством банка исходя из объема оборота денежной наличности, графика поступления денежной наличности от организаций, порядка её обработки и других особенностей организации налично-денежного оборота и кассовой работы, но и не должен превышать нормативы для такого

рода остатков, заданные ЦБ РФ. Ответственность за соблюдение остатков несут руководство банка, ответственные за сохранность ценностей, на которых возложены эти обязанности, заведующий кассовым узлом, операционной кассой.

Порядок обслуживания кредитными организациями физических лиц по вкладным операциям, приёму коммунальных и других платежей, а также работы с ценными бумагами, картами регламентирован соответствующими документами. Организация работы по:

- совершению операций с драгоценными металлами осуществляется в соответствии с требованиями документа;
- кассовому обслуживанию банкоматов осуществляется в соответствии с требованиями документа;
- организации работы в хранилище с индивидуальными сейфами осуществляется согласно документу;
- организация работы по совершению кассовых операций с использованием "электронных кассиров" (кэш-диспенсеров) осуществляется в соответствии с документом;
- организация работы с картами и ПИН-конвертами осуществляется в соответствии с документами.

Руководители банка должны обеспечить кассовых работников образцами подписей бухгалтерских работников, уполномоченных подписывать приходные и расходные документы, а бухгалтерских работников, связанных с оформлением приходных и расходных кассовых документов образцами подписей кассовых работников. Образцы заверяются подписями руководителя, скрепляются печатями банка. Организации передачи приходных и расходных документов между кассовыми и бухгалтерскими работниками производится внутренним порядком, утвержденным вышестоящим менеджером.

Движение денежной наличности и ценностей между кассовыми работниками (за исключением случаев выполнения ими обязанностей кассиров касс пересчета) должно осуществляться только через заведующего кассой (старшего контролера-кассира), который эти операции оформляет по специальным жур-

налам (тетрадам) учета денежной наличности, ценностей и учета ценных бланков, которые должны быть пронумерованы, прошнурованы и их общее количество должно быть заверено руководством банка и банковской печатью. Вся эта документация - по мере заполнения - сдаётся в архив. Оформление бухгалтерскими работниками приходных и расходных кассовых документов (за исключением денежного чека), ведение кассовых журналов, ведомостей оборотов и остатков ценностей, операционных дневников и т.п. материалов, заполнение кассирами справок и иных документов о проведенных операциях за день могут производиться на компьютере.

По окончании операций с денежной наличностью и ценностями они в полном объеме упаковываются кассовыми работниками в корешки, пачки, мешки в порядке установленным регламентом того или иного банка.

Кассовым работникам запрещается:

- хранить личные деньги и другие ценности вместе с деньгами и ценностями банка;
- передоверять выполнение работы с ценностями другим лицам, а также выполнять работу, не входящую в круг обязанностей, установленных должностными инструкциями;
- оставлять при временном отсутствии на рабочем месте незакрытыми денежную наличность, ценности, кассовые документы, печати, пломбиры, ключи от сейфов, а так же ключи в скважинах замков сейфов, хранилищ и т.п.;
- выдавать (принимать) ценности без оформленных кассовых документов либо лицам (от лиц), не указанных в них;
- производить записи в кассовых журналах, ведомостях оборотов и других кассовых документах, выписывать кассовые и мемориальные ордера, если это не входит в круг их непосредственных обязанностей.

Порядок формирования и хранения денежной наличности и ценностей

В КБ (их филиалах и ВСП) применяется единый порядок формирования и упаковки денежной наличности ЦБ РФ. Банкноты и монеты сортируются по достоинствам и годам образца. Годные к обращению и ветхие банкноты (как и

годная к обращению и дефектная монета) формируется и упаковывается отдельно.

Каждые 100 листов банкнот одного достоинства формируются в корешки и обандероливаются в виде установленного образца, на которой ставятся сумма, количество и достоинство банкнот, год образца, банковские реквизиты, код РКЦ, осуществляющего кассовое обслуживание, дата упаковки, именной штамп и подпись кассира, производящего сортировку и пересчет банкнот. Каждые 10 корешков банкнот одного достоинства формируются в полную пачку по 1000 листов, которая снабжается верхней и нижней накладками из картона, на верхнем картоне - отмеченные выше реквизиты. Каждая пачка упаковывается в полиэтиленовый рукав (пакет), на сварочном шве которого проставляется отпечаток реквизитов банка. Полные корешки одного достоинства, из которых нельзя сформировать полную пачку упаковываются в неполную пачку, на которой также проставляется сумма и остальные реквизиты. Оставшиеся у кассового работника банкноты, из которых нельзя сформировать полные корешки, сдаются - по указанию зав.кассой - для упаковки одному кассовому работнику, который и формирует полные или неполные корешки. В полную (неполную) пачку могут быть упакованы лишь корешки, проверенные, подсчитанные и заверенные лишь одним кассиром. Как исключение допускается формирование пачек из корешков, сформированных одним кассиром, но в разное время.

Монеты ЦБ РФ расфасовываются в отдельные мешки, максимальная сумма которых должна составлять: для монет достоинством в 1 коп. - 40 руб.; для монет достоинством 5 коп. - 100 руб.; для монет достоинством 10 коп. - 250 руб.; для монет достоинством 50 коп. - 1000 руб.; для монет достоинством 1 руб. - 1500 руб.; для монет достоинством 5 руб. - 5000 руб.; для монет достоинством 10 руб. - 5000 руб. Мешки завязываются шпагатом глухим узлом с наложением пломбы. На ярлыках к мешкам проставляется сумма и отмеченные выше реквизиты. Возможны "сборные" мешки с обязательной "распиской" - кроме всего прочего - суммы монет по каждому достоинству.

На бандеролях корешков и верхних накладок пачек с ветхими банкнота-

ми, на ярлыках с дефектными монетами проставляется надпись "Ветхие", "Дефектные".

Бланки ценных бумаг упаковываются в пачки и корешки по наименованиям, а также выпускам и достоинствам (где они имеются), оформляются надписи с реквизитам. Карты формируются в пачки. Листовые, штучные остатки ценностей упаковываются в неполные корешки и пачки. Срок хранения неполных корешков и пачек ценностей аналогичен сроку хранения полных пачек, но при выносе из хранилища такие корешки и пачки, по возможности, должны расходоваться в первую очередь.

Вся денежная наличность и другие ценности банка (филиала, ВСП) по окончании рабочего дня должны храниться в хранилище под ответственностью должностных лиц, ответственных за сохранность ценностей - сроком - как правило, от месяца (если они находятся в упаковке другой кредитной организации) до года (если, упакованы и сформированы данным банком). Замки всех дверей хранилища, сейфов, тележек и другого инвентаря должны иметь номерные ключи и при закрытии дверей они опечатываются металлическими печатями. Номерные ключи закрепляются приказом руководства банка за должностными лицами, ответственными за хранение наличных денег и ценностей. Хранение, приём и выдача кассовым работникам (от кассовых работников) оружия и патронов производится заведующим кассой по специальному документу.

Основной комплект ключей закрепляется за должностными лицами, ответственным за хранение ценностей, ключ от решетчатой двери - за заведующим кассой, дубликаты ключей - у руководства банка (с подробной описью в специальном опечатанном мешке). При необходимости изъятия дубликатов ключей из мест хранения (например, при проведении ревизий, проверок и т.п.) оформляется акт с указанием причин изъятия. Списки должностных лиц, ответственных за сохранность ценностей, хранителей дубликатов ключей, образцы оттисков металлических печатей для опечатывания хранилища направляются в подразделение службы безопасности.

В течение рабочего дня, при отсутствии в хранилище должностных лиц,

ответственных за хранение ценностей, хранилище закрывается ими на все ключи и опечатывается сургучом, пластилином или опломбируется пломбиром заведующего кассой. В нерабочее время дверь хранилища опечатывается металлическими печатями должностных лиц, ответственных за хранение ценностей, с использованием шпагата и деревянной плашки с углублением для наложения сургуча. Шпагат должен пропускаться в специальные ушки двери так, чтобы дверь не могла быть открыта без повреждения шпагата и оттисков печати. Оттиски печатей должны быть четкими с легко читаемым текстом. При опечатывании двери хранилища печати первая печать на шпагате заведующего кассой, вторая - лица из руководящего состава банка.

Перед открытием двери хранилища эти должностные лица - в присутствии охранника - должны убедиться в целостности и исправности входной двери, замков, шпагата и оттисков печатей. Затем необходимо сообщить на пульт централизованной охраны о готовности к снятию хранилища с пульта централизованной охраны, снять хранилище с охранной сигнализации внутренней охраны, расписаться в специальном журнале за снятие с охранной сигнализации. Путём разрезания одного оборота шпагата срезать плашку с оттисками печатей, не допуская их повреждения до окончания осмотра хранилища. По завершении осмотра хранилища эти оттиски должны быть уничтожены (замяты).

В случае повреждения дверей, замков, шпагата, оттисков, наличия подозрения о попытках иного проникновения в хранилище составляется акт ответственных лиц и представителя охраны и сообщается о этом событии руководству банка. Теперь открытие двери хранилища возможно только по прибытии представителя правоохранительных органов, после чего вместе с ним необходимо удостовериться в сохранности стен, пола, дверей и замков на сейфах, стеллажах, полках, находящихся внутри хранилища.

Вход в хранилище разрешается одновременно должностным лицам, ответственным за сохранность ценностей. По письменному разрешению руководства банка разрешается вход в хранилище одному заведующему кассой. Другие лица допускаются в хранилище лишь на основании приказа первого руко-

водителя банка и по предъявлению документов, удостоверяющих их личность. В любом случае допуск в хранилище возможен только в сопровождении должностных лиц, осуществляющих сохранность ценностей.

В рабочие для банка дни хранилище подлежит обязательному открытию и проверке. В хранилище денежная наличность и другие ценности хранятся в металлических емкостях (сейфах, шкафах, полках и т.п.), имеющих решетчатые дверцы с замками, закрываемые ключом заведующего кассой. Мешки с монетой могут храниться в лотках, установленных на полу. Предварительно подготовленная наличность для выдачи клиентам банка на следующий рабочий день может храниться в отдельных мешках, тележках. Сумки, приготовленные для скорой отправки в филиалы, ВСП банка хранятся также отдельно. Денежная наличность, иностранная валюта и платежные документы (в том числе и в иностранной валюте), драгоценные металлы, оружие и патроны хранятся отдельно. Хранение драгоценных металлов осуществляется в соответствии с требованиями.

Денежная наличность и другие ценности (в том числе и для их пересчета) выдаётся заведующим кассой по специальной Книге (журналу), и принимаются у них по Книге (журналу). До закрытия хранилища банка заведующий кассой выводит обороты по движению ценностей за день, производит записи общих остатков денежной наличности и ценностей на начало следующего дня в специальных Книгах - по каждому виду ценностей. Правильность остатков, выведенных в указанных книгах, ежедневно удостоверяется подписями должностных лиц, ответственных за сохранность ценностей. Исправления в книгах учета ценностей заверяются подписями всех должностных лиц. Книги учета в течение дня хранятся у заведующего кассой, по окончании дня - в хранилище. На выявленные излишки денежной наличности, как и на недостачу наличности, составляется специальный кассовый ордер, суммы выявленных излишков (недостачи) отражаются в Книге.

Перед закрытием хранилища должностные лица проверяют:

- все ли ценности, книги и документы внесены в хранилище;

- соответствует ли фактическое наличие ценностей кассы данным бухгалтерского и депозитарного учета и остаткам, указанным в книгах учета ценностей. Остатки ценностей, записанные в книгах учета ценностей, главный бухгалтер сверяет с данными соответствующих счетов бухгалтерского учета;

- все ли металлические шкафы и стеллажи по окончании операций (независимо от наличия в них ценностей) закрыты на ключи.

После закрытия на ключи хранилища заведующий кассой ставит его под охрану, получая подтверждение об этом от представителей внутренней и внешней охраны.

5.2 Общие требования к выполнению кассовых операций банка

Порядок приема/выдачи денежной наличности при обслуживании организаций

Денежная наличность принимается от организаций в приходно-расходные и вечерние кассы. Кассовым работникам указанных касс выдаются соответствующие печати, время работы той и другой кассы должно висеть на видном месте.

В течении операционного дня операции по приёму и выдаче денежной наличности от организаций производится бухгалтерскими и кассовыми работниками. По письменному распоряжению после окончания операционного дня такая деятельность может производиться одним операционно-кассовым работником.

Для совершения кассовых операций в операционное время заведующий кассой выдаёт кассовым работникам под отчет необходимую сумму денежной наличности и ценностей. Все выданные ему ценности кассовый работник записывает в свою книгу по разделу "Приход", а заведующий кассой по разделу "Расход".

Оформление документов на приём/выдачу денежной наличности организациям осуществляется бухгалтерским работником. Организации вносят де-

нежную наличность (объявление на взнос наличными, денежную наличность иностранных государств) в кассу только на свой банковский счёт, открытый в данном банке. Сомнительные денежные знаки принимаются для отправки на экспертизу в ЦБ РФ. Неплатёжная денежная наличность иностранных государств направляется в банк-эмитент.

Выдача организациям с их банковских счетов денежной наличности производится банком по денежным чекам (иностранной валюты - по расходным кассовым ордерам). Бухгалтерский работник после соответствующей проверки денежного чека, иных документов клиента, выдаёт представителю организации контрольную марку от денежного чека для предъявления в кассу банка. Получив от бухгалтерского работника расходные документы, кассовый работник обязан:

- проверить наличие и тождественность подписей уполномоченных работников банка, оформивших и проверивших денежный чек или расходный кассовый ордер;

- наличие на денежном чеке расписки представителя организации в получении наличности и данных его паспорта;

- подготовить сумму денежной наличности, подлежащую выдаче;

- вызвать представителя организации, проверить у него документы, сверить номер контрольной марки с номером на чек, приклеить контрольную марку к чеку,

- пересчитать подготовленную сумму денежной наличности в присутствии представителя организации и выдать ему эту денежную наличность;

- подписать чек и выдать представителю организации третий экземпляр расходного кассового ордера на котором проставить печать.

Если представитель организации одновременно предъявляет в приходно-расчетную кассу денежный чек и объявление на взнос наличными, то совершение операций в данном случае осуществляется по каждому документу отдельно. Совершение операций, при которых клиент, не внося наличности, предъявляет одновременно денежный чек и объявление на взнос наличности, не допус-

кается. Работникам вечерней кассы запрещено совершать расходные операции.

Вся поступившая в течении и после завершения операционного дня денежная наличность должна быть оприходована в кассу банка в сроки, определенные договором с клиентом. Поступившая в кассу денежная наличность должна быть передана заведующему кассой по окончании операционного дня под расписку в Книге.

5.3 Организация и управление кассовыми активами

Несмотря на широкое распространение безналичных расчетов, налично-денежный оборот в стране составляет более 20% всего денежного оборота. ЦБ определяет порядок ведения кассовых операций - операций по приему, хранению и выдаче денег и ценностей клиентам банка, организует изготовление банкнот и металлической монеты, устанавливает правила перевода, хранения и инкассации наличных денег, обеспечивает создание резервных фондов банкнот и т.д.

Для осуществления кассового обслуживания и выполнения операций с наличными деньгами и другими ценностями в КБ создается кассовый узел. Чтобы обеспечить своевременную выдачу наличных денег со счетов организаций и со счетов по вкладам граждан, КБ устанавливается сумма минимально допустимого остатка наличных денег в операционной кассе на конец дня исходя из:

- объема оборота наличных денег, проходящих через кассу;
- графика поступления денежной наличности от клиентов;
- особенностей организации налично-денежного оборота и кассовой работы.

1. Банки могут открывать операционные кассы вне кассового узла для улучшения кассового обслуживания населения:

- совершение операций по приему и выдаче вкладов в рублях и иностранной валюте;

- продажа и покупка ценных бумаг;
- прием коммунальных и других платежей.

2. Банки могут открывать операционные кассы вне кассового узла для улучшения кассового обслуживания предприятий и организаций:

- выдача средств на заработную плату;
- выплата социального характера;
- выплата командировочных расходов рабочим и служащим; осуществление операций, перечисленных в пункте 1.

Наличные деньги сдаются в дневные и вечерние кассы банков, инкассаторам и в объединенные кассы при предприятиях для последующей сдачи в банк, а также предприятиям связи для перечисления на счета банков на основе заключенных договоров. Своевременность и полнота сдачи предприятиями наличных денег в банк контролируется экономистами банка. Текущий контроль ведется по контрольным ведомостям согласно кассовому плану, а последующий - в ходе проверок банками соблюдения предприятиями требований по ведению кассовых операций в кредитных организациях на территории РФ.

Для оприходования всех поступающих в банк наличных денег и выполнения расходных операций каждое учреждение КБ имеет оборотную кассу. Все поступившие до окончания операционного дня наличные деньги должны быть оприходованы в оборотную кассу и зачислены на соответствующие счета в тот же рабочий день. Из оборотной кассы происходит выдача наличных денег предприятиям и организациям. При этом банк должен организовать рациональный денежный оборот, т.е. стремиться удовлетворить потребности в выдаче денег клиентам за счет собственных поступлений. Выполнение этой задачи осуществляется в ходе составления и исполнения кассового прогноза. На основании полученных от предприятий сведений и кассовых заявок КБ делает расчет кассового прогноза, в ходе исполнения которого и осуществляется кассовое обслуживание.

Касса пересчета выручки создается в тех банках, куда поступает выручка через инкассаторский аппарат. Вечерние кассы существуют только для приема

денег в вечером.

Обычно приходные кассы принимают деньги по объявлениям на взнос наличными. Операционный работник проверяет правильность заполнения объявления на взнос наличными, оформляет его, отражает сумму денег в кассовом журнале по приходу и передает объявление на взнос наличными в кассу. Получив объявление, кассовый работник проверяет наличие и тождественность подписи операционного работника, сличает соответствие суммы цифрами и прописью и принимает деньги.

КБ осуществляет инкассацию и доставку денежных средств и ценностей самостоятельно либо на договорных условиях через специализированные службы инкассации, имеющие лицензию ЦБ на проведение операций по инкассации.

При согласовании с клиентами конкретных сроков выдачи денег на заработную плату банки учитывают необходимость распределения выдач по возможности равномерно по дням месяца в целом по банку. Учреждения банка осуществляют контроль за соблюдением установленных сроков выдачи заработной платы, что обеспечивает бесперебойное и своевременное удовлетворение требований на выдачу наличных денег. Для регулирования кассовых ресурсов КБ составляет календарь выдач заработной платы и других видов оплаты труда рабочих и служащих. К началу каждого рабочего дня отделом денежного обращения определяется величина выплат наличных денег из кассы банка. Деньги расходной кассы предоставляются в основном по денежным чекам из денежных чековых книжек. При погашении ценных бумаг банка, выдаче вкладов гражданам, под отчет работникам банка командировочных, представительских и прочих используется расходный кассовый ордер, выписанный бухгалтером.

Непосредственное выполнение операций с наличными деньгами осуществляют кассовые и инкассаторские работники банка, с каждым из которых заключается договор о полной материальной ответственности.

Банк может устанавливать банкоматы или другие платежно-расчетные

терминалы. Операции по обработке денежной наличности выполняются с использованием средств механизации и автоматизации кассовых операций. Оформление приходных и расходных кассовых документов (за исключением денежного чека), ведение кассовых журналов по приходу и расходу, заполнение кассовыми работниками справок и других документов могут производиться с применением компьютерного оборудования.

Все поступившие в течение операционного дня наличные деньги должны быть оприходованы в операционную кассу и зачислены на соответствующие счета клиентов в тот же рабочий день.

Рассмотрим проблемы управления кассовой наличностью, хранящейся в кассе и сейфах КБ для обеспечения его повседневной потребности в деньгах.

Потребность американских КБ в наличных деньгах удовлетворяется федеральным резервным банком данного округа без каких-либо ограничений; соответствующая сумма списывается с резервного счета банка в федеральном резервном банке. Однако общая Сумма резервов не изменяется, так как наличные деньги в кассе засчитываются как часть резерва наряду с остатками на резервном счете. Российские банки получают наличные денежные средства без ограничений в пределах суммы остатка на корреспондентском счете в РКЦ ЦБ РФ. Использование средств из Фонда обязательного резервирования возможно только в случае ликвидации банка, и наличные деньги в кассе коммерческого банка не включаются в сумму обязательного резерва. Данное обстоятельство вносит серьезные коррективы в управление кассовой наличностью в российском банке.

Рассмотрим структуру кассовой наличности в КБ США. В этих банках:

- платёжные документы на инкассо составляют - 40%;
- резервные счета - 20 %;
- кассовая наличность в сейфах - 10% ;
- прочие статьи - 15%.

Иная структура в российских КБ. Здесь мы видим, что:

- корреспондентские счета составляют - 25%;

- резервные счета - 30%;
- кассовая наличность в сейфах - 25%
- прочие статьи - 20%.

Российские КБ обязаны отчислять в Фонд обязательного резервирования определенный процент от суммы рублевых вкладов до востребования, от суммы средне-долгосрочных депозитов и от суммы валютных вкладов. По закону КБ США обязаны хранить резерв в федеральном резервном банке своего округа в меньшей, чем в России, пропорции к своим обязательствам по депозитам. При расчете резерва берется чистая сумма депозитов до востребования за вычетом платежных документов, находящихся в процессе инкассации, и сумма на корреспондентских счетах данного банка в других банках.

Как и банки США, российские банки открывают корреспондентские счета в других банках и хранят там рабочие остатки с целью взаимного оказания услуг по инкассо чеков, векселей и других платежных документов, покупке и продаже ценных бумаг, валюты и т.д. Часть расходов по операциям, проводимым для своих корреспондентов, банки покрывают, размещая средства, которые хранятся на их счетах "ЛОРО". Но эти доходы, как правило, не покрывают издержек. Поэтому банки все чаще переходят к прямому начислению комиссии за каждый вид услуг.

Самая крупная статья в разделе кассовых активов американских банков - платежные документы на инкассо. Она состоит почти исключительно из чеков, предъявленных в банк клиентами для получения платежа. Расчеты по чекам оказывают повседневное влияние на состояние общей резервной позиции банка. Если в результате расчетов на резервном счете образуется избыток средств по сравнению с требуемым законом минимальным уровнем, банк будет стремиться предоставить их в ссуду на рынке федеральных фондов. Если возникнет дефицит, то ему придется продать какие-то активы для пополнения счета или прибегнуть к краткосрочным займам на межбанковском рынке.

В российских банках особое внимание уделяется своевременности отчислений в Фонд обязательного резервирования. Банки развитых стран также уде-

ляют большое внимание прогнозированию потребности в ликвидных средствах и обеспечению резервной позиции. Для них и суммы на резервном счете в федеральном резервном банке, и кассовая наличность представляют собой первичный резерв банка. Однако даже такой резерв не гарантирует удовлетворения общей потребности банка в ликвидных средствах. Банк может столкнуться с крупным непредвиденным оттоком депозитов, и в этом случае он не сможет воспользоваться резервом. Ему придется продать ценные бумаги или отозвать ссуды. Потребность в быстром привлечении дополнительных ресурсов может возникнуть также, если банк хочет выдать крупную ссуду важному клиенту. Поэтому банку необходимо иметь вторую линию резервов, которая позволяет ему срочно мобилизовать средства денежного рынка - вторичные резервы.

Организация операций с пластиковыми карточками

Пластиковые карты становятся существенным компонентом современной системы платежей в России, представляя удобную форму совершения платежей розничным клиентам и получения ими наличных денег. Использование пластиковых денег выгодно всем участникам платежной системы по следующим соображениям:

- привлечение дополнительных ресурсов. Для банков средства владельцев карточек - дополнительный источник ресурсов; обслуживание карточек также приносит доход банку в виде комиссионных;

- облегчение снятия наличных средств. Владельцы карточек выигрывают благодаря удобству выполнения платежей при наличии широкой сети терминалов;

- обеспечение платности ресурсов, отвлеченных в расчеты. Владельцы дебетовых карточек могут получить дополнительный доход вследствие начисления % на карточные деньги и получения скидок в некоторых торговых точках и при оплате некоторых услуг.

Возможности эмиссии дополнительного расчетного инструмента

Серьезной проблемой успешного распространения пластиковых карт является обеспечение безопасности. Карточные мошенничества значительно уве-

личивают издержки и сокращают возможности получения банком разумной прибыли. Общие годовые мировые потери от мошенничества с пластиковыми картами превышают 1 млрд. долл.

Успешной борьбе с мошенничеством содействует совершенствование смарт-технологий. Однако глобальное распространение смарт-карт возможно в случае разработки единого стандарта. В этом направлении ведется совместная работа систем Europay, Mastercard, VISA (EMV) по разработке международных стандартов, общих требований к микропроцессорным карточкам и их взаимодействию с электронными терминалами.

Сейчас в ЦБ РФ рассматривается проект "Положения о порядке расчетов на территории Российской Федерации с помощью платежных карт". Этот документ станет основой правовой базы функционирования карточных систем в стране. В банке активно проводится работа по разработке единой национальной системы платежных карт. Однако до выработки единого стандарта российских карточек еще далеко. К сожалению, чем дальше развивается рынок пластиковых платежных средств, тем труднее будет выработать этот стандарт, а тем более приспособить к нему уже существующие системы.

5.4 Организация межбанковских расчетов и управление риском

Организация межбанковских расчетных операций

Межбанковские расчеты возникают при безналичных расчетах, когда плательщик и получатель средств обслуживаются разными банками, а также при взаимном кредитовании банков и перемещении наличных денег. В настоящее время такие расчеты осуществляются через расчетно-кассовые центры (РКЦ) ЦБ, а также по корреспондентским счетам, открываемым на основе межбанковских соглашений и по клирингу.

Существуют два варианта организации межбанковских расчетов с помощью корреспондентских счетов:

- централизованный, при котором расчеты между банками проводятся

через их корреспондентские счета, открываемые в РКЦ;

- децентрализованный, основанный на корреспондентских отношениях коммерческих банков друг с другом.

В России межбанковские расчеты в основном ориентируются на первый (централизованный) вариант. В РКЦ по месту нахождения правлений коммерческих банков открываются корреспондентские счета банков. Филиалы банков имеют корреспондентские счета типа субсчетов.

Одновременно с открытием счета заключается договор о корреспондентских отношениях с РКЦ Банка России, где предусматриваются права и обязанности обеих сторон, ответственность за выполнение взятых обязательств. Через корреспондентские счета банки осуществляют весь спектр операций, связанных с обслуживанием своей клиентуры, а также операции самого банка как хозяйствующего субъекта.

Главный принцип платежей по корреспондентским счетам коммерческих банков заключается в их осуществлении строго при наличии и в пределах остатка средств на этих счетах. При недостатке средств на счете банка для платежей ЦБР может оплатить претензии к банку за счет своего кредита (овердрафта), но по ставке выше рыночной. В противном случае, с одной стороны, банки не имели бы стимула привлекать кредитные ресурсы на рынке, а с другой - осуществлялась бы неконтролируемая дополнительная эмиссия и увеличивалось бы инфляционное давление. Кроме расчетов, в функции РКЦ входят кредитование банков, кассовое обслуживание, операции с ценными бумагами, финансирование капиталовложений за счет бюджета и пр.

Расчеты между клиентами, имеющими счета в одном учреждении банка, производятся путем прямого списания и зачисления средств по счетам клиентов. Минуя корреспондентские счета, могут совершаться внутрибанковские расчеты.

Для платежей и расчетно-кассового обслуживания клиентов банки устанавливают между собой корреспондентские отношения, т.е. заключают соглашение об осуществлении платежей и расчетов одним из них по поручению и за

счет другого. Корреспондентские отношения могут быть со счетом или без счета.

Платежи по корреспондентским счетам осуществляются в пределах остатка денежных средств на счете либо с превышением этого остатка, т.е. с образованием овердрафта. Предельный размер, сроки, процентные ставки по дебетовому и кредитовому остатку определяются договором. Если дебетовое сальдо (отрицательное сальдо) по счету возникает вследствие нарушения клиентом платежной дисциплины, невыполнения обязательств и т.п., банк применяет к клиенту жесткие меры - взыскание пени по дебетовому сальдо, штрафы или отнесение этой суммы на счет просроченных ссуд с взиманием повышенных процентов, приостановление платежей по счету и направление всех поступлений на счет клиента на погашение образовавшейся задолженности перед банком. Такая реакция оправдана угрозой ухудшения собственной ликвидности и платежеспособности банка.

Кредитные ресурсы на корреспондентских счетах, как правило, рассматриваются как депозиты до востребования. Поэтому обычно остатки средств по корреспондентским счетам поддерживаются на минимальном уровне, необходимым для совершения расчетных операций.

О расчетных операциях банки-корреспонденты уведомляют друг друга посредством авизо, представляющего собой официальное извещение, уведомление о выполнении расчетных операций. Межбанковские расчеты через взаимные корреспондентские счета ускоряют процесс движения денег, однако требуют значительной иммобилизации средств на корсчетах в других банках.

Установление корреспондентских отношений с зарубежными банками позволяет коммерческому банку осуществить широкий спектр международных операций. С самого начала корреспондентские отношения используются для проведения документарных и бездокументарных операций. Для расчетов российских предприятий с зарубежными контрагентами характерны документарные операции, т.е. платежи, совершаемые на основе документов, подтверждающих факт перевозки товара, его оценку, страховку и состояние. К таким

документам относятся морские коносаменты, железнодорожные и авиационные накладные, страховые полисы, счета-квитанции, сертификаты о происхождении товара, сертификаты качества и прочее.

Более доверительными являются межбанковские операции по покупке и продаже валют, сделки на денежном рынке, привлечение и размещение вкладов, хранение ценных бумаг, предоставление кредитов, расчеты по клирингу. Большое развитие в межбанковском обороте получили автоматизированные платежи, позволяющие повысить эффективность работы, быстроту и качество операций, являясь необходимой предпосылкой повышения прибыльности и снижения издержек.

Риск осуществления расчетов и системный риск

Важное место в системе межбанковских расчетов занимает клиринг. Клиринговые расчеты проводились и проводятся ЦБР между однородными коммерческими банками. Клиринг представляет собой систему безналичных расчетов за товары и услуги, основанную на взаимозачете требований и обязательств. Объектами клиринга могут быть платежные поручения, чеки, векселя, ценные бумаги, аккредитивы, кредиты и прочее. По решению ЦБР от 10 февраля 1993 г. организацию клиринговых расчетов могут брать на себя специальные межбанковские структуры - клиринговые учреждения: клиринговые центры, расчетные палаты. Эти учреждения могут проводить клиринговые расчеты не только между местными банками, но и включать в сферу своей деятельности межрегиональные расчеты. Такие межрегиональные клиринговые системы в настоящее время возникли в Сибири, на Урале, в Поволжье, в Санкт-Петербурге. Создание клиринговых центров позволило существенно разгрузить РКЦ и повысить ответственность участников межбанковских операций за их проведение.

Системы клиринговых расчетов в России еще находятся в стадии становления, и недолгая история данного процесса уже была отмечена некоторыми драматическими примерами. Однако становление данной области банковского дела в нашей стране еще впереди, и связанные с ней риски целесообразно рас-

смотреть на зарубежном примере, имеющем наиболее развитую из подобных систем.

Риск осуществления расчетов - это риск того, что банк не сможет осуществить расчет. В первую очередь такой риск возникает в результате дневных овердрафтов. Тем не менее, FEDWIRE разрешает дневные овердрафты, так как они позволяют более эффективно и по более низкой цене производить расчеты. Федеральная резервная система разработала два направления, для разрешения проблем. Первое - это установление абсолютных лимитов на размер овердрафтов в течение каждого дня, в зависимости от размера капитала банка. Второе - это взимание штрафов за каждую тысячу долларов непокрытого овердрафта.

Риск осуществления расчетов падает либо на организатора расчетной системы, либо на другие банки, получающие платежи.

При непоступлении платежа получающий банк будет вынужден использовать деньги клиентов или свой капитал. При недостатке средств банк станет банкротом.

Системный риск - это риск того, что при невыполнении обязательств одним банком начнется цепная реакция, которая приведет к кризису всей банковской системы. Неудача, постигшая один банк, может вызвать неплатежеспособность других участников расчетов.

Такой риск характерен для системы, подобной CHIPS. Текущая политика снижения риска осуществления расчетов включает установление "потолков" (лимитов на размер овердрафта и/или чистой дебетовой позиции банка). Эти потолки ограничивают риск потенциальных убытков для каждой из этих систем со стороны любой кредитной организации размером ее дневного кредита. В то же время для ограничения системного риска устанавливаются двусторонние чистые кредитные лимиты. Их разработка снижает риск потенциальных убытков для каждого индивидуального института, ограничивая размер кредита для каждого участника системы со стороны других участников.

И, наконец, участники подобной системы должны вносить залог (ценные бумаги) для пропорционального покрытия их доли при возникновении каких-

либо неудач в системе. Такое обеспечение снижает вероятность возникновения системного риска.

5.5 Проблемы борьбы с "отмыванием" денег

Новый Уголовный кодекс РФ содержит в себе статью, обуславливающую уголовную ответственность за участие в операциях по отмыванию незаконных денег. Это продиктовано необходимостью быстрее интеграции России в мировую финансовую систему, где данной проблеме придается исключительно большое значение.

Проблема отмывания денег связана с легализацией любых незаконных доходов, включая доходы от наркобизнеса и незаконной торговли оружием, финансовых махинаций и злостного уклонения от налогов. В разных странах существуют свои механизмы возникновения незаконных доходов, однако операции по их легализации зачастую носят интернациональный характер, т.е. осуществляются при неоднократном пересечении границ, порою, нескольких государств.

Борьба с отмыванием незаконных или "грязных" денег ставит своей целью помешать проведению таких операций, а также оказать содействие правоохранительным органам в разоблачении преступников. Данная проблема приводит к возникновению, как риска несоответствия, так и риска потери репутации. Она может:

- во-первых, привести к соответствующему конфликту с соответствующими органами;
- во-вторых, крайне отрицательно сказаться на репутации банка в случае опубликования информации об использовании какого-либо банка преступными элементами для отмывания "грязных" денег.

Специальная международная финансовая комиссия по проблемам отмывания денег разработала Сорок рекомендаций для внедрения в практику стран и правительств - членов Комиссии. Один из пунктов этого документа рекоменду-

ет следующее: "Финансовые учреждения, их директора, ответственные сотрудники и служащие должны быть защищены правовыми нормами от уголовной или гражданской ответственности за нарушение любых ограничений на раскрытие информации, предусмотренных договором или любыми правовыми, директивными или административными положениями, если они сообщают о своих подозрениях в компетентные органы, даже если они не имеют точных сведений о скрытой криминальной деятельности, и независимо оттого, имела ли место преступная деятельность на самом деле".

При изучении учредительных документов клиента - юридического лица следует обращать особое внимание на оформление таких документов, включая все зарегистрированные изменения и дополнения, а также документов, подтверждающих государственную регистрацию клиента в качестве юридического лица. Необходимо проводить анализ состава учредителей, протоколов годовых собраний. Уставный капитал предприятия - клиента банка, не оплаченный длительное время, является свидетельством неблагонадежности или фиктивных намерений учредителей. При изучении документов, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность, следует проводить анализ динамики дебиторской и кредиторской задолженности, в том числе задолженности перед бюджетом и другим обязательным платежам, а также перед банками по выданным ссудам и кредитам. Возрастание дебиторской задолженности по валютным статьям баланса с истекшими сроками погашения может являться косвенным подтверждением наличия неправомерно размещенных денежных или материальных активов за рубежом и участия в операциях по легализации доходов, полученных незаконным путем.

Рекомендовано анализировать динамику движения средств по счетам "Расчетный счет", "Валютный счет" и "Касса", обращая внимание на соотношение остатков на счетах, на средний остаток средств на счете "Касса" и периодичность поступлений на указанный счет денежных средств. Целесообразно выяснять причины значительного превышения остатков в кассе над остатками средств на счетах. Отклонения данных по остаткам на счетах по балансу и вы-

пискам банка может свидетельствовать о том, что клиентом представлены неполные сведения о количестве действующих счетов.

Негативные аудиторские заключения отрицательно характеризуют деятельность клиента. Взыскание штрафов государственными контрольными органами свидетельствует о нарушениях клиентом законодательства Российской Федерации. Следует проверять соответствие уставу видов деятельности, занимающих наибольший удельный вес в хозяйственном обороте клиента.

Значительная доля расчетов в наличной форме в общей структуре расчетов, а также отсутствие ежедневной инкассации на предприятиях торговли и коммунально-бытовых услуг населению могут косвенным образом свидетельствовать о проведении операций с доходами, полученными незаконным путем.

При изучении личности клиента (физического лица) в случаях, определяемых банком, рекомендовано предлагать клиенту предоставлять информацию о постоянном месте работы и о размере полученного дохода и уплаченных налогов на основании справки из налоговой инспекции. В случае открытия клиентского счета по доверенности на имя третьего лица КБ предлагается установить его личность, а также удостовериться в полномочиях клиента, действующего по поручению третьего лица. Если не представляется возможным установить личность третьего лица, на имя которого открыт счет, то КБ следует предпринимать меры по особому контролю за движением денежных средств по данному счету.

Необходимо изучать причины перехода клиента из одного банка в другой и по возможности получить не составляющую коммерческую и банковскую тайну информацию из банка, где ранее обслуживался или продолжает обслуживаться клиент. При этом следует проанализировать также информацию, представленную самим клиентом из банка, где он обслуживался или продолжает обслуживаться. Рекомендуются осуществлять личное знакомство с клиентами и лицами, включенными в карточку подписей клиента.

При текущей работе с клиентом целесообразно особое внимание уделять регулярности и своевременности представления в банк справок и другой за-

прашиваемой информации, а также соблюдению клиентом требований Банка России по ведению документации и отчетности.

Указанные рекомендации перекликаются с положениями американских инструкций по внедрению методики "Знай своего клиента". Основная цель методики состоит в том, чтобы дать кредитной организации возможность с высокой степенью надежности предсказать типы операций, которые вероятнее всего будет осуществлять клиент. Затем рекомендуется создать внутренние системы мониторинга операций для обнаружения сделок, не согласующихся с "моделью операций" клиента.

Общепринятая практика для американских финансовых учреждений - ни в коем случае не вступать в деловые взаимоотношения до получения необходимых сведений о личности потенциального клиента. Если потенциальный клиент отказывается предоставить какие-либо из запрашиваемых сведений, с ним не следует устанавливать отношения. Более того, если требуемая в дальнейшем дополнительная информация не поступает, рекомендуется разорвать любые уже налаженные взаимосвязи.

Банкам следует учитывать, что, обслуживая клиентов и осуществляя перечисленные в рекомендациях операции по поручениям клиентов через свои корреспондентские счета в иностранных банках, российский банк может быть напрямую вовлечен в процесс интегрирования доходов, полученных незаконным путем, в легальный денежный оборот. В связи с тем, что практически во всех ведущих странах мира существует законодательство по противодействию легализации доходов, полученных незаконным путем, российские коммерческие банки могут стать объектом судебного разбирательства со стороны иностранного государства.

Нужно отметить и рекомендации Специальной финансовой комиссии по проблемам отмывания денег о необходимости разработки в каждом финансовом учреждении программы обучения сотрудников по данной проблеме.

5.6 Вопросы автоматизации банковских операций

В современном мире все большее количество банков становится ориентированным на рынок; они откликаются на изменения спроса и действия своих конкурентов. Такие банки переходят на новые технологии, основанные на применении компьютерных систем. Они привлекают специалистов, имеющих опыт работы в банковской сфере и необходимые знания, и опыт в области компьютерных систем, для организации работы банковских информационных систем и максимизации эффективности электронной обработки документов, электронных платежей и автоматизации бухгалтерского учета.

Имеется ряд сфер операционной деятельности, где наиболее необходима автоматизация и применение новых технологий: работа с текущими (расчетными) счетами; бухучет. Составление ежедневного баланса;

- составление отчетов для клиентов. Формирование выписок из лицевых счетов. В случае обработки чеков - автоматическая регистрация чеков (по номеру счета или фамилии клиента), возврат чеков, микрофильмирование каждого чека до отправки его по почте клиенту и выверка каждого счета на ежедневной основе;

- составление управленческой отчетности.

Основное внимание уделяется ежедневным отчетам, которые должны быть доступны в любое время в течение дня. Среди них нужно отметить:

- предварительный баланс;
- отчет об оплате за обслуживание - сколько банк заработал за день в качестве платы за обслуживание;
- отчет об уплаченных комиссионных - сколько было уплачено комиссионных;
- отчет об открытых и закрытых счетах - перечень новых клиентских счетов и перечень счетов, которые были закрыты;
- отчет об овердрафтах - перечень счетов, по которым был допущен овердрафт, и суммы овердрафта для каждого счета;

- отчет о приостановленных или отложенных платежах - сделки, по которым клиент хочет приостановить или задержать платеж;

- отчет о фиктивных чеках - счета, по которым клиенты вносили деньги на счет после того, как были выписаны чеки при наличии практически отрицательного баланса. Целью такой операции, называемой использованием фиктивных чеков, является получение выигрыша за счет "флоута" - срока между предъявлением чека и фактическим списанием денег со счета;

- отчет о крупных суммах - сделки, выполнение которых имеет отношение к списанию крупных сумм. Это может быть связано с отмыванием денег и вопросами легитимности сделок;

- отчет об инвестиционном портфеле - учет инвестиционной деятельности банка за предыдущий день;

- отчет трастового отдела - инвестиции и комиссионные, удержанные за управление трастовыми счетами;

- отчет о срочных и сберегательных депозитах - банки, работающие со сберегательными депозитами, могут формировать ежедневный отчет для определения дохода, получаемого от этой специализированной сферы деятельности;

- отчет о кредитных карточках. Ежедневный учет деятельности по кредитным карточкам - комиссионные, счета, по которым был допущен овердрафт, и т.д.;

- отчет о кредитах предприятиям и населению - этот отчет может быть классифицирован по типам ссуд (приобретение недвижимости, персональные, обеспеченные/необеспеченные и т.д.) с необходимой детализацией для кредитных сотрудников;

- отчет службы безопасности. Это отчет о неординарных событиях - срабатывании сигналов тревоги, любые проблемы соткрыванием или закрыванием хранилищ и т.п.

Дебетовые карты и карты для банкоматов. Эта сфера высоко автоматизирована и требует особого внимания к спискам назначения карты, паролей и верификации сумм, подлежащих списанию с соответствующих счетов и т. д.

Электронные переводы - наиболее ответственная деятельность для банков с большими объемами межбанковских переводов или работающих с зарубежными банками. Любая электронная сделка должна быть выполнена за несколько секунд.

Автоматизированные клиринговые палаты - электронная система расчетов между банками, которая осуществляет клиринг чеков и других обязательств, выписанных на счета в других банках. Обслуживание пластиковых карточек международных платежных систем - ответственный участок, требования, предъявляемые здесь, довольно жесткие.

В работе валютного управления необходимо наличие современных информационных и дилинговых систем, автоматизация подготовки отчетов о валютной позиции, лимитах и т.д. Применение ЭВМ позволяет ежеминутно контролировать позиции банков в различных валютах, а также операции с отдельными банками. Определение тенденций движения курсов валют производится на основе изучения тенденций развития экономики и политики с широким применением программных средств.

Для такого направления, как работа с филиалами, необходимы: современные телекоммуникационные средства и программное обеспечение для составления ежедневных отчетов и консолидированного баланса с учетом всех филиалов;

- подготовка необходимой отчетности для предоставления в ЦБР;
- проверка на соответствие всей отчетности банка;
- аналитические и информационные программы для поддержки принятия правильных решений руководителями всех уровней.

Для осуществления автоматизации и информатизации всех этих сфер деятельности необходима тщательно разработанная программа управления информационными технологиями банка. Наиболее важным моментом является безопасность и целостность данных.

Необходима четкая организация всей системы для защиты информации. Использование паролей и других методов для идентификации каждого термини-

нала, каждого пользователя, управление доступом к информации, ведение записей обо всех производимых операциях очень важно для предотвращения несанкционированного доступа и возможных действий, связанных с хищениями или операциями по отмыванию денег.

Крупные суммы денежных средств, переводящиеся со счета на счет или из одного банка в другой, должны тщательно проверяться.

Необходимо нанимать на работу честных, квалифицированных и опытных сотрудников для контроля и поиска нарушений при работе с компьютерными системами и при осуществлении электронных платежей. Желательно привлекать аудиторов, знающих современные технологии, с тем, чтобы была возможность использовать современные программные продукты для обеспечения контроля на ежедневной основе.

ТЕМЫ ПРАКТИЧЕСКИХ И СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Основы управления банком

1. Понятие, сущность, цели и задачи банковского менеджмента.
2. Содержание банковского менеджмента.
3. Принципы банковского менеджмента.
4. Особенности банковского менеджмента.
5. Права, обязанности и ответственность банка.
6. Понятие окружающей среды в системе банковского менеджмента.
7. Банковская информация и политика.

Тема 2. Система управления банками

1. Понятие и принципы построения банковской системы.
2. Элементы банковской системы.
3. Уровни и структура банковской (кредитной) системы.
4. Регулирование банковской системы.
5. Задачи и функции центральных банков.
6. Совершенствование банковской системы.

Тема 3. Функции банковского менеджмента

1. Понятие и классификация функций банковского менеджмента.
2. Общие функции банковского менеджмента.
3. Специальные функции банковского менеджмента.

Тема 4. Финансовый менеджмент коммерческого банка

1. Сущность, понятие и особенности финансового менеджмента в банке.
2. Посредническая деятельность коммерческого банка на финансовом рынке.
3. Управление финансово-экономическим состоянием банка.

4. Управление активами, пассивами, прибылью, комплексное управление активами и пассивами.

Тема 5. Организационная структура управления банком

1. Сущность и понятие организационной структуры коммерческого банка.
2. Факторы, определяющие организационную структуру коммерческого банка.
3. Современные внутрибанковские структуры.
4. Организационная структура управления Банка России.
5. Совершенствование организационной структуры банка.

Тема 6. Стратегический менеджмент банка

1. Сущность стратегического управления банковской деятельностью.
2. Стратегическое планирование в банках.
3. Развитие стратегического менеджмента в банках.

Тема 7. Информация и безопасность банка

1. Банковская информация.
2. Банковская тайна.
3. Порядок представления сведений банками.

Тема 8. Управление банковскими инновациями

1. Сущность и содержание банковской инновации.
2. Жизненный цикл банковской инновации.
3. Характеристика некоторых видов банковских инноваций.

Тема 9. Эффективность банковского менеджмента. Критерии ее оценки

1. Факторы, влияющие на эффективность банковского менеджмента.
2. Система показателей эффективности банковского менеджмента.

Тема 10. Руководство персоналом банка

1. Система подбора персонала.
2. Методы подбора персонала.
3. Инструменты подбора персонала.
4. Источники приобретения персонала.
5. Техника подбора персонала.
6. Выдвижение и ротация.
7. Техника подбора управленческой элиты.
8. Система методов Assessment-Center.

Тема 11. Организационно-распорядительные методы банковского менеджмента

1. Организационно-распорядительные методы управления, общая характеристика и классификация.
2. Система нормативно-правовых актов банковского законодательства.
3. Организационные методы.
4. Распорядительные методы.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Сущность, принципы и функции банковского менеджмента
2. Особенности банковского менеджмента
3. Кредитная организация как объект финансового менеджмента.
4. Цели и особенности финансового менеджмента в кредитной организации.
5. Отчетность кредитной организации - индикатор эффективности финансового управления.
6. Учет рисков в управлении финансами кредитной организации.
7. Понятие, сущность, цели и задачи банковского менеджмента.
8. Понятие окружающей среды в системе банковского менеджмента.
9. Банковская информация и политика.
10. Понятие и принципы построения банковской системы.
11. Элементы банковской системы.
12. Уровни и структура банковской системы.
13. Совершенствование банковской системы.
14. Общие функции банковского менеджмента.
15. Специальные функции банковского менеджмента.
16. Сущность, понятие и особенности финансового менеджмента в банке.
17. Посредническая деятельность коммерческого банка на финансовом рынке.
18. Управление финансово-экономическим состоянием банка.
19. Управление активами, пассивами, прибылью, комплексное управление активами и пассивами.
20. Сущность и понятие организационной структуры коммерческого банка.
21. Факторы, определяющие организационную структуру коммерческого банка.
22. Современные внутрибанковские структуры.

23. Сущность стратегического управления банковской деятельностью.
24. Стратегическое планирование в банках.
25. Банковская информация.
26. Банковская тайна.
27. Порядок представления сведений банками.
28. Сущность и содержание банковской инновации.
29. Жизненный цикл банковской инновации.
30. Характеристика банковских инноваций.
31. Факторы, влияющие на эффективность банковского менеджмента.
32. Система показателей эффективности банковского менеджмента.
33. Система подбора персонала.
34. Методы подбора персонала.
35. Инструменты подбора персонала.
36. Источники приобретения персонала.
37. Техника подбора персонала.
38. Выдвижение и ротация персонала банка.
39. Техника подбора управленческой элиты.
40. Система методов Assessment-Center.
41. Организационно-распорядительные методы управления, общая характеристика и классификация.
42. Система нормативно-правовых актов банковского законодательства.
43. Организационные методы управления банком.
44. Распорядительные методы управления банком.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Информационные источники финансового управления банком
2. Управление человеческим капиталом в коммерческом банке
3. Администрирование системы организации оплаты труда
4. Банк как предпринимательская организация.
5. Особенности работы с персоналом коммерческого банка
6. Стратегия работы с персоналом и кадровая политика банка
7. Формирование организационной структуры банка
8. Формирование и развитие организационной структуры банка
9. Кадровое планирование в банке
10. Компетентность персонала банка
11. Отбор и подбор персонала банка
12. Рынок труда банковских специалистов
13. Оценка деятельности персонала банка
14. Развитие персонала и управление карьерой в банке
15. Вознаграждения, поощрения и специальные льготы банковских ра-

ботников

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон "О Центральном банке Российской Федерации (Банк России)" от 10 июля 2002 г. № 86 - ФЗ.
2. Федеральный закон "О банках и банковской деятельности" от 2 декабря 1990 г. № 395 -1 ФЗ.
3. Положение ЦБ РФ N 318-П от 24 апреля 2008 года «О порядке ведения кассовых операций и правилах хранения, перевозки и инкассации банкнот и монеты банка России в кредитных организациях на территории Российской Федерации»
4. Банковское дело : учеб.: рек. Мин. обр. РФ / под ред. Г.Г. Коробовой. - изд. с изм. - М. : Экономистъ, 2008. - 766 с.
5. Банковский менеджмент : учеб. : рек. Мин. обр. РФ / под ред. Е. Ф. Жукова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 304 с.
6. Банковский менеджмент: учеб. : рек. Мин. обр. РФ / под ред. О. И. Лаврушина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : КноРус, 2009. - 555 с.
7. Банковский менеджмент : учеб.: рек. Мин. обр. РФ / Е. Ф. Жуков. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 256 с.
8. Банковский менеджмент: учеб.-метод. комплекс для спец. 080105 - Финансы и кредит / АмГУ, Эк.ф. ; сост. С. А. Москвитина. - Благовещенск : Изд-во Амур. гос. ун-та, 2007. - 21 с.
9. Банковское право : учеб.: рек. УМО / отв. ред. Д. Г. Алексеева, С. В. Пыхтин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Высшее образование, 2009. - 830 с.
10. Банковское право: учеб.: рек. Мин. обр. РФ / Н. Д. Эриашвили. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ : Закон и право, 2007. - 544 с.
11. Бизнес-планирование в коммерческом банке : учеб. пособие : рек. УМО / Н.Н. Куницына, А.В. Малеева, Л.И. Ушвицкий. - М. : Магистр, 2009. - 384 с.
12. Интернет-технологии в банковском бизнесе: учеб.-практ. посо-

бие / Ю. Н. Юденков [и др.]. - М. : КноРус, 2010. - 318 с.

13. Национальные банковские системы [Текст] : учеб. : рек. УМО / под ред. В. И. Рыбина. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 528 с.

14. Основы банковского дела: учеб. пособие : рек. Мин. обр. РФ / под ред. О.И. Лаврушина. - 2-е изд. стер. - М. : КноРус, 2009. - 384 с.

15. Правовое регулирование банковской деятельности и банковский надзор в Европейском союзе : моногр. / А.С. Линников. - М. : Статут, 2009. - 190 с.

16. Фетисов Г.Г. Организация деятельности Центрального банка [Электронный ресурс] : электрон. учеб.: рек. УМО / Г. Г. Фетисов, О. И. Лаврушин, И. Д. Мамонова. - Электрон. дан. - М. : КноРус, 2008. - 1 эл. опт. диск (CD-ROM).

17. Экспертиза банковского рынка : энцикл. [Вып. 1] . - М. : Эксперт РА, 2007. - 254 с.

18. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А. Банковский менеджмент: управление персоналом. Учебное пособие.- М.: Издательство «Экзамен», 2005.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| 1 Назначение банковского менеджмента | 3 |
| 1.1 Особенности управления в различных видах банковских организаций | 3 |
| 1.2 Значение банковского менеджмента в периоды экономического подъема и кризиса | 4 |
| 1.3 Тенденции в развитии банковского хозяйства и банковского менеджмента | 7 |
| 2. Банковский менеджмент: системный подход | 8 |
| 2.1 Теоретические основы банковского менеджмента | 8 |
| 2.2 Цели и задачи банковского менеджмента | 11 |
| 2.3 Содержание банковского менеджмента | 13 |
| 2.4 Правовые основы банковского менеджмента | 17 |
| 2.5 Оценка качества банковского менеджмента | 18 |
| 3 Принципы организации банковского менеджмента | 20 |
| 3.1 Задачи и принципы организации банковской деятельности | 20 |
| 3.2 Линейные модели организационных структур банка | 24 |
| 3.3 Матричные модели организационных структур банка | 26 |
| 3.4 Причины и факторы изменения организационной структуры банков | 28 |
| 3.5 Изменение организационной структуры банка | 31 |
| 3.6 Организация управления деятельностью подразделений банка | 34 |
| 4 Планирование деятельности банка | 40 |
| 4.1 Сущность и функции планирования в Коммерческом банке | 40 |
| 4.2 Виды планирования деятельности коммерческого банка | 43 |
| 4.3 Стратегическое планирование деятельности коммерческого банка | 43 |
| 4.4 Бизнес-планирование как способ интеграции стратегии и тактики банка | 53 |
| 4.5 Финансовое планирование деятельности коммерческого банка | 55 |
| 5 Менеджмент банковских операций | 57 |
| 5.1 Организация кассовых операций | 58 |
| 5.2 Общие требования к выполнению кассовых операций банка | 66 |
| 5.3 Организация и управление кассовыми активами | 68 |

| | |
|--|----|
| 5.4 Организация межбанковских расчетов и управление риском | 74 |
| 5.5 Проблемы борьбы с "отмыванием" денег | 79 |
| 5.6 Вопросы автоматизации банковских операций | 83 |
| Темы практических и семинарских занятий | 87 |
| Вопросы для подготовки к экзамену | 90 |
| Темы рефератов | 92 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК | 93 |

Светлана Александровна Москвитина,

старший преподаватель кафедры Финансов АмГУ