**Содержание**

Введение

Глава 1 Развитие теории и практики менеджмента

* 1. Условия и предпосылки возникновения менеджмента
  2. Основные школы управления

Глава 2 Организация банковской деятельности и управление обслуживанием клиентов банка

* 1. Организационная структура банков

2.1.1 Различия организационных структур крупного и мелкого банков

2.1.2 Современные тенденции в организационной структуре банков

2.1.3 Организация банковской деятельности на основе отделений

2.1.4 Банковская деятельность на основе корреспондентских отношений

* 1. Финансовые отчеты и оценка деятельности банков
  2. Управление обслуживанием клиентов и источниками средств банков

Глава 3 Стратегия управления активами и пассивами и защиты отрасли

* 1. Способы управления для защиты от риска изменения процентных ставок

3.1.1 Стратегия управления активами

3.1.2 Стратегия управления пассивами

3.1.3 Стратегия управления фондами

3.1.4 Метод объединения источников фондов

3.1.5 Метод разделения источников фондов

3.1.6 Сбалансированный подход к управлению фондами

3.1.7 Хеджирование риска изменений процентных ставок

* 1. Финансовые опционы, своп-контракты и другие методы управления активами и пассивами

3.2.1 Процентные опционы

3.2.2 Процентные своп-контракты

3.2.3 Страхование изменений процентных ставок

3.2.4 Кредитные опционы

3.2.5 Процентные контракты типа «Кэп», «Флор» и «Коридор»

3.2.6 Процесс управления рисками

* 1. Новые банковские услуги и процесс их развития

3.3.1 Причины появления новых услуг в банковском деле

3.3.2 Трастовые услуги

3.3.3 Инвестиционные банковские услуги

3.3.4 Услуги по управлению денежной наличностью

3.3.5 Дисконтные брокерские услуги

3.3.6 Процесс развития новых банковских услуг

Заключение

Список литературы

**Введение**

«Менеджмент» – слово английского происхождения и означает «управлять». Трактовок понятия «менеджмент» существует великое множество. И это оправдано, так как на любой стадии развития организации мы имеем дело с менеджментом различного типа (технологический, финансовый, корпоративный, функциональный и т.п.).

В общем виде менеджмент следует представлять как науку и искусство побеждать, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей. Речь идет о целенаправленном воздействии на людей с целью превращения неорганизованных элементов в эффективную и производительную силу. Другими словами, менеджмент – это человеческие возможности, с помощью которых лидеры используют ресурсы для достижения стратегических и тактических целей организации.

Термин «менеджмент» означает управление социально-экономическими процессами на уровне организации – управление хозяйственной деятельностью и личностью, персоналом.

Кто же такой менеджер? Менеджер обозначает принадлежность конкретного лица к профессиональной управленческой деятельности. В этой связи следует иметь в виду, что есть профессии, которые может освоить любой человек независимо от данных ему природой психофизических характеристик, и есть профессии, для которых помимо профессиональных знаний их наличие обязательно. К таким профессиям относится и профессия менеджера. То есть управленческая работа принадлежит к числу таких видов человеческой деятельности. Которые требуют специфических личностных качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной, а при отсутствии таковых – профессионально непригодной к работе в должности менеджера.

Менеджер – самостоятельная профессия с собственными профессионально-специфическими инструментами и навыками, явно отличающимися от других профессий. Способствовать тому, чтобы результаты достигались самими сотрудниками, касается только профессии менеджера, а все другие профессии выполняют специальные задачи, но не задачи руководителя.

Формирование и успешное функционирование банковской системы Казахстана, включение отечественных финансово-кредитных институтов в международный бизнес в значительной мере зависят от квалификации банковских работников, их знаний и опыта.

Большое внимание в дипломной работе уделено актуальным для казахстанских банкиров вопросам финансового управления – управления капиталом банка, его ресурсами, комплексного управления активами и пассивами. Важное место в системе финансового менеджмента занимают анализ финансовой отчетности банка, а также анализ и оценка банковских операций с позиций ликвидности, доходности и риска. Функционируя в хаотической рыночной среде, коммерческий банк постоянно сталкивается в своей деятельности со всевозможными рисками – трансляционными, операционными, процентными, кредитными, валютными и т.д. научиться оценивать риски и управлять ими – важная задача финансового менеджмента. В этом отношении казахстанским банкирам стоит уделить особое внимание западной практике кредитования и управления кредитным риском.

Цель дипломной работы – анализ проблем и задач, разработка эффективных методов банковского менеджмента.

**Глава 1 Развитие теории и практики менеджмента**

* 1. **Условия и предпосылки возникновения менеджмента**

Сегодня вряд ли кто скажет, как и когда зародилось искусство и наука управления. Менеджмент в той или иной форме существовал всегда там, где люди работали группами и, как правило, в трех сферах человеческого общества:

Политической – необходимость установления и поддержания порядка в группах;

Экономической – необходимость в изыскании, производстве и распределении ресурсов;

Оборонительной – защита от врагов и диких зверей.

Даже в самых древних обществах требовались личности, которые бы координировали и направляли деятельность групп (сбор пищи, строительство жилья и т.п.). К примеру, египетские пирамиды – это памятник управленческого искусства того времени, поскольку строительство таких уникальных сооружений требовало четкости в планировании, организации работы великого множества людей, контроля за их деятельностью.

Рассматривая развитие теории и практики управления, выделяют несколько исторических периодов.

I период – древний период. Наиболее длительным был первый период развития управления – начиная с 9-7 тысячелетия до нашей эры примерно до XVIII в. Прежде чем выделиться в самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями по крупицам накапливало опыт управления.

Первые, самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. В это время управлении осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода.

Примерно 9 – 7 тыс.лет до н.э. в ряде мест Ближнего Востока произошел переход от присваивающего хозяйства (охота, сбор плодов и т.п.) к принципиально новой форме получения продуктов – их производству (производящая экономика). Переход к производящей экономике и стал точкой отсчета в зарождении менеджмента, вехой в накоплении людьми определенных знаний в области управления.

В Древнем Египте был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством. В этот период (3000-2800 гг.до н.э.) сформировались достаточно развитый для того времени государственный управленческий аппарат и его обслуживающая прослойка (чиновники-писцы и пр.).

Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был Сократ (470-399 гг.до н.э.). Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления.

Платон (428-348 гг.до н.э.) дал классификацию форм государственного управления, сделал попытку разграничить функции органов управления.

Александр Македонский (356-323 гг.до н.э.) развил теорию и практику управления войсками.

Приведенные материалы не охватывают всех событий и дат, которые так или иначе характеризуют процесс накопления знаний в области управления, однако данный обзор позволяет в какой-то мере составить представление о том, на что обращалось внимание на самых ранних стадиях развития древнего искусства и новейшей науки – менеджмента.

II период – индустриальный период (1776-1890 гг.). Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит А.Смиту. Он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления, так как сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Большое влияние на формирование многих сформировавшихся к настоящему времени научных направлений и школ менеджмента оказало учение Р. Оуэна. Его идеи гуманизации управления производством, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня.

Первый переворот в теории и практике управления связан с созданием и использованием вычислительной техники. В 1833 г. английский математик Ч. Беббидж разработал проект «аналитической машины» - прообраз современной цифровой вычислительной техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.

III период – период систематизации (1856-1960 гг.). Наука об управлении находится в постоянном движении. Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, наконец, меняются сами исследователи и их взгляды. С течением времени менеджеры изменяли ориентиры от потребностей своей конкретной организации на изучение способов управления, действующих в их окружении. Одни из них решали свои управленческие проблемы теми способами, которые, казалось, срабатывали и в прошлые периоды. Другие исследователи искали более систематизированные подходы к управлению. Их индивидуальные успехи и провалы могут дать ценные уроки для сегодняшних менеджеров.

В сущности, то, что мы сегодня называем менеджментом, зародилось во времена промышленной революции в XIX в. Возникновение фабрики как первичного типа производства и необходимость обеспечения работой больших групп людей означало, что индивидуальные владельцы больше не могли наблюдать за деятельностью всех работников. В результате были выбраны лучшие работники, которых обучали для того, чтобы они могли представлять интересы владельца на рабочих местах. Эти люди и были первыми менеджерами.

* 1. **Основные школы управления**

Самые первые исследования в области менеджмента были сделаны классической школой.

Первых менеджеров в основном волновал вопрос эффективности производства (технический подход). Свою деятельность они сосредоточивали на адаптации рабочих. В этих целях разрабатывался дизайн рабочих мест, изучались затраты времени на различные операции и т.п.

Большинство исследователей того времени полагали, что менеджмент – это искусство. Такое понимание менеджмента связано с тем, что не все работники по своим параметрам подходят для руководящей должности. Имеются определенные черты характера и навыки, которые характерны для всех преуспевающих менеджеров. Поэтому многие исследователи приняли подход при изучении личности с точки зрения характера. То есть если установить черты характера, свойственные менеджеру, то можно найти людей, которые обладают такими качествами.

Результаты исследований показали, что определить параметры по чертам характера невозможно, что даже такая вещь, как ум, в некоторых случаях может не иметь первостепенного значения. В итоге было установлено, что концепция черт характеров просто не срабатывает. В связи с этим и возник вопрос: есть ли наука менеджмент?

Первый крупный шаг к рассмотрению менеджмента как науки был сделан Ф. Тейлором (1856-1915 гг.), который возглавил движение научного управления. Он заинтересовался не эффективностью человека, а эффективностью деятельности организации, что положило начало развитию школы научного управления.

Благодаря разработке концепции научного управления менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований. В своих работах «Управление фабрикой» (1903г.) и «Принципы научного менеджмента» (1911г.) Ф. Тейлор разработал ряд методов научной организации труда, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда.

Его основополагающие принципы управления состоят в следующем: если я могу на научной основе отобрать людей, на научной основе их подготовить, предоставить им некоторые стимулы и соединить воедино работу и человека, тогда я смогу получит совокупную производительность, превышающую вклад, сделанной индивидуальной рабочей силой. Главная заслуга Ф. Тейлора состоит в том, что он как основатель школы «научного управления» разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих. Величайший вклад Ф. Тейлора состоит в том, что он начал революцию в области менеджмента.

Становление науки об управлении также связывается с именами Ф.и Л. Джилбертов. Они провели исследования в области трудовых движений, усовершенствовали хронометражные методики, а также разработали научные принципы организации рабочего места.

Таким образом, к 1916 г. сформировалось целое направление в исследованиях: первая научная школа, получившая несколько названий, - школа «научного менеджмента», «классическая», «традиционная».

Разновидностью классической школы управления является – «административная школа». Она занималась изучением вопросов роли и функций менеджера. Считалось, что как только определялась суть работы управляющего, легко можно было выявить наиболее эффективные методы руководства.

Одним из пионеров разработки этой идеи был А. Файоль (1841-1925гг.). Он разделил весь процесс на пять основных функций, которые мы до сих пор используем в управлении организацией: это планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль.

На базе учения А. Файоля в 20-е годы было сформулировано понятие организационной структуры фирмы, элементы которой представляют систему взаимосвязей, серию непрерывных взаимосвязанных действий – функций управления.

Разработанные А. Файолем принципы управления следует признать самостоятельным результатом науки управления, «администрирования». Не случайно американцы называют француза А. Файоля отцом менеджмента.

Суть разработанных им принципов управления сводится к следующему: разделение труда; авторитет и ответственность власти; дисциплина; единство руководства; единство распорядительства; подчинение частного интереса общему; вознаграждение за труд; баланс между централизацией и децентрализацией; координация менеджеров одного уровня; порядок; справедливость; доброта и порядочность; устойчивость персонала; инициатива.

Из других представителей административной школы можно выделить М. Блюмфилда, разработавшего концепцию «менеджмента персонала», или управления рабочей силой (1917г.); и М. Вебера предложившего концепцию «рациональной бюрократии» (1921г.). Он дал характеристику идеальных типов господства и выдвинул положение, согласно которому бюрократия – порядок, устанавливаемый правилами, является самой эффективной формой человеческой организации.

Основная черта «классической школы» (научной и административной) заключается в том, что существует только один способ достижения эффективности производства. Поэтому цель классических менеджеров состояла в том, чтобы обнаружить этот совершенный и единственно приемлемый метод управления.

«Классическая школа» - одна из первых камней в фундаменте мировой управленческой науки. Однако это не единственное течение в развитии управленческой мысли.

Определенный прорыв в области менеджмента был сделан на рубеже 30-х годов, ознаменовавшийся появлением «школы человеческих отношений» (поведенческой школы). В ее основу положены достижения психологии и социологии. Поэтому в рамках этого учения в процессе управления предполагалось сосредоточивать основное внимание на работнике, а не на его задании.

В начале века ученые, изучающие поведение человека в трудовом процессе, были заинтересованы в повышении производительности труда не менее, чем любой из классических менеджеров. Сосредоточив внимание на рабочем, они понимали, что смогут лучше стимулировать их труд. Предполагалось, что люди являются живыми машинами и что в основе управления должна лежать забота об отдельном работнике.

Р. Оуэн был реформатором менеджмента в том смысле, что он первым обратил внимание на людей. Его идея состоит в том, что фирма много времени тратит на уход за станками и машинами и мало заботится о людях. Поэтому вполне разумно тратить такое же время и на «уход» за людьми (живой машиной). Это внимание и забота о них, обеспечение благоприятных условий для отдыха и т.п. Тогда вероятнее всего, «ремонт» людей не потребуется.

Родоначальником «школы человеческих отношений» принято считать Э. Мэйо. Он обнаружил, что группа рабочих – это социальная система, в которой есть собственные системы контроля. Определенным образом воздействуя на такую систему, можно улучшить, как считал тогда Э. Мэйо, результаты труда.

В результате движение «человеческих отношений» стало противовесом всему научному движению. Это связано с тем, что акцент в движении «человеческих отношений» делался на людях, а в движении научного управления – на заботе о производстве. Идея состоит в том, что простое проявление внимания к людям оказывает очень большое влияние на производительность труда. То есть речь идет о повышении эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Из других ученых этого направления можно выделить М.П. Фоллет, проанализировавшую стили руководства и разработавшую теорию лидерства.

Большой вклад в развитие школы «человеческих отношений» был сделан в 40-60-е годы, когда учеными-бихевиористами (от англ. - поведение) было разработано несколько теорий мотивации.

Одной из них является иерархическая теория потребностей А. Маслоу. Он предложил следующую классификацию потребностей личности:

1. физиологические;
2. в безопасности своего существования;
3. социальные (принадлежность к коллективу, общение, внимание к себе, забота о других и пр.);
4. престижные (авторитет, служебный статус, чувство собственного достоинства, самоуважение);
5. в самовыражении, полном использовании своих возможностей, достижении целей и личном росте.

Не менее популярно в школе «человеческих отношений» и учение Д. Макгрегора (1960г.) В основе его теории (X и Y) лежат следующие характеристики работников:

Теория X - средний индивидиум туповат, стремится увильнуть от труда, поэтому его необходимо постоянно принуждать, понукать, контролировать и направлять. Человек такой категории предпочитает, чтобы им руководили, стремится избегать ответственности, беспокоится лишь о собственной безопасности;

Теория Y- люди не являются от природы пассивными. Они стали такими в результате работы в организации. У данной категории работников затраты физического и умственного труда так же естественны и необходимы, как игры на отдыхе. Такой человек не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней. Он не нуждается в контроле со стороны, так как способен сам себя контролировать.

Модифицированный вариант учения Д. Макгрегора представлен Р. Блейком в виде управленческой решетки ГРИД.

IV период – информационный период (1960г. по настоящее время). Более поздние теории управления разработаны в основном представителями «количественной школы», часто называемой управленческой. Появление данной школы – следствие применения математики и компьютеров в управлении. Ее представители рассматривают управление как логический процесс, который может быть выражен математически. В 60-е годы начинается широкая разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата, с помощью которого достигается интеграция математического анализа и субъективных решений менеджеров.

Формализация ряда управленческих функций, сочетание труда, человека и ЭВМ потребовали пересмотра структурных элементов организации (служб учета, маркетинга и т.п.). появились такие новые элементы внутрифирменного планирования, как имитационное моделирование решений, методы анализа в условиях неопределенности, математическое обеспечение оценки многоцелевых управленческих решений.

В современных условиях математические методы используются практически на всех направлениях управленческой науки.

Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа. Так называемый системный подход в менеджменте был связан с применением общей теории систем для решения управленческих задач. Он предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи, технология, ресурсы.

Главная идея системной теории состоит в том, что ни одно действие не предпринимается в изоляции от других. Каждое решение имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуаций, когда решение в одной области превращается в проблему для другой.

На базе системного подхода разрабатывались задачи управления в нескольких направлениях. Так возникла теория непредвиденных ситуаций. Суть ее состоит в том, что каждая ситуация, в которой оказывается менеджер, может стать сходной с другими ситуациями. Однако ей будут присущи уникальные свойства. Задача менеджера в этой ситуации состоит в том, чтобы проанализировать все факторы в отдельности и выявить наиболее сильные зависимости (корреляции).

В 70-е годы появилась идея открытой системы. Организация как открытая система имеет тенденцию приспосабливаться к весьма многообразной внутренней среде. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих из вне. Она имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

Таким образом, следуя теории систем, можно предположить, что любая формальная организация должна иметь систему функционализации (т.е. различные формы структурного деления); систему результативных и эффективных стимулов, побуждающих людей вносить вклад в групповые действия; систему власти; систему логического принятия решений.

С точки зрения экономики организации наиболее существенные в научно-методическом плане результаты были получены в рамках ситуационного подхода. Выводы ситуационного подхода состоят в том, что формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации, т.е. центральное место должна занимать ситуация. Это конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Другими словами, суть рекомендаций по теории системного подхода состоит в требовании решать текущую конкретную организационно-управленческую проблему в зависимости от целей организации и сложившихся конкретных условий, в которых эта цель должна быть достигнута. То есть пригодность различных методов управления определяется ситуацией.

Ситуационный подход внес большой вклад в развитие теории управления. Он содержит конкретные рекомендации, касающиеся применения научных положений к практике управления в зависимости от сложившейся ситуации и условий внешней и внутренней среды организации. Используя ситуационный подход, менеджеры могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

История менеджмента – это история людей, людей планирующих, организующих, подбирающих кадры, руководящих и контролирующих.

**Глава 2 Организация банковской деятельности и управление обслуживанием клиентов банка**

**2.1 Организационная структура банков**

**2.1.1 Различия организационных структур крупного и мелкого банков**

Организационная форма банка обусловлена его функциями, ибо с точки зрения организационной структуры банки обычно построены таким образом, чтобы с максимальной эффективностью выполнять стоящие перед ними задачи. Более крупный банк, как правило, осуществляет больше функций и предлагает более широкий спектр услуг. Поэтому размеры банка также являются важным фактором, определяющим его организационную структуру. Однако размеры и функции – не единственные детерминанты организационной структуры банка и эффективности его работы. Государственное регулирование деятельности банков также имеет огромное значение для формирования потребностей и разнообразия вариантов структурного построения банков в мире.

Влияние размеров банка на его организационную структуру нагляднее всего проявляется при сопоставлении типичных организационных структур крупного и мелкого банков. Первым примером нам послужит организационная схема, представленная руководством небольшого, находящегося на Среднем Западе провинциального банка с активами около 50 млн.долл. Подобно сотням банков, обслуживающих небольшие и средние по размерам хозяйственные структуры, этот банк более всего озабочен привлечением небольших депозитов от частных лиц и занимаются преимущественно предоставлением потребительского кредита и займов мелким предприятиям. Такие банки, всецело ориентированные на операции с частными лицами, часто называют розничными банками в противовес оптовым кредитно-финансовым институтам, которые заняты преимущественно обслуживанием коммерческих предприятий и предоставлением крупных займов корпорациям.

Сервисные операции небольшого банка обычно контролируются кассиром и аудитором, работающими в бухгалтерском отделе, а также вице-президентом, отвечающим за работу кредитного, депозитного, маркетингового и трастового отделов банка. Эти работники подотчетны старшему руководству фирмы в лице председателя совета директоров, президента и старшим вице-президентам, отвечающим за долгосрочное планирование и оказание помощи руководителям различных отделов в решении наиболее острых проблем. Высшее руководство, в свою очередь, периодически отчитывается перед советом директоров – комитетом, выбранным акционерами (владельцами) для разработки политики банка и наблюдения за эффективностью его работы.

Организационная схема, представленная на рис.1. проста. Зачастую имеют место тесные контакты между руководителями высшего и среднего уровней и рядовыми сотрудниками банка.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Высшее руководство (включая председателя совета директоров и президента или исполнительного директора) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |  | | | |
|  | | | | | | | | | | |  | | | | | | |  | | | | | | | |
|  | | | |  | | | | | | |  | | |  | | | | |
| Кредитный отдел | | | | | | |  | Бухгалтерско-операционный отдел | | | | | | | |  | Отдел маркетинга и мобилизации средств | |  | Трастовый отдел | | | | |  | | |
|  | | |  | | | | | | | | | |  | | | | |  | | |  | | | | |
| Сотрудники, занимающиеся комм.  кредитом | | | | | |  | | | Отдел аудита и бухгалтерского учета | | | | |  | | | Кассиры | |  | Трасты, учрежденные в пользу частных лиц | | | |  | | |
|  | |  | | | | | | | | | |  | | | | | |  | | |  | | | | |
| Сотрудники, занимающиеся потреб. кредитом | | | | |  | | | | | Операции (клиринг чеков, бухг. проводка, проверка счетов, рассм.жалоб клиентов) | | | | |  | | Новые счета | |  | Трасты, учрежденные в пользу предприятий | | |  | | |
|  | | | | | | | | | |  | | |  | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | | | | | | | | | Реклама и планирование | |  | | | | | | |

Организационная структура крупного банка, активно оперирующего на денежных рынках, гораздо сложнее, чем мелкого. На рис 2. показана организационная схема банка, находящегося на востоке США и располагающего активами стоимостью свыше 5 млрд.долл. Этот банк принадлежит и контролируется холдинговой компанией, акционеры которой выбирают совет директоров для наблюдения за работой банка и небанковских кредитно-финансовых организаций, связанных с той же самой холдинговой компанией. Некоторые члены совета директоров холдинговой компании входят и в совет директоров банка. Основная для таких организаций проблема – норма управляемости: высшее руководство обычно хорошо осведомлено о деятельности своего банка, но значительно хуже информировано о состоянии дел в филиалах. Более того, поскольку сам банк предлагает широкий перечень услуг как на национальном, так и на международном рынке, серьезные проблемы могут не всплывать на поверхность неделями и даже месяцами. В последние годы ряд крупнейших банков склонился в пользу концепции центров получения прибыли, согласно которой каждый ведущий отдел стремится максимизировать свой вклад в рентабельность банка и тщательно контролирует показатели эффективности собственной работы.

Крупнейшие банки обладают некоторыми преимуществами над мелкими и средними. Они обслуживают многочисленные и разные рынки, предлагая клиентам многообразные услуги, поэтому их деятельность более диверсифицирована как географически, так и в отношении набора предоставляемых услуг, что понижает общий уровень риска в условиях нестабильной экономики. К развитию банковской деятельности за пределами своего штата крупные банки, как правило, готовы лучше, ибо обладают более высокой способностью брать на себя риск освоения новых рынков и имеют лучший доступ к капиталу и способным менеджерам.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Административная группа: комитет высших менеджеров – председатель совета директоров, президент или исполнительный директор и старшие вице-президенты | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|  | | |  | |  | | | | | |  | |  | | | | |  |
| Отделение мобилизации средств и управления ими | | | |  |  | Отделение распределения средств | | | | | |  |  | | Отделение финансового обслуживания частных лиц | | | |
| Группа финансов и инвестиций | | | | Группа коммерческих финансовых услуг | | | | | | Отдел обслуживания частных банков | | | |
| Бюро денежных рынков и управления портфелями | | | | Отдел коммерческого кредита | | | | | | Трастовые услуги | | | |
| Отдел институциональной банковской деятельности | | | | Отдел коммерческих операций с недвижимостью | | | | | | Отдел обслуживания органов исполнительной власти и узкопрофессиональ-ных групп | | | |
| Отдел рынков капитала | | | | Отдел обслуживания корпораций | | | | | | Отдел кредитования жилищного строительства | | | |
| Управление активами/пассивами | | | | Отдел кредитных карточек | | | | | | Отдел обслуживания рядовых потребителей | | | |
| Отдел планирования | | | | Группа филиальных банков | | | | | | Отдел страхования депозитов | | | |
|  | | | | | Группа анализа кредитов | | | | | | Группа поддерживающих услуг | | | |
| Группа «плохих» кредитов | | | | | | Автомобильный банк | | | |
|  | | | | | | | | Маркетинговый отдел | | | |
|  | | | | | |
|  | Отдел международной банковской деятельности | | | | | |  | | Операционный отдел | | | | | | |  | | |
|  | | | | |  | | | | | | | | |  | | | | |
|  | | Группа кредитования многонациональных корпораций, финансирования торговли и заграничных бюро банка | | | | | |  | | Отдел аудита и контроля региональным бюро.  Отдел управления трудовыми ресурсами.  Кассовый отдел.  Отдел ценных бумаг.  Группа наблюдения за выполнением требований органов банковского надзора. | | | | | | |  | |
|  | | | | | |  | | | | | | |

Рис 2. Организационная структура крупного банка.

**2.1.2 Современные тенденции в организационной структуре банков**

Проявившаяся в последние годы тенденция состоит в том, что почти все банковские учреждения становятся со временем более сложными организациями. Одновременно с ростом банк обычно расширяет перечень предлагаемых услуг и предоставляет новые схемы кредитования. Параллельно с этим процессом появляются новые отделы и отделения, помогающие руководству более эффективно распределять и контролировать ресурсы банка.

Еще один значимый и влияющий на сегодняшние банковские учреждения фактор состоит в том, что с изменением технологических и экономических параметров рынка изменяется и структура кадровых потребностей банков, которая необходима им для эффективного и прибыльного функционирования. С распространением в мире принципов дерегулирования и ростом вследствие этого числа конкурентов на основных рынках, обслуживаемых банками, все чаще встречаются банковские фирмы с сугубо рыночной ориентацией, т.е. более чуткие к изменению спроса потребителей на финансовые услуги и более подготовленные к конкурентной борьбе с другими банками и небанковскими кредитно-финансовыми организациями. Эта тенденция заставляет управляющих банками уделять больше внимания маркетингу услуг и реакции своих акционеров.

Для такой новой деятельности банкам нужны менеджеры и сотрудники, способные уделять больше времени изучению потребностей клиентов, разработке новых и модернизации старых услуг в соответствии с меняющимся спросом. Поскольку в последние годы технология оказания финансовых услуг все более смещается в направлении компьютизированных систем и автоматизации ручных операций, постольку банки нуждаются во все большем числе специалистов с компьютерной подготовкой, хорошо знающих электронное оборудование, на котором они работают. В то же время автоматизация бухгалтерского учета позволила менеджерам сократить затраты времени на рутинные операции и тем самым уделять больше внимания планированию новых услуг и новых способов их предоставления.

**2.1.3 Организация банковской деятельности на основе отделений**

Банки могут также организовывать свою деятельность на основе банковских отделений. Это целесообразно, когда он обслуживает быстро развивающийся регион и находится перед выбором – последовать на новые места за своими клиентами, будь это частные лица или предприятия, или потерять клиентов, уступив их конкурентам, расположенными географически более удачно. При такой организации полный набор услуг предоставляется из разных мест – как из головного банка, так и из одного или нескольких его отделений. В этом случае можно также предлагать ограниченный набор услуг с помощью сети пунктов обслуживания клиентов кассовых автоматов.

Высшее руководство банковской организации с отделениями обычно размещается в головном офисе в стране базирования. Отделение с полным спектром услуг имеет свою команду управляющих, но с ограниченными полномочиями в принятии решений по выдаче клиентам кредитов и по другим аспектам каждодневных операций. К примеру, управляющий отделением может иметь право разрешать выдачу клиентам кредитов в размере не более 25 тыс.долл. В о же время запросы на получение более крупных займов он должен направлять в головной офис, где принимаются окончательные решения. Таким образом, некоторые услуги и функции в банках с отделениями остаются высокоцентрализованными, в то время как другие спущены на уровень отделений.

Почти все имеющие отделения банки США малы в сравнении с другими банками мира. Например, в 1990 году в США насчитывалось около 7000 банковских организаций с отделениями. В общей сложности было примерно 50 000 отделений, т.е. в среднем по 7 отделений на банк. Напротив, в Англии и Западной Европе почти все банки имеют десятки, если не сотни, отделенческих офисов, предлагающих полный набор услуг. Такое разительное несходство структур организации банковской деятельности связано с различным отношением общественности и политических кругов к банкам с отделениями. С первых дней существования мощных банков с развитой сетью отделений возникли опасения, что они сведут конкуренцию на нет и заставят потребителей непомерно высокую цену за их услуги.

Как следствие почти все штаты приняли законы, ограничивающие возможность создания отделений определенными районами, например городом или округом, в котором находится головной офис банка.

Причины всплеска интереса к созданию отделений разнообразны. Одна из них миграция населения из городов в пригороды в последние десятилетия, принудившая многие расположенные в городских деловых центрах банки последовать за своими клиентами, ибо в противном случае им угрожала бы потеря депозитной базы. Вновь созданные отделения и установленные кассовые автоматы пронизали пригороды. Участившиеся случаи краха банков также стимулировали создание отделений, поскольку более крупным и обладавшим финансовым здоровьем банкам было разрешено захватывать слабые и превращать их в свои отделения. В том же направлении развивался и бизнес – кредитные потребности быстрорастущих корпораций не могли быть удовлетворены без более крупных и диверсифицированных банков, которые имели возможность мобилизовать депозиты множества мелких рынков и сформировать из этих средств крупные займы.

Однако в самое последнее время рост числа новых отделений с полным набором услуг резко замедлился. В некоторых регионах, особенно на восточном и западном побережьях США, больше таких отделений закрылось, нежели открылось. Одна из очевидных причин – бурный рост стоимости земли и конторских зданий в таких центрах, как Нью-Йорк и Лос-Анджелес. Кроме того, мини-отделения и кассовые автоматы вытеснили многие рутинные банковские операции, а продажная цена этих вспомогательных средств с совершенствованием технологии значительно снизилась.

Следует или не следует разрешать банкам создавать отделения и на каких территориях – один из вопросов, вызывавших наиболее жаркие споры в истории банковского дела. Противники отделений опасаются, что их создание приведет к вытеснению мелких конкурентов (оставив потребителя лицом к лицу с немногочисленными поставщиками банковских услуг), повышению платы за услуги и утечки и без того небольших капиталов из провинции в крупные города, вследствие чего замедлится экономическое развитие на местах.

Сторонники создания отделений утверждают, что этот процесс обусловит рост эффективности операций, сделает услуги более доступными и удобными для потребителя, поскольку банки с отделениями достаточно мощны, чтобы обеспечить полный спектр услуг в каждом отделенческом офисе. Кроме того, они стимулируют экономический рост, так как мощный банк способен предоставлять больше кредитов и займов. Они утверждают также, что создание отделений влечет за собой снижение числа случаев краха банков, поскольку банк с отделениями меньше зависит от уровня активности в какой-либо одной отрасли или на каком-либо одном местном рынке.

Что же показывают последние исследования по поводу этих доводов в пользу и против банковской деятельности на основе отделений? В штатах, разрешающих создание отделений, и в районах, где они созданы, банковских фирм значительно меньше, чем в штатах, придерживающихся принципа организации банковской деятельности на основе бесфилиальных банков. Однако это не обязательно означает ослабление конкуренции. По сути дела, на местных рынках, как правило, теперь больше банковских офисов на человека там, где разрешены отделения, что потенциально снижает средние расходы потребителя в расчете на банковскую операцию.

Ни банки с отделениями, ни самостоятельные банки как будто не имеют преимущества с точки зрения ускорения экономического развития районов, которые ими обслуживаются. Существуют многочисленные примеры ускоренного развития регионов, обслуживаемых как банками с отделениями, так и самостоятельными банками. Организационная структура, выбранная банком, видимо, оказывает значительно меньшее влияние на экономическое благосостояние регионов, чем такие факторы, как географическая доступность района и его местоположение (в особенности близость к морским портам, железным и автомобильным дорогам, а также концентрация населения), наличие природных ресурсов (например, нефти, угля или леса), благоприятные климатические условия, позитивное отношение людей к сбережению и расходованию денег.

**2.1.4 Банковская деятельность на основе корреспондентских отношений**

Существование множества банков и банковских организаций различных типов породило потребность в эффективных межбанковских отношениях, с тем, чтобы повысить эффективность предоставления финансовых услуг на местном уровне. Необходимость создания эффективных межбанковских связей стала очевидной с того времени, как чеки превратились в распространенное средство оплаты товаров и услуг. Когда вкладчики отправляют из своего города чеки в уплату за товары, произведенные вне района их проживания, без межбанковской системы инкассации чеков обойтись невозможно, поскольку именно она обеспечивает перевод средств из банка вкладчика в банк-получатель. Все банки вынуждены были согласиться с системой движения и инкассирования чеков, тем более что она оказалась эффективной и прибыльной для всех участвующих в ней банков.

Еще одна проблема возникла в связи с потребностями клиентов в кредитах. По мере развития промышленности и бизнеса и появления крупных корпораций потребность в крупных займах, зачастую значительно превышавших возможности одиночных банков, заставила банки объединяться в группы и разработать принципы синдицированного кредита. К такому способу действий прибегают обычно в связи с очень крупными кредитами, предоставляемыми, как правило, двумя или большим числом банков одному клиенту. Эта практика имеет особое значение для мелких провинциальных банков, поскольку позволяет им удовлетворять потребности своих наиболее мощных клиентов и распределять кредитный риск между несколькими банками.

Эти и другие финансовые потребности дали толчок развитию разветвленной системы банковской деятельности на основе корреспондентских отношений, внутри которой банки устанавливают между собой как формальные, так и неформальные связи. Участвующие в этой системе банки соглашаются обмениваться депозитами в порядке клиринга чеков и компенсировать друг другу расходы на любые предоставленные услуги посредством перевода большего числа депозитов на счета банков, оказывающих корреспондентские услуги. Относительно мелкие банки открывают довольно значительные счета в крупных банках главных городов. В свою очередь крупные банки, как правило, предоставляют услуги мелким банкам, например по клирингу чеков, управлению их инвестиционными портфелями, предоставлению займов под покупку оборудования и строительство новых предприятий, а также по обработке данных.

**2.2 Финансовые отчеты и оценка деятельности банков**

Целью менеджмента является оказание помощи управляющим банками в понимании того, каким образом информацию, содержащуюся в банковских финансовых отчетах, можно использовать в качестве вспомогательного средства в процессе принятия решений, а также для определения эффективности работы их банков.

Два наиболее важных финансовых отчета – баланс и отчет о прибылях и убытках – можно рассматривать как перечни входящих и исходящих финансовых потоков, что показано в таблице 1. В отчете о финансовом состоянии отражены размеры и состав источников средств (входящие потоки), которые привлечены банком для финансирования своей кредитной и инвестиционной деятельности, а также распределение определенной части этих средств на выдачу кредитов, покупку ценных бумаг и другие нужды в любой конкретный момент времени.

Напротив, вводимые финансовые факторы и финансовые результаты деятельности в отчете о доходах, расходах и прибыли показывают, сколько стоило банку привлечение депозитов и других источников финансирования для получения доходов от использования этих средств. К расходам относятся процентные выплаты вкладчикам и другим кредиторам банка, расходы на оплату труда наемных управляющих и рядовых сотрудников, накладные расходы, связанные с приобретением и использованием помещений и оборудования, налоги за пользование государственными услугами. В отчете о доходах, расходах и прибыли отражены также доходы (поток наличности) от продажи банковских услуг широкой публике, включая предоставление кредитов, лизинговые операции и обслуживание депозитов клиентов. Наконец, в этом отчете отражен чистый доход банка после вычета всех расходов из суммы всех доходов; часть чистого дохода возвращается в дело для целей будущего развития, часть идет акционерам в качестве дивидендов.

Баланс, или отчет о финансовом состоянии, представляет собой перечень активов, пассивов и акционерного капитала (средства владельцев), находящегося в собственности банка или инвестированного в банк, в любой момент времени. Поскольку банк является предприятием, продающим продукцию особого вида, то должно быть верным исходное уравнение баланса:

Активы = Пассивы + Акционерный капитал.

В банковском деле к активам баланса относят: наличность в хранилище и депозиты в других депозитных учреждениях (С), государственные и частные процентные ценные бумаги, покупаемые на открытом рынке (S), кредиты и финансирование аренды, предлагаемые потребителям (L), и второстепенные активы (МА). Пассивы распадаются на две важнейшие категории – депозиты, принадлежащие различным потребителям (D), и недепозитные заимствования на рынках денег и капитала (NDB). Наконец, акционерный капитал представляет собой долгосрочные средства, которые владельцы вложили в банк (EC) (см.табл.2.). Теперь формулу баланса можно представить следующим образом:

Активы = Пассивы + Акционерный капитал,

или

С + S + L + MA = D + NDB + EC

Наличность (С) как актив необходима для удовлетворения потребностей банка в ликвидных средствах (т.е. тех, которые можно без промедления расходовать в случае изъятия депозитов на предоставление кредитов и удовлетворение других непредвиденных или срочных потребностей). Капиталовложения в ценные бумаги (S) являются резервным источником ликвидности и одним из источников дохода. Кредиты (L) предоставляются главным образом с целью получения дохода, а второстепенные активы (МА) – это обычно фиксированные активы, принадлежащие банку (здание и оборудование), и инвестиции в дочерние предприятия банка (если таковые имеются). Депозиты (D) служат, как правило, основным источником финансирования банка, недепозитные заимствования (NDB) – дополнение к депозитам и средством повышения ликвидности, когда она не полностью обеспечивается наличностью и ценными бумагами. Наконец, акционерный капитал (ЕС) образует долгосрочный и сравнительно стабильный финансовый фундамент, на котором банк развивается и с помощью которого покрывает любые непредвиденные убытки.

Таблица 1.

Входящие и исходящие финансовые потоки в двух основных составляющих финансового отчета банка

|  |  |
| --- | --- |
| Баланс (отчет о финансовом состоянии) | |
| Исходящие финансовые потоки (использование средств или активов) | Входящие финансовые потоки (источники средств или обязательства плюс акционерный капитал) |
| Кредиты и аренда  Инвестиции в ценные бумаги  Наличность и депозиты в других институтах | Депозиты частных лиц  Недепозитные заимствования  Акционерный капитал |
| Как в балансе любой фирмы, сумма привлеченных банком средств должна равняться общей сумме расходов (т.е. активы = обязательства+акционерный капитал)  Отчет о прибылях и убытках (отчет о доходах, расходах и прибыли) | |
| Финансовые результаты деятельности (доходы от использования средств и других ресурсов для производства и продажи услуг) | Вводимые финансовые факторы (издержки по приобретению средств и других ресурсов, необходимых банку для производства услуг) |
| Доход по кредитным операциям  Доход по ценным бумагам  Доход по депозитам в других институтах  Доход от второстепенных услуг | Выплата процентов по депозитам  Расходы по недепозитным заимствованиям  Расходы на оплату труда  Накладные расходы  Налоги |
| Как в отчете о прибылях и убытках любой фирмы, все доходы за вычетом всех расходов дают чистый доход банка. | |

Таблица 2.

Основные позиции финансовых отчетов банка.

|  |  |
| --- | --- |
| Баланс (отчет о финансовом состоянии) | |
| Активы (совокупные использованные средства)  Наличность (первичные резервы)  Ликвидные ценные бумаги (вторичные резервы)  Инвестиционные ценные бумаги  Кредиты и займы:  Потребительские  Под залог недвижимости  Коммерческим предприятиям  С.-х.предприятиям  Финансовым институтам  Второстепенные активы (здания, оборудование и т.п.) | Пассивы и акционерный капитал (совокупные источники средств)  Депозиты:  До востребования  Счета НАУ  Депозитные счета денежного рынка:  Сберегательные  Срочные  Недепозитные заимствования  Акционерный капитал:  Акции  Избыточный капитал  Нераспределенная прибыль  Какпитальные резервы |
| Отчет о прибылях и убытках (отчет о доходах, расходах и прибыли) | |
| Доходы (доходы банка от предоставления услуг)  Доход от кредитной деятельности  Доход от инвестиционной деятельности  Непроцентные источники дохода (например, плата за обслуживание депозитов)  Расходы (издержки, связанные с вводимыми ресурсами, которые необходимы банку для производства услуг)  Процентные выплаты по депозитам  Процентные выплаты по недепозитным заимствованиям  Заработная плата (расходы на оплату труда)  Резервы на покрытие убытков по кредитам (создаваемые на случай появления убытков по любому из выданных кредитов)  Прочие расходы  Доход от уплаты налогов и без учета операций с ценными бумагами  Налоги  Прибыль или убыток от торговли ценными бумагами  Чистый доход после вычета и учета прибыли или убытка от операций с ценными бумагами | |

В формуле баланса можно увидеть следующее: пассивы и акционерный капитал банка – это совокупные средства из соответствующих источников, которые обеспечивают банку необходимую покупательную способность для приобретения активов. Активы банка представляют совокупность средств, используемых для извлечения дохода акционерами, выплаты процентов вкладчикам и оплаты труда сотрудников в соответствии с их вкладом и квалификацией. Тогда формулу баланса можно представить в упрощенном виде:

Совокупные Совокупные средства банка

## использованные средства = из соответствующих источников

(активы) (пассивы и акционерный капитал)

Ясно, что под каждое направление использования средств нужен их источник, поэтому совокупные использованные средства должны равняться совокупным средствам, привлеченным из соответствующих источников.

Конечно в реальности баланс банка сложнее этого равенства совокупных поступлений совокупному их использованию, поскольку в каждой статье банковского баланса обычно содержится несколько составляющих ее позиций. Подробный баланс, или отчет о финансовом состоянии, содержит множество статей. Это видно из баланса крупной банковской организации Среднего Запада, приведенного в таблице 3. Рассмотрим основные составляющие этого документа.

**Активы банка**

**Наличность**. Первым активом в отчете о финансовом состоянии банка обычно являются наличность и депозиты на счетах «ностро». Данную статью, включающую наличность в хранилище банка, любые депозиты, помещенные в других банках (депозиты в банках-корреспондентах), наличность в процессе инкассации и счет резервов в региональном федеральном резервном банке, часто обозначают как первичные резервы. Это означает, что данный актив является первой «линией обороной» банка на случай изъятия депозитов и первым источником средств, когда в банк приходит клиент с неожиданным запросом о кредите, который банк считает себя обязанным удовлетворить. Обычно банк стремится удерживать эту статью на как можно менее высоком уровне, поскольку запас наличных денег почти или вовсе не приносит процентного дохода.

**Инвестиционные ценные бумаги**: ликвидная часть. Второй «линией обороной» для удовлетворения спроса на наличность и быстрой мобилизации средств являются капиталовложения в ликвидные ценные бумаги; эту статью часто обозначают как вторичные резервы. Она охватывает обычно инвестиции в краткосрочные государственные ценные бумаги – федеральные и муниципальные (штатных и местных органов), а также ценные бумаги денежного рынка, включая процентные срочные депозиты в других банках и коммерческие ценные бумаги. Вторичные резервы занимают промежуточное положение между наличностью и кредитами, обеспечивая определенный доход, но банк вкладывает в них средства главным образом потому, что их можно легко с кратковременным уведомлением конвертировать в наличность.

**Инвестиционные ценные бумаги**: часть, приносящая доход. Облигации, векселя и другие ценные бумаги, удерживаемые банком прежде всего с расчетом на доход, определяемой ожидаемой ставкой, называют инвестиционными ценными бумагами. Зачастую их подразделяют на ценные бумаги, облагаемые налогом (в основном это государственные облигации и векселя, ценные бумаги, выпущенные различными федеральными учреждениями, а также корпорационные облигации и векселя), и ценные бумаги, не облагаемые налогом, к которым относятся в первую очередь облигации штатов и выпущенные местными властями (муниципальные). Последние обеспечивают процентный доход, освобождаемый от федерального подоходного налога.

Инвестиционные ценные бумаги могут быть зарегистрированы в учетных книгах банка по их первоначальной стоимости, рыночной стоимости или по стоимости ниже номинальной или рыночной.

**Кредиты**. Несомненно, крупнейшим активом банка являются кредиты, на которые обычно приходится от половины до трех четвертей суммарной стоимости всех активов. Согласно таблице 3. в балансе по кредитам приводятся две цифры. Более крупная, называемая кредитами-брутто, равна сумме всех неоплаченных расписок в виде IOU («Я должен банку»), которые подтверждают выдачу кредитов. Общая сумма на счету резервов под покрытие убытков по кредитам на дату составления отчета о финансовом состоянии банка вычитается из суммы кредитов-брутто для получения проводки под названием кредиты-нетто в балансе, которая является мерой чистой стоимости всех выданных, но пока еще не оплаченных кредитов.

Еще одна разновидность кредитов, которая проводится отдельной позицией в отчете о финансовом состоянии, - это продажа федеральных фондов и покупка ценных бумаг в соответствии с соглашением о перепродаже. В эту позицию входят преимущественно краткосрочные кредиты.

К банковским активам относятся также чистая стоимость (скорректированная на амортизацию) зданий и оборудования, инвестиции в дочерние фирмы, предоплата страховых полисов и другие сравнительно незначительные позиции.

**Пассивы**

**Депозиты**. Основная составляющая пассивов любого банка – депозиты, представляющие собой финансовые требования к банку со стороны предприятий, частных лиц и государственных учреждений. В случае ликвидации банка из поступлений от продажи его активов прежде всего должны быть удовлетворены требования клиентов. Другие кредиторы и акционеры получат то, что останется.

Как показывает таблица 3., средства банка в значительной мере определяются депозитами, которые обеспечивают 70-80% суммарных активов банка.

**Заимствования из недепозитных источников**. Если депозиты являются основным источником банковских ресурсов, то довольно значительные суммы поступают и с второстепенных счетов в разделе пассивов. При прочих равных условиях чем крупнее банк, тем в большей мере он использует недепозитные источники финансирования.

Почти для всех американских банков наиболее важным источником недепозитного финансирования являются покупка федеральных фондов и продажа ценных бумаг в соответствии с соглашениями об обратном выкупе. Эта статья отражает временные заимствования банка на денежном рынке, преимущественно из резервов, предоставляемых ему в качестве кредита другими банками, или в результате реализации соглашений об обратном выкупе, когда банк заимствует средства у другого банка или крупного корпоративного клиента под обеспечение частью банковских ценных бумаг.

**Собственный капитал.** В отчете о финансовом состоянии статьи, относящиеся к капиталу, отражают долю владельцев (акционеров) в капитале банка. Каждый новый банк начинает деятельность с минимального капитала владельцев (обычно не менее 1 млн.долл.), а затем заимствует средства у широкой публики, чтобы «запустить» свои операции. По сути дела, банки являются организацией, которая в наибольшей степени связана с заимствованием средств для своей деятельности. На капитальные статьи обычно приходится менее 10% стоимости суммарных активов банка.

Таблица 3.

### Баланс (отчет о финансовом состоянии) крупного банка Среднего Запада (в млн.долл.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование статей | На конец года | Через 6 месяцев |
| 1 | Активы :  Наличность и депозиты на счетах «ностро»  Инвестиционные ценные бумаги  Ценные бумаги на торговом счете  Продажа федеральных фондов и покупка ценных бумаг по соглашению об обратном выкупе  Кредиты-брутто:  За вычетом: отчисления на покрытие убытков по кредитам;  Незаработанные проценты по кредитам  Кредиты-нетто:  Суммы, причитающиеся за аренду  Стоимость помещений и оборудования  Обязательства клиентов по акцептам  Второстепенные активы  Суммарные активы | 1643  2803  21  278  15887  (349)  (117)  15421  201  365  70  903  21705 | 2300  3002  96  425  15412  (195)  (137)  15080  150  363  111  1059  22586 |
| 2 | Пассивы и акционерный капитал:  Депозиты :  Беспроцентные депозиты до востребования  Сберегательные депозиты  Депозитные счета денежного рынка  Срочные депозиты  Депозиты в зарубежных отделениях  Сумма депозитов  Недепозитные заимствования:  Покупка федеральных фондов и продажа ценных бумаг  по соглашениям об обратном выкупе  прочие краткосрочные обязательства  задолженность по ипотеке  субординированные векселя и необеспеченные долговые обязательства  Прочие пассивы:  Просроченные акцепты  Второстепенные обязательства  Суммарные пассивы  Акционерный капитал:  Обыкновенные акции  Привилегированные акции  Избыточный капитал  Нераспределенная прибыль  Собственные акции, которые хранятся в финансовом отделе  Суммарный акционерный капитал  Итого пассивы и акционерный капитал | 3427  914  1914  9452  787  16494  2132  897  417  200  70  348  20558  212  1  603  332  (1)  1147  21705 | 3831  937  1965  9981  869  17583  1836  714  439  200  111  423  21306  212  1  601  466  1280  22586 |

Оценка деятельности банка

Как можно использовать финансовую отчетность банка – отчет о финансовом положении (баланс) и отчет о прибыли для оценки того, насколько успешно работает банк? На что мы обращаем внимание для того, чтобы понять, если ли у банка серьезные проблемы, которые должны решать его менеджеры?

Первым шагом при анализе любой финансовой отчетности банков выступает определение того, какие цели преследует или должен преследовать банк. Деятельность банка должна быть направлена на достижение конкретных целей. Беспристрастная оценка деятельности любого банка должна начинаться с определения того, был он в состоянии достичь тех целей, которые поставили перед ним его менеджеры и акционеры.

Помимо того, что существуют текущие цели, которые определяют повседневную деятельность банка, банки все чаще приходят к выводу, что они должны уделять особое внимание стоимости их акционерного капитала. Действительно, основополагающий принцип финансового менеджмента в соответствии с сегодняшней практикой гласит, что максимизация стоимости акционерного капитала банка является ключевой задачей, которая должна иметь приоритет над остальными. Все банки представляют собой корпорации, акционеры которых заинтересованы в возрастании стоимости акционерного капитала и дохода по нему. Если стоимость акций не повышается до уровня, соответствующего ожиданиям акционеров, инвесторы могут пожелать избавиться от них, и тогда банк столкнется с трудностями в привлечении нового капитала для обеспечения своего роста в будущем. Поэтому, очевидно, что банковские менеджеры должны стремиться к максимизации стоимости акционерного капитала банка при сохранении приемлемого уровня риска по своим операциям.

Что может привести к росту стоимости акционерного капитала банка? Стоимость акции любого учреждения определяется так:

Стоимость акции банка = =∑, (1)



где D - ожидаемые акционерами дивиденды (Е), которые будут выплачены в будущем, дисконтированные на минимальный приемлемый уровень доходов (k) в увязке с принимаемым банком уровнем риска. Стоимость акции банка будет иметь повышательную тенденцию в любой из приведенных ниже ситуаций:

1. Предполагается, что стоимость ожидаемых поступлений дивидендов в будущем будет расти (в результате происходящего расширения деятельности на некоторых сегментах рынка банковских услуг или вследствие выгодных приобретений, осуществленных банковским учреждением).
2. Снизился принимаемый банком уровень риска вследствие увеличения капитала или снижения убытков по кредитам.
3. Увеличился уровень ожидаемых дивидендов при снижении уровня риска, ожидаемого владельцами банковских акций.

Менеджеры могут работать как над задачей увеличения будущих доходов, так и над задачей снижения риска или над сочетанием обеих задач для того, чтобы поднять цену акций банка.

В то время как движение цены акций теоретически является наилучшим показателем работы предприятия, поскольку отражает рыночную оценку его деятельности, в банковском деле данный показатель зачастую недостаточно точен. Причина этого кроется в том, что с большинством банковских акций заключается недостаточно много сделок как на международном, так и национальном рынке. Это заставляет финансовых аналитиков обращаться к индикаторам, заменяющим показатели рыночной стоимости, в частности к различным относительным показателям прибыльности. Важнейшие относительные показатели прибыльности банка, использующиеся в настоящее время, таковы:

Прибыль на собственный

(акционерный) капитал = , (2)



(ROE)

Прибыль

на единицу активов = , (3)



(ROA)

Чистая процентная маржа = , (4)



Чистая непроцентная маржа = , (5)



Чистая маржа

операционной прибыли = , (6)



банка

Чистая прибыль

до проведения специальных = , (7)



операций (NRST)

Чистая прибыль

в расчете на акцию (EPS) , (8)



Как и все финансовые показатели, каждый из приведенных выше в значительной степени варьируется в различные периоды времени и по различным рынкам банковских услуг.

Каждый из приведенных показателей характеризует тот или иной аспект прибыльности банка. Так - прежде всего показатель эффективности работы менеджеров. Он говорит о том, насколько менеджеры банка справляются с задачей извлечения чистой прибыли из активов банковского учреждения. Вместе с тем – измеритель доходности для акционеров банка. Он приблизительно устанавливает размер чистой прибыли, получаемой акционерами от инвестирования своего капитала (т.е. риска, на который они идут, предоставляя свои средства, в надежде получить приемлемый уровень прибыли).

Чистая маржа операционной прибыли, чистая процентная маржа и непроцентная маржа являются показателями как эффективности, так и прибыльности, т.е. того, насколько успешно менеджеры и сотрудники банка обеспечивали сохранение опережающих темпов роста доходов (прежде всего процентов по банковским кредитам, инвестициям и комиссии за услуги) по сравнению с темпами роста расходов (в основном процентов по депозитам и займам на денежном рынке). **Чистая процентная маржа** определяет размер спреда (разницы) между доходами и расходами по процентам, который был получен менеджерами путем тщательного контроля за доходными активами банка и поиска наиболее дешевых источников средств. **Непроцентная маржа** определяет соотношение непроцентных доходов (платы за обслуживание депозитов и другие виды комиссионного вознаграждения, полученного банком) и произведенных непроцентных расходов (в том числе заработная плата, затраты на ремонт и техническое обслуживание банковского оборудования и расходы на покрытие убытков по кредитам). У большинства банков непроцентная маржа отрицательна, т.к. непроцентные расходы обычно превышают соответствующие доходы, несмотря на то, что в последние годы объемы получаемого банком комиссионного вознаграждения быстро увеличивались.

Показатель чистой прибыли до проведения специальных операций оценивает прибыль банка, полученную за счет обычных, регулярно используемых источников дохода, в т.ч. доходов от кредитов, инвестиций, комиссионного вознаграждения за другие услуги, предоставляемые банками (например, ведение чекового счета), по отношению к совокупным активам банка. Необычные, или чрезвычайные, статьи, такие, как доходы от продажи банковского имущества и оборудования, прибыль или убытки по ценным бумагам, обычно исключаются финансовыми аналитиками из расчета показателей прибыльности банка. Наконец, показатель представляет собой точную оценку выплат в пользу основных владельцев банка – его акционеров – относительно количества реализованных банком акций.

Другой традиционный показатель прибыльности банка называется **спред прибыли** и рассчитывается следующим образом:

Спред прибыли = , (9)



С помощью спреда оценивается, насколько успешно банк выполняет функцию посредника между вкладчиками и заемщиками и насколько остра конкуренция на обслуживаемом банком рынке. Усиление конкуренции обычно приводит к сокращению разницы между средними доходами по активам и средними расходами по пассивам. При условии неизменности всех прочих факторов спред банка сокращается по мере обострения конкуренции, что вынуждает его менеджеров искать другие пути получения прибыли с целью компенсации снижения спреда прибыли.

Другим важным показателем прибыльности является чистая маржа операционной прибыли (или использования активов) – соотношение совокупной прибыли и совокупных активов. Данный показатель прибыльности может быть разложен на две составляющие – среднюю процентную прибыль по активам и среднюю непроцентную прибыль по активам. Последний элемент образуется за счет комиссионного вознаграждения при оказании различных услуг (например, за ведение чековых счетов или трастовые услуги).

Таким образом:

, (10)



С обострением конкуренции на рынке кредитов и других доходных активов и по мере того, как многие кредиты переходили в разряд просроченных, все большее число банков стали обращать внимание на увеличение непроцентной прибыли в форме комиссионного вознаграждения. Подобное вознаграждение значительно повышает размер совокупной прибыли и помогает увеличить чистую прибыль, направляемую на выплаты акционерам. Банковские менеджеры прилагают также свои усилия к сокращению той доли совокупных ресурсов, которая направляется в не приносящие доход активы (в том числе в кассу банка, в основные средства и нематериальные активы). Одним из широко применяемых показателей относительной важности не приносящих доход активов (по сравнению с такими активами, которые приносят непосредственный доход банку) является показатель доходной базы:

Доходная

База = (11)



Активов

Менеджеры и сотрудники банка, у которого сокращается доходная база, должны обычно работать с большей интенсивностью для поддержания уже достигнутого уровня доходов.

При анализе того, насколько успешно функционирует любой конкретный банк, зачастую полезно разложить некоторые из показателей прибыльности на ключевые составляющие. Например, ROE и ROA – два наиболее популярных и широко используемых показателя – тесно связаны между собой. У обоих один и то же числитель – прибыль после упалты налогов. Поэтому два этих показателя прибыльности могут быть связаны напрямую:

ROE = ROA\*, (12)



Или другими словами:



Отметим, что чистая прибыль банка равна его совокупным доходам за вычетом его операционных расходов и налогов. Исходя из этого:

ROE =



Данная взаимосвязь говорит о том, что банковская прибыль, направляемая его акционерам, в высшей степени чувствительна к тому, за счет каких источников формируются ресурсы банка, что больше используется – долговые обязательства (включая депозиты) или средства владельцев банка. Даже банк с низким уровнем ROA может достичь относительно высокого уровня ROE путем широкого использования долговых обязательств (увеличения соотношения собственных и заемных средств) и малого использования капитала акционеров.

Фактически взаимосвязь ROE и ROA однозначно показывает ту фундаментальную зависимость между рискованностью и прибыльностью, с которой сталкиваются банковские менеджеры. Банку, у которого прогнозируемый на текущий год показатель ROA составляет около 1%, потребуется 10 долл.активов на каждый доллар капитала для того, чтобы показатель ROЕ достиг 10%. Таким образом, на базе уравнения (12) получаем:

ROE = ROA



Однако если ожидается, что банковский показатель ROA снизится до 0,5%, достичь уровня ROЕ в 10% возможно только тогда, когда каждый доллар капитала обеспечивает 20 долл.активов. другими словами:

ROЕ =



Можно построить таблицу соотношения рискованности и прибыльности аналогично таблице, приведенной ниже, на основе которой можно выяснить, какой уровень соотношения долговых обязательств и акционерного капитала должен соблюдаться для достижения банком желаемого его акционерами уровня прибыльности. Из таблицы следует, что банк, соотношение активов и капитала которого находится в пределах от 5 до 1, может ожидать ROЕ в 2,5% при ROА-0,5% и ROЕ в 10% при ROА-2%. Напротив, при соотношении активов и капитала, равном 1, банк может достичь ROЕ в 10% путем получения невысокого показателя ROА-0,5%.

Таблица 4.

### Соотношение рискованности и прибыльности банка

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Отношение активов к совокупному акционерному капиталу | Возможный уровень доходности активов (ROА) | | | |
| 0,5% | 1,0% | 1,5% | 2,0% |
| Тогда ROЕ должен быть (в %) | | | |
| 5:1 | 2,5 | 5,0 | 7,5 | 10,0 |
| 10:1 | 5,0 | 10,0 | 15,0 | 20,0 |
| 15:1 | 7,5 | 15,0 | 22,5 | 30,0 |
| 20:1 | 10,0 | 20,0 | 30,0 | 40,0 |

Очевидно, что по мере снижения эффективности, представленной показателем ROА, банк должен принимать на себя более высокий риск в форме увеличения соотношения долговых обязательств и акционерного капитала для того, чтобы иметь возможность достичь желаемого его акционерами уровня прибыльности.

Разбивка показателя доходности капитала на его составляющие для проведения более детального анализа.

Другая чрезвычайно важная формула прибыльности на базе ROЕ выглядит следующим образом:

ROЕ = (13)



Или

ROЕ = Чистая маржа прибыли х Коэффициент использования активов х

х Мультипликатор акционерного капитала,

где

## Чистая маржа

прибыли банка (NPM) = (14)



Коэффициент использования

активов банка (AU) = (15)



Мультипликатор

капитала (EM) = (16)



Каждый элемент данного несложного уравнения представляет собой контрольный индикатор того или иного аспекта банковских операций (рис 3.). Например:

эффективность управления

Маржа прибыли банка отражает расходами и политики установления

(PM) → цен на банковские услуги.

Коэффициент отражает политику управления портфелем

использования → (особенно в части структуры активов банка (AU) активов банка и доходов по ним).

Мультипликатор отражает финансовый рычаг или политику

капитала (EM) → в области финансирования:

выбранные источники

формирования банковских

ресурсов (долговые

обязательства или акционерный

капитал).

Если какой-либо из указанных показателей начинает уменьшаться, менеджеры должны обратить внимание на это самое пристальное внимание и выявить причины подобного изменения.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | |  | Мультипликатор капитала или использование финансового рычага для увеличения чистой прибыли акционеров (совокупные активы/ акционерный капитал) |  | | |  | Управленческие решения  Относительно структуры капитала:   * Какие источники финансирования должны использоваться * В каком размере должны выплачиваться   Дивиденды акционерам  после налогообложения | |
|  |
| Доходности акционер  ного капитала (ROЕ или чистая прибыль после налогообложения/акционерный капитал) |  |  |  |  |
|  |  |
|  |  | |
| Маржа прибыли банка (чистая прибыль после налогообложения/ операционные доходы) |
|  |  | | Управленческие решения относительно:   * Структуры привлеченных и и инвестированных средств * Того, насколько крупным   должен быть банк   * Контроля за операционными расходами * Установления цен на услуги * Способов минимизации налоговых отчислений   банка | |
| Доходность совокупных активов банка как показатель общей эффективности деятельности (ROА или чистая прибыль после налогообложе  ния/совокупные активы) |  |  | |
|  | | |
|  |
| Использование активов как показатель эффективности управления активами (операционные доходы/ совокупные активы) |
|  |
|
|  |  | | |  | |

Рис 3. Факторы, определяющие уровень банковской прибыли, приходящийся на единицу акционерного капитала (ROЕ)

Очевидно, что анализ показателей прибыльности банка, т.е. анализ отдельных компонентов данных показателей, позволяет нам сделать вывод о причинах трудностей в области банковских доходов, с которыми сталкивается банк, и выявить те сферы, которые требуют особого внимания со стороны менеджеров, с тем чтобы найти возможные пути решения возникших проблем с доходами. Приводимы ниже анализ свидетельствует о том, что достижение высокого уровня прибыльности банка зависит от нескольких ключевых факторов.

1. Взвешенное использование финансового рычага (или соотношения банковских активов, финансируемых за счет долговых обязательств и акционерного капитала).
2. Взвешенное использование операционного рычага по фиксированным активам (или доля фиксированных затрат, которую банк использует для увеличения его операционной прибыли в целях роста общих финансовых итогов банка).
3. Тщательный контроль за операционными расходами, с тем чтобы большая часть доходов становилась чистой прибылью.
4. Тщательное управление портфелем активов для соблюдения нормативов ликвидности при ориентации на получение максимальной прибыли от любого из имеющихся активов.
5. Тщательный контроль за степенью рискованности банковских операций, с тем чтобы убытки не свели к нулю прибыль банка и его акционерный капитал.

**Оценка риска в банковском деле**

Риск для банкира означает неопределенность, связанную с некоторым событием. Например, будет ли клиент пролонгировать предоставленный ему кредит? Вырастет ли в следующем месяце объем депозитов? Увеличится ли цена акций банка и его прибыль? Каково будет движение процентных ставок на следующей неделе и окажет ли оно воздействие на размер банковской прибыли.

Банкиры могут быть больше всего заинтересованы в достижении высоких цен на акции и высокой прибыльности, но при этом они не могут игнорировать проблему рискованности банковских операций. Фактически контроль за банковскими рисками представляет собой один из важнейших факторов, определяющих прибыльность банка в ближайшей перспективе. Усиление экономической неустойчивости и имеющие место проблемы со ссудами в электроэнергетику, недвижимость и иностранными кредитами заставляли банкиров в последние годы уделять особое внимание возможностям оценки и контроля за банковским риском. Банкиры проявляют беспокойство по поводу шести основных видов риска:

1. кредитного риска;
2. риска несбалансированной ликвидности;
3. рыночного риска;
4. процентного риска;
5. риска недополучения прибыли;
6. риска неплатежеспособности.

**Кредитный риск.** Вероятность того, что стоимость части активов банка, в особенности кредиторов, уменьшится или сведется к нулю, называется кредитным риском. Поскольку доля средств владельцев в совокупной стоимости активов банков незначительна, даже при относительной небольшом проценте кредитов, которые перешли в разряд неблагополучных, банк может оказаться на грани банкротства. Ниже приводится два наиболее распространенных показателя кредитного риска банка:

* отношение недействующих активов к совокупному объему кредитов и обязательств по лизингу;
* отношение чистых списаний по кредитам к совокупному объему кредитов и обязательств по лизингу.

**Недействующие активы** – это доходные активы, в том числе кредитные вложения, срок погашения которых истек 90 или более дней назад. Списания - это кредиты, относительно которых банк убедился, что они никогда не будут погашены, и которые были списаны на убытки. Если некоторые из этих кредитов в конечном итоге принесут банку некоторый доход, возвращенная сумма вычитается из валовых списаний и выводится сумма чистых списаний. По мере роста обоих показателей увеличиваются кредитный риск банка и вероятность его банкротства.

**Риск несбалансированной ликвидности.** Банкиры также опасаются того, что они столкнутся с проблемой недостаточности наличных и привлеченных средств для того, чтобы обеспечить возврат депозитов, выдачу кредитов и т.д. Банк, который столкнулся с риском несбалансированной ликвидности, может быть вынужден срочно привлекать средства по слишком высокой ставке для удовлетворения текущих потребностей в наличных средствах, что приведет к снижению его прибыли. Фактически лишь немногие банки сталкиваются с дефицитом наличных средств, поскольку он легко преодолевается путем заимствования ликвидных средств на межбанковском рынке. На практике подобная ситуация так редка, что когда в начале 80-х годов небольшой банк в штате Монтана на несколько часов задержал оплату чеков из-за временной нехватки средств, данный случай расследовался на федеральном уровне.

Недостаток ликвидности чаще обусловливается неожиданным и значительным оттоком депозитов, что заставляет банк заимствовать средства по более высокой процентной ставке – выше, чем ставки, по которым производят подобные заимствования другие банки. Значительное ухудшение ликвидности банка зачастую заставляет его уплачивать повышенный процент для привлечения обращаемых на рынке депозитных сертификатов. Одним из показателей уровня риска несбалансированной ликвидности является соотношение:

* заимствованных средств (в том числе евродолларовых средств, федеральных фондов, соглашений об обратном выкупе ценных бумаг, депозитные сертификаты на крупные суммы и коммерческих бумаг) и совокупных активов.

Рост объема заимствованных средств увеличивает вероятность наступления кризиса ликвидности в случае повышения оттока депозитов или ухудшения качества кредитов. Другими показателями уровня риска несбалансированной ликвидности являются:

* отношение нетто-кредитов к совокупным активам;
* отношение наличных средств и межбанковского кредита с истекающим сроком погашения к совокупным активам;
* отношение активов в наличной форме и правительственных ценных бумаг к совокупным активам.

Активы в наличной форме включают наличные деньги в хранилище банка, депозиты банка в местном федеральном резервном банке, депозиты в других банках для компенсации выплат по чекам и за другие межбанковские услуги и наличность в процессе инкассации. Стандартные способы снижения уровня риска несбалансированной ликвидности банка включают увеличение доли средств банка, направляемых в ликвидные активы и легко реализуемые на рынке активы (как, например, правительственные ценные бумаги), или использование более долгосрочных ценных бумаг для финансирования операций банка.

**Рыночный риск.** Неустойчивость процентных ставок внесла беспорядок в работу менеджеров по управлению банковскими активами, особенно по управлению портфелями инвестиций в правительственные облигации и другие обращающиеся на рынке ценные бумаги. Когда процентные ставки достигли рекордно высокого уровня, рыночная стоимость находящихся у банков облигаций стремительно снизилась, что привело к значительным убыткам многих банковских фирм, реализующих ценные бумаги. Это наглядный пример того, что финансовые аналитики называют рыночным риском. При росте процентных ставок рыночная стоимость ценных бумаг с фиксированным доходом и кредитов под фиксированный процент уменьшается. Банк, который вынужден продавать подобные активы в условиях роста ставок, понесет убытки. Напротив, снижение процентных ставок увеличит стоимость ценных бумаг с фиксированным доходом и кредитов под фиксированный процент, и их продажа приведет к приросту капитала.

**Процентный риск.** Движение рыночных ставок может также оказать значительное воздействие на размер разницы между доходами и операционными расходами. Например, рост процентных ставок может привести к снижению банковской маржи прибыли в случае, если структура активов и пассивов банковского учреждения такова, что процентные расходы по привлеченным средствам растут быстрее, чем процентные доходы по кредитам и инвестициям в ценные бумаги. Однако если у банка активов с переменными ставками (особенно кредитов) больше, чем пассивов с переменными ставками (особенно депозитные сертификаты и заимствований на денежном рынке, чувствительных к изменению), то снижение ставок уменьшит маржу прибыли банка. В этом случае доходы от активов будут снижаться быстрее, чем расходы по привлеченным средствам.

Влияние движения процентных ставок на маржу банковской прибыли обычно называется процентным риском. Среди наиболее распространенных показателей уровня процентного риска следующие:

* отношение активов, чувствительных к изменению ставок. Если в определенном временном интервале сумма активов, чувствительных к изменению ставок, превышает сумму пассивов, чувствительных к изменению ставок, банк при снижении процентных ставок понесет убытки. Напротив, если сумма пассивов, чувствительных к изменению ставок, превышает сумму активов, чувствительных к изменению ставок, вероятность убытков проявляется при росте ставок.
* Отношение незастрахованных депозитов к совокупным депозитам. Незастрахованные депозиты – это обычно правительственные депозиты и депозиты корпораций, сумма которых превышает застрахованную сумму, а также депозиты, столь чувствительных к изменению ставок, что будут отозваны в случае, если уровень дохода, предлагаемый конкурентами, увеличится даже незначительно.

**Риск недополучения прибыли.** Риск, относящийся к чистой прибыли банка (после вычета всех расходов, в том числе налогов), известен под названием риск недополучения прибыли. Прибыль может неожиданно уменьшиться под воздействием внутрибанковских или внешних факторов, например изменений экономических условий или изменений в законодательстве и регулировании. Обострение конкуренции в банковской сфере в последние годы привело к сокращению спреда между доходами по активам банка и стоимостью привлечения банком средств. Таким образом, акционеры банка всегда сталкиваются с возможным снижением их прибыли в расчете на одну акцию, что приведет к падению цены акций банка и подрыву ресурсной базы, необходимой для будущего роста. Наиболее распространенными показателями риска недополучения прибыли являются:

* Стандартное отклонение (S) или вариация (S2) чистой прибыли после уплаты налогов;
* Стандартное отклонение или вариация доходности капитала банка (ROE) и доходности активов (ROA).

Чем больше стандартное отклонение или вариация прибыли банка, тем более рискованным выглядит положение банка с точки зрения прибыли. Если инвесторы в ценные бумаги банка ожидают, что повышенный риск недополучения прибыли сохранится и далее, они будут стремиться компенсировать его с помощью более высоких доходов от банка или найдут другое применение свои деньгам.

**Риск неплатежеспособности (или банкротства).** Банкиры должны обращать пристальное внимание на риски, влияющие на жизнеспособность их учреждения в долгосрочном плане, которые обычно называются риском неплатежеспособности. Если банк выдал слишком большое количество плохих кредитов или если рыночная стоимость значительной части его портфеля снижается, это приводит к серьезным потерям капитала при их продаже, а его счета, предназначенные для компенсации подобных убытков, оказываются перегруженными. Если инвесторы и вкладчики узнают об этой проблеме и начинают изымать свои средства, регулирующие органы могут быть вынуждены объявить банк неплатежеспособным и закрыть его.

Банкротство банка может привести к тому, что к его акционерам вернется лишь небольшая часть тех средств, которые они доверили данному учреждению. Вкладчики, средства которых не были застрахованы, также рискуют тем, что они потеряют свои деньги частично или полностью. По этой причине уровень цен на банковские акции, дохода по ним и по крупным незастрахованным депозитам может уже на ранней стадии служить индикатором, свидетельствующим о наличии у банка проблем с платежеспособностью. Если инвесторы считают, что шансы банка обанкротиться слишком велики, рыночная стоимость его акций обычно начинает падать, и он вынужден предлагать более высокие процентные ставки по своим депозитным сертификатам и другим заимствованным средствам для того, чтобы привлечь необходимые ресурсы. Экономисты называют данный феномен дисциплиной рынка – рыночное движение процентных ставок и стоимости ценных бумаг направлено в сторону, противоположную интересам фирмы, которая столкнулась с проблемами. Подобная ситуация заставляет ее осуществлять коренное изменение своей политики и деятельности с целью разубедить инвесторов в их худших опасениях относительно фирмы. Это наводит на мысль о том, что риск банкротства банка может быть приблизительно оценен с помощью следующих показателей:

* Разница рыночных ставок по долговым обязательствам, эмитированным банком (таким, как ценные бумаги и ДС), и правительственным ценным бумагам с аналогичными сроками погашения. Увеличение данной разницы означает, что рыночные инвесторы видят повышенный риск появления убытков от операций по покупке долговых ценных бумаг банка.
* Соотношение цены акций банка и его годовой прибыли в расчете на одну акцию. Данное соотношение зачастую снижается тогда, когда инвесторы приходят к убеждению, что капитал банка недостаточен относительно взятых им на себя рисков.
* Отношение акционерного капитала (чистой стоимости) к совокупным активам банка, снижение которого может свидетельствовать об увеличении степени риска акционеров банка и владельцев его долговых обязательств.
* Соотношение приобретенных средств и совокупных пассивов. Под приобретенными средствами обычно понимаются незастрахованные депозиты, заимствования на денежном рынке у других банков, корпораций и правительственных органов, которые должны быть возвращены в течение одного года.

Список рисков, с которыми сегодня сталкиваются банки, не исчерпывается кредитным, рыночным, процентным рисками, рисками несбалансированной ликвидности, недополучения прибыли и неплатежеспособности. Все банки вне зависимости от их размеров и структуры сталкиваются также с другими важными видами рисков.

**Инфляционный риск** – вероятность того, что повышение цен на товары и услуги (инфляция) неожиданно сведет к нулю покупательную способность прибыли банка и его выплат акционерам.

**Валютный или курсовой риск** – вероятность того, что изменение курсов иностранных валют приведет к появлению у банка убытков вследствие изменения рыночной стоимости его активов и пассивов.

**Политический риск** – вероятность того, что изменение законодательных или регулирующих актов внутри страны или за ее пределами окажет негативное воздействие на прибыль, операции и перспективы банка.

**Риск злоупотреблений** – возможность того, что владельцы банка, его служащие или клиенты нарушат закон, а это повлечет за собой убытки для банка вследствие мошенничества, растраты, кражи и других незаконных действий.

* 1. **Управление обслуживанием клиентов**

Банки предоставляют множество различных ссуд широкому кругу клиентов на самые разные цели – от покупки автомобилей и новой мебели, проведения отпуска, оплаты учебы в колледже до реконструкции домов и офисов. Мы можем классифицировать это огромное количество банковских ссуд, сгруппировав их в соответствии с целями кредитования, т.е. тем, как заемщик планирует использовать полученный банковский кредит.

Таким образом, ссуды могут быть подразделены на семь основных категорий в соответствии с их целями:

1. Ипотечные ссуды, т.е. ссуды, обеспеченные недвижимостью – землей, зданиями и другим имуществом, включая краткосрочные кредиты на строительство и землеустройство и более долгосрочные кредиты на покупку сельскохозяйственных угодий, домов, квартир, коммерческих сооружений и имущества за рубежом.
2. Ссуды финансовым учреждениям, т.е. ссуды банкам, страховым и финансовым компаниям, а также другим финансовым учреждениям.
3. Сельскохозяйственные ссуды, предоставляемые владельцам ферм и ранчо с целью содействия их деятельности по обработке земли, сбору урожая, вскармливанию скота и уходу за ними.
4. Ссуды торговым и промышленным компаниям предоставляются предпринимательским фирмам для покрытия расходов на покупку товарно-материальных запасов, уплату налогов и выплату зарплаты.
5. Ссуды частным лицам включают ссуды на покупку в рассрочку автомобилей, передвижных домов, электробытовой техники и других потребительских товаров, ссуды на ремонт и модернизацию домов, покрытие расходов на медицинское обслуживание и других личных расходов; предоставляются непосредственно гражданам или косвенно через розничных дилеров.
6. Прочие ссуды включают все другие виды ссуд, не описанные выше, в том числе обеспеченные ценными бумагами.
7. Лизинговое финансирование предполагает, что банк покупает оборудование или машины и передает их в аренду свои клиентам.

Одним из ключевых факторов, определяющих структуру конкретного банковского кредитного портфеля, является специфика сектора рынка, который обслуживает данный банк. Каждый банк должен учитывать потребности в заемных средствах клиентов его сегмента рынка. Банк, обслуживающий пригородный район с большим количеством односемейных домов и маленьких розничных магазинов, в основном предоставляет ипотечные ссуды под залог жилых помещений , кредиты на покупку автомобилей, бытовой техники, кредиты на покрытие расходов, связанных с ведением домашнего хозяйства. В противоположность этому банк, расположенный в крупном городе, окруженный офисами, крупными универмагами, промышленными предприятиями, обычно направляет большинство ссуд коммерческим фирмам на пополнение товарно-материальных запасов, приобретение оборудования и выплату зарплаты.

Размер банка также является ключевым фактором, влияющим на структуру его кредитного портфеля, особенно размер капитала, который определяет предельную сумму кредита, предоставляемого одному заемщику. Более крупные банки являются обычно оптовыми кредиторами, направляющими основной объем своих кредитных ресурсов корпорациям и другим предпринимательским фирмам. Более мелкие банки ориентированы на розничные кредиты в форме небольших ссуд гражданам (наличными и в рассрочку), кредитов частным лицам под залог домов, а также мелких кредитов владельцам ферм и ранчо.

Кроме того, на структуру кредитного портфеля оказывают воздействие опыт и квалификация менеджеров в области различных видов кредитования, а также официальная кредитная политика банка, которая предписывает своим кредитным инспекторам не выдавать определенные виды кредита.

Структура кредитных вложений конкретного банка в значительной степени зависит от ожидаемого дохода банка, уровень которого кредитные инспектора сопоставляют с доходами по всем другим активам, которые может приобрести банк. При прочих равных условиях банк обычно предпочитает выдавать ссуды, по которым ожидаемые доходы (за вычетом всех расходов и с учетом риска убытков по кредиту) максимальны.

Кредитный портфель любого банка подвергается регулированию, поскольку качество портфеля в большей степени, нежели качество других банковских услуг, важно для оценки риска и надежности банка. Предоставление некоторых кредитов ограничено или запрещено законодательством.

Банковские кредиты физическим лицам обычно выдаются по прямой просьбе клиента, который сообщает об этом сотруднику банка и заполняет кредитную заявку. Заявки на получение кредита предпринимательской фирмой зачастую основываются на контактах между представителями фирмы и кредитными инспекторами банка по мере того, как они открывают новые счета фирмам, работающим на обслуживаемой банком территории.

Если клиент решил обратиться за кредитом, то он проходит собеседование с кредитным инспектором, которое дает возможность клиенту объяснить, почему у него возникла потребность в кредите. Данное собеседование особенно важно потому, что оно позволяет кредитному инспектору банка оценить характер клиента и искренность его намерений. Если клиент недостаточно искренен в указании цели и возникают сомнения по поводу того, что он будет придерживаться условий договора, это обстоятельство должно быть отражено как сильный негативный фактор, учитываемый при рассмотрении кредитной заявки.

Когда клиент обращается за ссудой для предпринимательской фирмы или ссудой под залог, то кредитный инспектор банка производит проверку местоположения клиента, состояния имущества, а также дополнительных сведений. Кредитный инспектор свяжется с другими кредиторами, которые кредитовали данного клиента раньше, для того, чтобы узнать об их опыте общения с ним: придерживался ли клиент условий договора и поддерживал ли он достаточные остатки на счетах? Кредитная история клиента обычно предоставляет большое количество информации о характере клиента, искренности его намерений и чувстве ответственности при использовании банковского кредита.

Когда кредитный комитет одобряет заявку клиента, кредитный инспектор или кредитный комитет обычно проверяет имущество или другие активы, предоставляемые в качестве обеспечения, для того, чтобы убедиться, что банк получит немедленный доступ к залогу или сможет получить право собственности на него в случае невыполнения условий кредитного договора. Данный процесс зачастую называется процессом реализации права банка на обеспечение. Если кредитный инспектор, и кредитный комитет считают, что предоставленная заявка и обеспечение являются достаточно надежными, стороны составляют и подписывают обязательство и другие документы, являющиеся частью кредитного договора.

Подписанный кредитный договор должен постоянно контролироваться с тем, чтобы обеспечить соблюдение условий кредитного договора и своевременное погашение основного долга и процентов по нему. При выдаче крупным ссуд торговым и промышленным компаниям кредитный инспектор будет периодически приезжать к заемщику, проверять деятельность фирмы и решать вопрос о том, какие банковские услуги могут потребоваться клиенту.

Разделы типового кредитного договора.

**Долговое обязательство клиента.** В случае если банк предоставляет кредит одному из своих клиентов, подобная операция обычно сопровождается подписанием договоров, имеющего несколько различных разделов. В первую очередь это долговое обязательство, подписываемое заемщиком, на основную сумму кредита. В данном обязательстве также указываются процентная ставка по кредиту и условия его погашения.

**Соглашении о предоставлении кредита.** Помимо этого, крупные кредиты предпринимательским фирмам и кредиты под залог домов предполагают составление соглашений о предоставлении кредита, в соответствии с которыми банк обязуется предоставить клиенту кредит в определенный момент времени в будущем в пределах оговоренной суммы с взиманием комиссии за обязательство. Данная практика широко распространена при открытии краткосрочных кредитных линий предпринимательским фирмам, когда заемщик может заимствовать до 1 млн.долл. по кредитной линии в оговоренный период времени.

**Обеспечение.** Банковские кредиты могут быть обеспеченные и необеспеченные (бланковые). Обеспеченные кредиты выдаются под залог какого-либо имущества заемщика, которое может быть продано в случае, если заемщик не может иным способом погасить свою задолженность перед банком. Бланковые кредиты не предполагают залога активов заемщика и выдаются большей частью на основании его репутации и оценки уровня его доходов.

**Гарантии или поручительства со стороны заемщика**. В большинстве кредитных договоров заемщик предоставляет гарантию или поручительство того, что указанная в кредитной заявке информация является правильной. От заемщика также могут потребовать залога наличных активов – дома, земли, автомобилей и т.д. – по кредиту предпринимательской фирме или по кредиту, который предусматривает наличие на договоре подписи третьей стороны. Вне зависимости от предоставления залога кредитный договор должен содержать указание на то, какое лицо или организация несет ответственность по кредиту и обязано осуществлять платежи.

**Случаи невыполнения условий кредитного договора.** Большинство кредитных договоров содержат раздел, перечисляющий случаи невыполнения обязательств и указывающий, какие действия заемщика или отказ от подобных действий представляют собой значительное нарушение условий кредитного соглашения и какие юридические действия уполномочен предпринимать банк для того, чтобы вернуть свои средства. Раздел о случаях невыполнения обязательств содержит также указание о том, кто оплачивает расходы по взысканию, судебные издержки и расходы на адвокатов, которые могут возникнуть при возбуждении судебного процесса по кредитному договору.

**Проверка кредитов.** Несмотря на то, что в банковской практике используются различные способы проверки кредитов, почти все банки придерживаются нескольких основополагающих принципов.

1. Периодическая проверка всех видов кредитов.
2. Тщательная разработка этапов проверки кредитов с тем, чтобы обеспечить проверку всех важнейших условий по каждому кредитному договору.
3. Наиболее частая проверка крупнейших кредитов, поскольку невыполнение заемщиками обязательств по ним может серьезно сказаться на финансовом положении самого банка.
4. Наиболее частая проверка проблемных кредитов, увеличение частоты проверок по мере роста проблем, связанных с конкретным кредитом.
5. Более частые проверки в условиях экономического спада или появления значительных проблем в тех отраслях, куда банк вложил значительную часть своих ресурсов.

Проверка кредитов – не роскошь, а необходимость для осуществления разумной программы банковского кредитования. Она помогает менеджерам не только быстрее выявлять проблемные кредиты, но и постоянно проверять соответствие действий кредитных инспекторов кредитной политике банка.

Несмотря на элементы страхования, которые банки включают в свои программы кредитования, некоторые кредиты неизбежно переходят в разряд проблемных. Обычно это означает, что заемщик не произвел своевременно один или более платежей или что стоимость обеспечения по кредиту значительно снизилась. Несмотря на то, что каждый проблемный кредит имеет свои особенности, всем присущи определенные общие черты, которые говорят банкиру о том, что возникли определенные трудности:

1. Необычные или необъяснимые причины задержки предоставления финансовой отчетности, осуществления платежей или прекращения контактов с работниками банка.
2. По кредитам предпринимательским фирмам – любое неожиданное изменение заемщиком методов расчета амортизации, взносов по пенсионным планам, оценки товарно-материальных ценностей, начисления налогов или расчета прибыли.
3. По кредитам предпринимательским фирмам – реструктурирование задолженности или отказ от выплаты дивидендов, изменение кредитного рейтинга заемщика.
4. Неблагоприятные изменения цены на акции заемщика.
5. Наличие чистых убытков в течение одного или нескольких лет, измеренных с помощью показателей доходности активов, доходности капитала или прибыли до уплаты процентов и налогов.
6. Отклонение объема фактических продаж или потока наличности от планируемых при подаче кредитной заявки.
7. Неожиданные и необъяснимые изменения в размере остатков на счетах клиента.

Если в процессе проверки кредитов обнаруживаются проблемные кредиты, они обычно передаются специалистам по разработке планов возврата кредитов, которые должны расследовать причины возникновения проблемы и провести работу с заемщиком, чтобы найти решение, которое максимизирует шансы банка на возвращение своих средств.

**Глава 3. Стратегия управления активами и пассивами и защита от риска**

* 1. **Способы управления активами и пассивами для защиты от риска изменения процентных ставок**

**3.1.1 Стратегия управления активами**

Банки не всегда рассматривали свои активы и пассивы в неразрывном единстве. До 60-х годов прошлого века банкиры большей частью воспринимали источники фондов – обязательства и собственный капитал. Согласно такому подходу к управлению активами предполагалось, что величина и виды хранимых банком депозитов и других заемных средств, которые он мог привлечь, обусловливались главным образом потребностями клиентов банка. Публика как бы сама определяла количественное соотношение между чековыми депозитами, сберегательными вкладами и срочными депозитами, которые она желала держать. Ключевая сфера принятия решений руководством банка была связана не с депозитами, а с активами. Банк мог осуществлять контроль над притоком депозитов, только принимая решения о том, кому предоставлять ограниченные объемы наличного кредитного ресурса и каковы должны быть условия займов.

В соответствии со стратегией управления активами потребности банка в ликвидности удовлетворялись за счет разумного управления кредитами. Большинство банковских займов были краткосрочными или выданными на сроки, соответствующие сезонным потребностям клиентов. Таким образом, большая часть кредитов, которые стремились выдавать банки, являлась «самоликвидирующейся», так как платежи по ним производились в течение всего нормального цикла деловой активности – от производства до конечной продажи. Если возникала дополнительная потребность в ликвидных средствах, то банк мог удовлетворять ее, храня достаточное количество государственных ценных бумаг и других быстрореализуемых активов. Таким образом, стратегия управления активами основывалась на той идее, что большую часть своих потребностей в ликвидных активах банк покрывал за счет конвертации активов в наличность.

Но, банковский актив номер один – займы – не всегда являются самоликвидирующимися, особенно если экономика находится в состоянии глубокого спада. В этих условиях необходима реструктуризация некоторых займов, что в итоге приводит к необходимости изыскания новых источников средств для их поддержки. Однако имеются и прибыльные возможности кредитования: банк может выдать некоторую часть кредитов на длительные сроки. Но такой шаг, вероятно, потребует новых источников финансирования, помимо традиционных ликвидных активов и краткосрочных депозитов.

**3.1.2 Стратегия управления пассивами**

В 60-70-х гг. прошлого века наблюдались значительные изменения в способах управления структурой активов и пассивов. Сталкиваясь с быстрым ростом величины процентных ставок и интенсивной конкуренцией за фонды, банкиры начали уделять повышенное внимание изысканию новых источников средств, а также мониторингу структуры и стоимости депозитов и недепозитных обязательств. Они начали реструктурировать источники средств в соответствии с определенными, четко заданными целями:

1. Использовать те источники, которые минимизируют издержки привлечения средств, что оставляет в распоряжении банка больше новых средств для увеличения его прибыли и капитала.
2. Выбирать оптимальные пропорции между величинами депозитов, заемных средств и капитала, обеспечивающие желаемый уровень стабильности фондов так, чтобы банк мог позволить себе держать высокодоходные активы, которые обычно требуют инвестиций на более длительные сроки при более высоком уровне риска.

В результате нововведений была выработана стратегия управления пассивами. Ее целью было установление контроля над источниками средств банка, аналогично контролю над активами. Главным рычагом управления являлись цены, в том числе величина процентной ставки, и другие условия, которые банк предлагал депозиторам и кредиторам, чтобы обеспечить желаемые объем, структуру и издержки фондов. Столкнувшись с повышенным спросом на кредит, банк мог просто увеличить предлагаемую ставку по депозитам и заемным средствам денежного рынка по сравнению с конкурентами и получить дополнительные фонды. Банк, перенасыщенный фондами, но обладающий немногими прибыльными направлениями их использования, мог сохранить свою депозитную ставку неизменной или даже снизить ее, давая конкурентам преимущества по привлечению средств на денежном рынке.

**3.1.3 Стратегия управления фондами**

Развитие техники управления пассивами и одновременное увеличение риска изменчивости процентных ставок в конечном счете породили подход, названный стратегией управления фондами, который преобладает сегодня в банковской деятельности. Это гораздо более сбалансированный подход по отношению к управлению активами или пассивами, в рамках которого выделяются следующие ключевые задачи:

1. Для достижения банком долгосрочных и краткосрочных целей его руководство должно в максимально возможный степени контролировать объем, структуру, прибыль или издержки как активов, так и пассивов.
2. Контроль руководства банка над активами должен быть скоординирован с контролем над пассивами таким образом, чтобы управление активами и пассивами характеризовалось внутренним единством; эффективная координация поможет максимизировать разность (спред) между доходами банка по активам и издержкам по эмитируемым обязательствам.
3. Издержки и доход относятся к обеим сторонам баланса – и активной, и пассивной. Политика банка должна разрабатываться так, чтобы максимизировать доход и минимизировать стоимость банковских услуг как по активам, так и по пассивам.

Таким образом, традиционная точка зрения, состоящая в том, что весь доход банка возникает от займов и инвестиций, уступила место пониманию того, что банк продает целый пакет финансовых услуг – кредиты, сбережения, консалтинг и т.д., и цена каждой из них должна покрыть издержки банка по ее предоставлению. Доход, полученный в результате управления пассивной частью баланса, может помочь банку достичь его целевых ориентиров прибыльности точно так же, как и поступления, полученные от управления активами.

Какой бы стратегии управления активами и пассивами ни придерживался банк, его руководство всякий раз, когда новые средства поступают в банк, неизбежно должно отвечать на вопросы: каким образом следует распределить новые фонды? Если банк берет кредиты или привлекает депозиты, следует ли ему держать эти деньги в качестве резерва для покрытия будущей потребности в ликвидности? или вложить в новые займы и ценные бумаги? Или погасить часть своих обязательств?

**3.1.4 Метод объединения источников фондов**

Традиционный подход к решению этих вопросов, так называемый метод объединения источников фондов, представляет все фонды банка как бы полученными из единственного источника. Задача руководства в данном случае заключается в определении приоритетов размещения активов. Преимущество данного подхода состоит в простоте практического применения при принятии управленческих решений. Главная опасность заключается в том, что руководство будет зачастую пренебрегать связями между активами и пассивами. Так, увеличение в портфеле активов доли краткосрочных или долгосрочных кредитов может создать дополнительную потребность в ликвидных средствах неожиданно для управляющих. Используя этот метод, банк также может легко поддаться соблазну держать ликвидность в качестве приоритетного актива за счет отказа от максимально возможной прибыли для акционеров банка.

**3.1.5 Метод разделения источников фондов**

Широкое применение стратегий управления пассивами и фондами способствовало созданию альтернативного метода распределения средств – метода разделения источников фондов. В соответствии с ним руководству банка следует рассматривать конкретные источники, за счет которых привлекаются основные средства. При этом руководству нужно тщательно отслеживать соотношение объемов вкладов до востребования и объемов сберегательных и срочных вкладов, а также объемов займов на денежном рынке и общей величины обязательств банка. Если фонды банка формируются в основном за счет краткосрочных, относительно непостоянных источников, то большая доля средств должна вкладываться в краткосрочные кредиты и ценные бумаги. Напротив, банк, формирующий фонды за счет долгосрочных средств, может с некоторым риском использовать их на долгосрочные займы – как потребительские, так и предпринимательские.

**3.1.6 Сбалансированный подход к управлению фондами**

В последние годы многие банки перешли к интегральной стратегии, которая включает методы разделения и объединения источников фондов для обеспечения большей гибкости. Этот подход основывается на следующих принципах:

1. Сначала надо установить цели банка, затем энергично стремиться к их воплощению с использованием стратегий управления активами и пассивами в качестве инструмента. Главной целью банковской организации обычно считается максимизация стоимости инвестиций его акционеров, что обычно подразумевает достижение максимально возможной при приемлемом уровне риска рыночной цены акций.
2. Управлять активами и пассивами и принимать другие решения на основе того, что эти меры способствуют увеличению или снижению прибылей банка, а также достижению других его целей. Управление структурой баланса не самоцель, а скорее средство для достижения целей организации.
3. Управление активами и пассивами может внести максимальный вклад в увеличение и сохранение маржи банка или спреда (разности) между доходами и издержками.
4. В управлении банковским портфелем активов и обязательств приоритет должен отдаваться выдаче прибыльных кредитов, которые отвечают определенным стандартам качества, а привлечение средств, необходимых для обслуживания этих кредитов, - вторая по важности задача. Если объем депозитов недостаточен , требуемые фонды должны привлекаться из наиболее дешевого наличного источника.
5. Поскольку стоимость банковского капитала зависит не только от его доходности, но и от подверженности риску, управление рисками представляет собой чрезвычайно важную для руководства банка задачу.

**3.1.7 Хеджирование риска изменений процентных ставок**

Изменения уровня процентных ставок на рынке могут нанести урон прибыльности банка, увеличивая его издержки финансирования, уменьшая поступления по активам, сокращая стоимость инвестиций акционеров (чистую стоимость или собственный капитал).

Значительные колебания процентных ставок в последние годы существенно меняли уровни издержек, прибыли и стоимости активов банка. Для многих из них, привыкших инвестировать в кредиты и ценные бумаги с фиксированными ставками, получение средств от краткосрочных депозитов с плавающим процентом часто было губительно, поскольку способствовало значительному ускорению банкротства банка.

Цель защитных мер против риска процентных ставок – ограждение прибыли банка от негативных воздействий их изменений. Не так уж важно, в каком направлении меняются ставки, главное, чтобы прибыль оставалась стабильной.

Для достижения этой цели менеджеры банка должны концентрировать свое внимание на тех составляющих портфеля, которые наиболее чувствительны к изменению процентных ставок. В рамках активной части портфеля – это обычно кредиты и инвестиции в ценные бумаги, а в рамках пассивной части – это депозиты и займы на денежном рынке. Для того, чтобы защитить прибыль банка от негативного влияния изменения процентных ставок, его руководство стремится к поддержанию на фиксированном уровне чистой процентной маржи (ЧПМ), которая вычисляется следующим образом:

ЧПМ = , (1)



К примеру, предположим, что крупный международный банк получил 4 млрд.долл. процентных платежей по выданным кредитам и ценным бумагам и выплатил процентные издержки за привлечение депозитов и другие заимствованные средства в сумме 2,6 млрд.долл. При активах банка в 40 млрд.долл.его ЧПМ составит:

ЧПМ =



Если такая величина ЧПМ устраивает руководство банка, оно будет применять различные методы хеджирования риска изменений процентных ставок для ее фиксации, способствуя тем самым стабилизации чистого дохода.

В случае если процентные ставки по обязательствам банка растут быстрее доход по кредитам и ценным бумагам, значение ЧПМ будет сокращаться с негативными последствиями для прибыли. Если процентные ставки снижаются и вызывают более быстрое уменьшение дохода по кредитам и ценным бумагам в сравнении с сокращением процентных издержек по заимствованным средствам, то ЧПМ банка также сократится. В этом случае менеджеры банка должны искать возможные пути снижения риска значительного роста издержек заимствования по сравнению с процентными доходами, что угрожает величине ЧПМ. Каким образом это можно сделать?

Наиболее популярная стратегия хеджирования риска процентных ставок, которую используют банки сегодня, называется управление дисбалансами. Эта стратегия требует проведения анализа сроков действия и возможностей изменения цен, связанных с приносящими процентный доход активами банка, депозитами и займами на денежном рынке. Если управляющий считает, что банк принимает на себя чрезмерно большой риск процентных ставок, он постарается как можно точнее сопоставить объем активов, подвергающихся переоценке по мере изменений процентных ставок, с объемами депозитов и других обязательств, процентные ставки по которым могут измениться в соответствии с рыночной конъюктурой за тот же период.

Таким образом, банк может застраховаться от негативного воздействия изменений процентной ставки (причем не важно, растет она или уменьшается), если для каждого момента времени выполнено равенство:

## Стоимость активов банка Стоимость пассивов банка,

подверженных переоценке = подверженных переоценке (2)

(чувствительных к изменениям (чувствительных к изменениям процентных ставок) процентных ставок)

В этом случае отдача от активов будет изменяться в том же направлении и примерно в той же пропорции, что и издержки по обязательствам.

В настоящее время банки используют разнообразные по уровням сложности и форме методы управления дисбалансами. Но каждый из них требует от руководства банка принятия некоторых важных решений:

1. Необходимо выбрать период времени, в течение которого ЧПМ банка должна достичь желаемого уровня, а также продолжительность промежуточных этапов, на которые намечено разделить плановый период.
2. Необходимо определить целевое значение ЧПМ, т.е. будет ли оно примерно зафиксировано на текущем уровне или, возможно, увеличено.
3. Если руководство банка хочет увеличить ЧПМ, оно должно либо сформулировать точный прогноз процентных ставок, либо искать способы для перераспределения своих активов и пассивов с целью увеличения разности между уровнем доходов и расходов.
4. Руководству необходимо определить предпочтительные объемы чувствительных к изменениям процентных ставок активов и пассивов в долларовом выражении, которыми будет располагать банк.

В последние годы банкиры столкнулись с тем, что на их доходы оказывают влияние два фактора, связанных с уровнем процентных ставок, а именно их изменчивость и непредсказуемость, а также усиление конкуренции в секторе финансовых услуг. Воздействие конкуренции не может быть сведено к нулю, носильные притоки и оттоки средств вследствие изменения процентных ставок могут корректироваться достаточно успешно. В настоящее время существует ряд способов защиты от риска процентных ставок, и они широко используются банками, например управление дисбалансом и сроками погашения, которое помогает банку сбалансировать чувствительность и срок погашения активов с чувствительностью и сроком погашения обязательств.

* 1. **Финансовые опционы, своп-контракты и другие методы управления активами и пассивами**
     1. **Процентные опционы**

В 70-е и 80-е годы был введен в практику прием хеджирования, представляющий одностороннее страхование от процентного риска. Опцион на процентную ставку дает держателю ценных бумаг право либо (put) предоставлять эти инструменты другому инвестору по заранее установленной цене по истечении срока действия опционного контракта, либо принять их (call) от другого держателя или инвестора по заранее установленной цене до момента окончания действия опциона. В случае с put-опционом его продавец должен быть готов принять поставку ценных бумаг от покупателя опциона по его запросу. В случае с call-опционом его продавец должен быть готов поставить ценные бумаги покупателю опциона по его запросу. Цена, которую должен уплатить покупатель за право поставить или требовать поставки ценных бумаг от продавца опциона, известна как опционная премия.

Опционы не обязывают какую-либо сторону сделки к поставке ценных бумаг. Они предоставляют право поставить или принять поставку, но не обязывают сделать это. Покупатель опциона может: 1) осуществить свое право; 2) продать опцион другому покупателю; 3) просто пренебречь правом, предоставляемым опционом.

Опционы на процентные ставки предлагают покупателю дополнительные возможности извлечения прибыли – контроль над большими объемами финансового капитала при ограниченных инвестициях и риске. Максимальные потери инвестора – премия, уплачиваемая за приобретение опциона.

Опционные контракты используются немногими банками, отчасти из-за непонимания принципа их действия, а также из-за доступности других инструментов хеджирования. Опционы в банковской сфере применяются в основном крупными банками в ведущих финансовых центрах. Существуют два основных направления их использования:

1. Защита портфеля облигаций с помощью опционов на продажу для нейтрализации риска падения курсов облигаций (роста процентных ставок); однако по опционному контракту отсутствуют обязательства поставки, так что банк может выгадать на хранении облигаций, если процентные ставки снижаются и цены облигаций растут.
2. Хеджирование положительного или отрицательного сальдо между чувствительными к изменениям процентных ставок активами и пассивами; например, опционы на продажу могут использоваться для компенсации потерь от отрицательного сальдо (чувствительные к изменениям процентных ставок пассивы > чувствительных к изменениям процентных ставок активов) при росте процентных ставок, тогда опционы на покупку могут использоваться для балансировки положительного сальдо (чувствительные к изменениям процентных ставок активы > чувствительных к изменениям процентных ставок пассивов) при падении процентных ставок.
   * 1. **Процентные своп-контракты**

В начале 80-х годов на рынке еврооблигаций был разработан прием хеджирования изменения процентных ставок, позволяющий двум заемщикам денежных средств (в том числе банкам) сотрудничать посредством обмена некоторыми наиболее благоприятными характеристиками своих займов. Например, один из заемщиков, возможно, имеет столь малый капитал, что неспособен выходить на открытый рынок для продажи облигаций с низкими фиксированными ставками процента. Этот заемщик может быть вынужден использовать краткосрочные кредиты и соглашаться на относительно высокие издержки заимствования под переменную ставку процента. Напротив, другой заемщик может обладать высоким кредитным рейтингом и иметь возможность брать долгосрочные займы на открытом рынке под относительно низкий фиксированный процент. Однако компания с высоким кредитным рейтингом (зачастую это крупный банк) может стремиться к получению краткосрочного кредита на более гибких условиях, если процентная ставка может быть установлена на достаточно низком уровне. Эти два заемщика могут просто договориться об обмене процентными платежами, используя лучшие качества займов друг друга.

Следовательно, процентный своп – это способ изменения чувствительности организации к флуктуациям процентных ставок и установления более низких издержек заимствования. Стороны своп-контракта могут переключиться с фиксированных процентных ставок на плавающие или наоборот и достичь более точного сопряжения сроков погашения своих активов и пассивов. С помощью свопов можно добиться, чтобы потоки наличности, проходящие через банк, наиболее близко соответствовали тому идеалу, к которому стремится руководство банка. К тому же банк, организующий своп для своих клиентов, получает доход в виде комиссионных за посредничество и может заработать дополнительный доход, если соглашается гарантировать выполнение своп-контракта.

Согласно условиям большинства своп-контрактов заемщик с более низким кредитным рейтингом покрывает фиксированные издержки долгосрочного заимствования заемщика с более высоким кредитным рейтингом, получая, по сути, долгосрочный кредит со значительно более низкими процентными издержками, чем он был бы способен получить самостоятельно. В то же время заемщик с высоким кредитным рейтингом отчасти или полностью покрывает плавающую кредитную ставку заемщика с низким кредитным рейтингом, тем самым трансформируя долгосрочную фиксированную ставку процента в более гибкую и, возможно, более низкую краткосрочную процентную ставку. Каждый участник своп-сделки осуществляет заем на том рынке, где выигрыш с точки зрения сравнительных издержек максимален, и затем обе стороны обмениваются процентными платежами по фондам, взятым в кредит каждой из них. В итоге издержки заимствования после заключения своп-сделки ниже, даже если одна из сторон (заемщик с более высоким кредитным рейтингом) в нормальных условиях может занимать деньги дешевле как на краткосрочном, так и на долгосрочном рынке, чем заемщик с более низким кредитным рейтингом.

Заметим, что ни одна из фирм не одалживает денег у другой. Номинальный размер кредитов, обычно именуемый условной суммой, не обменивается. Каждая из сторон сделки должна заплатить по своим собственным долгам. Фактически от одной стороны к другой обычно переходит только чистая сумма процентных выплат по долгу в зависимости от того, насколько краткосрочные ставки на рынке выросли относительно долгосрочных на каждый момент уплаты процентов. Сама своп-сделка, как правило, не отражается на балансе ее участника, хотя она может уменьшить процентный риск, связанный с активами и пассивами этого баланса.

Могут также заключаться обратные свопы, при которых новый своп- контракт компенсирует действие уже существующего. В настоящее время многие своп-контракты содержат условия прекращения их действия, позволяющие каждой из сторон за некоторую плату расторгнуть контракт. В других своп-сделках фиксируются максимальные значения процента, минимальные значения или те, и другие, которые ограничивают риск значительных изменений процентных выплат. Также могут встречаться условия прекращения действия контракта, или “свопционы”, которые представляют одной или обеим сторонам право вносить в контракт определенные изменения, вводить новые условия или прекращать действие существующего контракта.

Однако свопы могут быть сопряжены с существенным брокерскими комиссионными и кредитным риском. Хотя потери будут ограничиваться контрактными процентными платежами, а не возвратом основной суммы долга, одна из сторон или обе стороны могут разориться. Более того, третья сторона, например, коммерческий или инвестиционный банк, может согласиться гарантировать процентные платежи по контракту посредством кредитного письма, если участник свопа, желающий получить гарантии, платит приемлемые комиссионные. Среди наиболее часто используемых посредников при организации и обеспечении гарантий своп-контрактов – крупнейшие банки США, торговые и инвестиционные банка Великобритании и ведущие дилеры рынка ценных бумаг Японии. Отдавая должное свопам, нужно отметить, что случаи невыполнения обязательств по ним редки.

* + 1. **Страхование изменений процентных ставок**

Некоторые банки достигли успехов в управлении риском процентных ставок с помощью страховых полисов, элиминирующих неблагоприятные изменения их уровня. Основная идея страхования изменений процентных ставок заключается в том, чтобы найти андеррайтера – составителя контракта, согласно которому заемщику будет возмещаться часть платежей, если норма его процентных издержек по заимствованным фондам превысит согласованный максимальный уровень. Однако пока процентные издержки заимствования не превышают установленного уровня, заемщик должен покрывать все издержки по займу. За страховую защиту такого рода организация-заемщик уплачивает премию, зависящую от длительности действия страхового контракта и степени риска того, что процентные ставки превзойдут на момент заключения контракта максимальный уровень.

* + 1. **Кредитные опционы**

Другим приемом фиксации суммы и издержек заимствования в течение установленного периода является кредитный опцион. Например, организация-заемщик может купить 60-дневный опцион на кредит в сумме 1 млн.долл. под фиксированную контрактную ставку 10% взамен уплаты премии в размере 50 тыс.долл. Если она использует свой опцион, то независимо от текущего уровня процентных ставок фонды могут быть получены по согласованной ставке. Хотя первоначальный опцион в этом примере рассчитан на 60 дней, некоторые кредитные опционы могут быть объединены для покрытия многомесячного промежутка времени для обеспечения заемщику долгосрочной защиты от роста процентных ставок.

Кредитор устанавливает для заемщика опционную премию в зависимости от вероятной будущей тенденции динамики процентных ставок и длительности временного периода, покрываемого опционом. Если процентные ставки опускаются ниже обозначенного в кредитном опционе уровня, банк-заемщик наверняка не реализует свой опцион, а будет искать более дешевые варианты финансирования. Тем не менее уплаченная премия обычно не возвращается.

* + 1. **Процентные контракты типа «Кэп», «Флор» и «Коридор»**

В число наиболее известных приемов хеджирования изменений процентных ставок, разработанных банками для себя и своих клиентов, входят процентные контракты типа «кэп», «флор» и «коридор».

Процентный «кэп», или «потолок», страхует своего держателя от повышения уровня рыночных процентных ставок. В качестве компенсации за предварительную уплату премии заемщики получают гарантию, что их кредиты не могут увеличить процент по кредиту выше определенного уровня, или так называемой «кэп»-ставки. Или же заемщик может купить процентный «кэп» у третьей стороны, которая гарантирует ему возмещение любых дополнительных процентных платежей сверх «кэп»-ставки. Например, если банк покупает 11%-й «кэп» на 100 млн.долл., заимствованных на евродолларовом рынке, он получает гарантию, что реальные издержки по займу не превысят 11%. Если банк продает процентный «кэп» одному из своих клиентов-заемщиков, он принимает на себя процентный риск этого клиента, но получает комиссионные (премию) в качестве компенсации за дополнительный риск. Если банк заключает подобные контракты в больших объемах, он может снизить свой риск с помощью других приемов хеджирования, к примеру процентного свопа.

Банки могут терять поступления в периоды падения процентных ставок, особенно когда процент по займам с плавающей ставкой снижается. Банк может настаивать на установлении минимальной процентной ставки, или так называемого процентного «флора», по своим займам, чтобы гарантировать определенную минимальную норму дохода независимо от того, насколько снизились процентные ставки. Обычно заемщик соглашается на установление процентной «флор»-ставки по кредиту только, если кредитор согласен на процентный «кэп». Многие банки получили дополнительный доход, продавая процентные «флор»-контракты своим клиентам, которые держат ценные бумаги и стремятся предотвратить падение доходности своих вложений до приемлемого уровня. Например, клиент банка может держать 90-дневный депозитный сертификат, свободно обращающийся на рынке и гарантирующий уплату ставки 6,75%, но прогнозирует, что продаст его через несколько дней. Предположим, что клиент не желает, чтобы доходность депозитного сертификата упала ниже 6,25%. В этом случае банк может продать своему клиенту процентный «флор» на уровне 6,25% гарантируя уплату разницы между «флор»-ставкой и реальной ставкой по депозитному сертификату, если процентные ставки в конце 90-дневного срока упадут слишком низко.

Как банки, так и их клиенты-заемщики в значительной мере также используют так называемые процентные «коридоры», комбинирующие в одном контракте процентный «кэп» и процентный «флор». Многие банки продают процентные «коридоры» в качестве отдельной платной услуги по займам, которые они предоставляют своим клиентам. Например, клиент, только что получивший кредит на 100 млн.долл., может запросить у банка «коридор» по «прайм»-ставке кредита в интервале между 11 и 7%. В этом случае банк будет оплачивать дополнительные процентные издержки, если «прайм»-ставка превосходит уровень 11%, тогда как клиент возмещает издержки банка, если эта ставка упадет ниже 7%. В результате покупатель «коридора» платит премию за согласие на «флор». Чистая величина премии может положительной или отрицательной в зависимости от прогноза динамики процентных ставок, а также от склонности к риску заемщика и кредитора на момент заключения контракта.

Срок действия процентных контрактов типа «кэп», «флор» и «коридор» длится от нескольких недель до 10 лет. Условия большинства таких контрактов привязаны к процентным ставкам по государственным ценным бумагам, коммерческим векселям, кредитам для первоклассных заемщиков или евродолларовым депозитам (ЛИБОР).

* + 1. **Процесс управления рисками**

Измерение и идентификация риска на сегодняшний день являются только первым шагом управления рисками и контроля за ними в банковском секторе. Банкиры должны рассматривать управление рисками как логическую последовательность действий от постановки проблемы до ее разрешения. Ключевые стадии процесса управления рисками в банковском секторе заключаются в следующем:

1. Идентификация и измерение чувствительности банка к риску. Руководство банка должно решить, какие факторы риска опасны для различных подразделений банка, а также как измерять величину и степень этих рисков.
2. Обзор оперативной политики каждого из подразделений банка и повседневного воплощения этой политики в жизнь для определения того, адекватно ли покрывает каждый из факторов риска. Руководство банка должно установить, необходимы ли изменения в повседневной деятельности или стратегических установках для борьбы с основными и наиболее серьезными факторами риска каждого из подразделений.
3. Анализ результатов мероприятий банка, проводимых в сфере управления рисками, и вытекающих из них изменений для краткосрочных и долгосрочных планов банка. Руководство банка должно решить, соответствует ли реакция банка на различные факторы риска поставленным целям. Нужно ли изменить план для того, чтобы отразить новую ситуацию, сложившуюся для банка с точки зрения риска?
4. Анализ результатов мероприятий и решений в области управления рисками в ходе и по окончании каждого отчетного периода. Руководство банка должно знать, насколько хорошо оно распознавало факторы потенциального риска и содействовало их нейтрализации с точки зрения целей, поставленных в краткосрочных и долгосрочных планах банка.

**3.3 Новые банковские услуги и процесс их развития**

* + 1. **Причины появления новых услуг в банковском деле**

Возрастание конкуренции и нерегулируемости финансового рынка. В настоящее время существует множество разнообразных причин широкого распространения новых банковских услуг. Так, дерегулирование правительством финансового сектора дало возможность менеджерам банков более свободно разрабатывать новые формы услуг для привлечения клиентов. Другим фактором наряду с дерегулированием рынка, которое способствует снижению давления на стремление банков к прибыли, является сильно возросшая конкуренция между местными и зарубежными банками, а также между банками и небанковскими финансовыми организациями.

Одной из наиболее важных причин развития новых услуг является диверсификация риска, связанного с пакетом существующих банковских услуг. Такое перераспределение риска посредством продажи новых услуг, обычно называемое диверсификацией производственной деятельности, может снизить риск для отдельного банка. Если корреляция между движением денежной наличности от новых услуг и аналогичным потоком от имеющихся служб представляет собой отрицательную величину, то риск для общего потока денежной наличности данного банка сводится к минимуму в связи с тем, что снижение денежного потока от продажи существующих услуг будет в такой же пропорции уравновешиваться увеличением объема продаж новых услуг. Тем не менее даже в случае возникновения со временем положительной корреляции между потоками денежной наличности некоторое снижение риска будет продолжаться, а значит, сохранятся выгоды от диверсификации деятельности при условии, что менеджмент будет достаточно расчетливым. Конечно, если денежный поток от новых услуг принимает более рисковый характер по сравнению с прежними услугами, тогда вложение значительной доли банковских средств в новые услуги может повысить неустойчивость общего потока денежной наличности банка.

В целом степень снижения риска в связи с диверсификацией финансовой деятельности зависит от следующих факторов:

1. Движение денежной наличности или прибыль от существующих банковских услуг.
2. Движение денежной наличности или прибыль, ожидаемая от реализации банковских услуг.
3. Стандартное отклонение, связанное с денежным потоком или прибылью от имеющихся банковских услуг.
4. Стандартное отклонение денежного потока или прибыли от новых услуг.
5. Корреляция между потоками денежной наличности от новых и уже существующих банковских услуг.
6. Пропорциональный объем банковских ресурсов, привлекаемых к производству и поставкам каждой из услуг (пока соотношение между предоставляемыми услугами находится в равновесии, банк может перераспределять собственные ресурсы для производства и поставок новых услуг, избегая риска снижения возможных выгод от производственной диверсификации).

Наряду с преимуществами, которыми обладает крупный банк в создании новых услуг, возникает также риск обслуживания. Расширение диапазона предлагаемых банковских услуг по мере роста размеров банка может привести к ослаблению организационного менеджмента, что снижает чувствительность банка к возрастающим потребностям рынка и эффективность контроля за расходами. Управление банка все более отдаляется от прямых контактов с клиентами. Для банка важнее становится количество предприятий и домовладельцев, пользующихся услугами банка, а не возможность развивать продолжительные и взаимовыгодные отношения со своими клиентами. Те преимущества, которые могут быть получены вследствие увеличения размеров банка, экономия, достигаемая за счет масштабов производства (более эффективное использование малых ресурсов) и экономия, достигаемая за счет расширения ассортимента (более успешное использование эффективного набора различных форм банковских услуг), могут быть сведены на нет ростом цен, явившимся следствием ослабления контроля за ними со стороны управления банка, и возросшими затратами на развитие новых услуг.

* + 1. **Трастовые услуги**

Один из новых видов услуг, который в первую очередь может предоставить новый банк по мере своего развития, - это трастовые услуги. Банковские трастовые операции включают управление собственностью и другими активами, принадлежащими клиентам банка, а также распоряжение их ценными бумагами и займами. Трастовые услуги являются сегодня одним из наиболее важных банковских операций. Предоставляя трастовые услуги, банк становится полномочным посредником между рынком и клиентом, принимая инвестиционные и управленческие решения в интересах своего клиента и распределяя при необходимости средства для обеспечения долговых обязательств клиента. Трастовое отделение банка должно ставить благосостояние своих клиентов превыше интересов банка, в то время как для других банковских услуг зачастую имеет место обратное. Осуществление трастовых операций требует более широкого диапазона навыков, чем многие другие области банковского дела: необходимы знание законодательства, опыт инвестиционной деятельности и навыки в управлении собственностью.

Обычно принято подразделять банковские трастовые операции на три большие категории: 1) трастовые услуги частным лицам; 2) трастовые услуги предприятиям (или коммерческим организациям); 3) трастовые услуги некоммерческим организациям. Каждая из этих категорий предполагает деятельность банка как траст-агента клиентов: трастовые отделения банков действуют в интересах своих клиентов в тех областях, которые оговорены контрактом (трастовым соглашением) между банком (гарантом) и клиентом (доверителем) в течение определенного промежутка времени. Актив, которыми распоряжаются трастовые отделения в интересах своих клиентов, принадлежат не банку, а доверителям. Любые доходы или убытки от активов, гарантом которых выступает банк, также принадлежит не банку, а доверителям или назначенным ими бенефициарам. Никакие из этих активов не приносят процентный доход банку, но управление ими по трасту приносит банку комиссионные за услуги.

* + 1. **Инвестиционные банковские услуги**

Больше всего дискуссий по поводу возникновения новых видов банковского обслуживания возникает в отношении инвестиционных банковских услуг. К ним относится андеррайтинг – гарантированное размещение, или покупка новых ценных бумаг у их эмитентов и последующая их перепродажа другим покупателям с целью получения прибыли от такого акта купли-продажи. Как вытекает из следующего уравнения, андеррайтер (гарант-поручитель) надеется продать ценные бумаги на открытом рынке по новой цене:

Цена, уплаченная Операционные Желаемая Новая цена

## первоначальному + расходы + прибыль = для покупателей

эмитенту андеррайтера на финансовых

рынках

Андеррайтер надеется продать ценные бумаги по новой цене, которая является достаточно высокой для того, чтобы включать не только первоначально уплаченную цену, но и его расходы и желаемую прибыль. Так как рыночные цены ценных бумаг часто меняются в зависимости от спроса и предложения, то андеррайтинг ценных бумаг является рисковым бизнесом.

Во избежание такого риска Конгресс США существенно ограничил инвестиционную деятельность коммерческих банков, приняв в 1933 году «Закон о национальных банках» (закон Гласса-Стигалла). Этот закон запрещает банкам заниматься одновременно коммерческой и инвестиционной деятельностью – подпиской на размещение и куплей-продажей ценных бумаг, особенно акций и облигаций компаний. Помимо основной цели, которую преследовал Конгресс, принимая этот закон, - снижение риска, связанного с частными (в отличие от правительственных) ценными бумагами, - он имел в виду возможное столкновение интересов, если, например: а) банкиры входили в совет директоров тех компаний, на чьи ценные бумаги они сделали подписку; б) членов банковских организаций продали новые ценные бумаги, а банки, которые были частью этих организаций, сделали займы для финансирования тех же самых ценных бумаг, удваивая тем самым риск для банковских фирм от такой сделки. Хотя федеральные ограничения против андеррайтинга ценных бумаг были направлены на то, чтобы предотвратить крах банков, они не достигли своей цели. Большинство банков, которые обанкротились, были небольшими по размерам и не занимались андеррайтингом.

Закон Гласса-Стигалла позволяет банкам осуществлять андеррайтинг избранных правительственных облигаций. Наиболее приемлемыми объектами торговли и подписки для национальных банков являются следующие виды ценных бумаг:

1. Прямые обязательства правительства США, такие, как казначейские векселя США, облигации и закладные;
2. Федеральные облигации, например закладные Федеральной национальной ипотечной организации (FNMA);
3. Высококачественные правительственные облигации и закладные штатов, обеспеченные полным доверием и кредитом правительственного эмитента.

Однако ограничения, появившиеся в мировой финансовой системе по отношению к андеррайтингу ценных долговых бумаг, а также акций компаний, придают этому виду операций особую привлекательность в банковской среде.

* + 1. **Услуги по управлению денежной наличностью**

С самого начала деятельности банки были непосредственно вовлечены в процесс осуществления платежных операций в интересах клиентов. Это означало сбор платежей по чекам клиентов, распределение валюты и денежной массы, а также переводы средств телеграфом или с помощью компьютерных линий. Однако с повышением процентных ставок и наступлением инфляции многие из деловых клиентов банков стали требовать, чтобы они не только распределяли платежи в их интересах, но также и производили инвестирование любых денежных избытков, не требующихся в данный момент для оплаты за товары и услуги, - пакет банковских операций, известный под названием «услуги по управлению денежной наличностью». Более высокие процентные ставки в последние годы побуждают предприятия инвестировать свои средства в операции «овернайт» или на время уик-эндов с помощью федеральных займов, соглашений о перепокупке и операций с коммерческими бумагами. Такой шаг помогает деловым фирмам компенсировать высокие проценты, которые они часто должны выплачивать по свои займам, полученным у банков и других кредиторов.

Если в прошлом основными клиентами банков были крупные компании, то в последние годы клиентами банковских систем, предоставляющих услуги по управлению денежной наличностью, все чаще становятся предприятия малого и среднего бизнеса, правительства, некоммерческие учреждения и домовладельцы с высокими доходами. Современным банкам эти операции дают следующие выгоды: 1) приносят дополнительный доход, помимо того, который банк получает от предоставления займов; 2) как только клиент подписывает контракт, передающий банку право управления свои денежным состоянием, между ними устанавливаются тесные взаимоотношения, при которых клиенту становится труднее обращаться за теми же услугами к конкурирующей фирме.

Услуги по управлению денежной наличностью, предоставляемые большинством банков, включают постоянное управление денежными платежами и поступлениями клиента, гарантирующее сохранение необходимого денежного и депозитного баланса, и как можно более эффективное использование его наличного капитала. Операции по управлению денежной наличностью, осуществляемые современными банками, заключаются в следующем:

1. Как можно более быстрый сбор платежей с должников клиента и концентрация его вкладов там, где они могут быть наиболее эффективно использованы.
2. Распределение средств, поступающих от должников клиента, среди его служащих, поставщиков, налоговых служб и акционеров таким образом, чтобы максимально использовать преимущества временного разрыва, избегая при этом штрафов за просрочку платежа.
3. Инвестирование любых временно возникающих денежных избытков в процентные вклады и другие краткосрочные формы капиталовложений, приносящие надежную прибыль.
4. Заем из наиболее дешевых источников прямого получения средств для покрытия временно возникающего дефицита денежной наличности.
5. Ведение учетной документации по всем денежным сделкам, проходящим по банковским депозитам, и управление взаимоотношениями клиента с другими банками для обеспечения гарантии того, что все средства клиента должным образом прокредитованы.
6. Прогнозирование будущих денежных избытков и дефицитов клиента и планирование наиболее выгодного их использования.
   * 1. **Дисконтные брокерские услуги**

Многие годы банки стремились помогать своим клиентам в покупке ценных бумаг. Эта деятельность состояла в том, что банки как минимум принимали ордер клиента на приобретение избранных акций и облигаций, а затем через дилеров находили им наиболее выгодное размещение. Как только нужные бумаги были куплены, банк гарантировал их денежное сохранение до момента реализации или погашения. Такой вид банковских операций, называемый сегодня дисконтными брокерскими услугами, обладает некоторыми преимуществами: 1) приносит дополнительный доход банку за осуществление этих операций; 2) помогает банку компенсировать обычные убытки от депозитов, когда клиенты выписывают чеки против своих счетов для приобретения ценных бумаг у другого финансового учреждения; 3) привлекает клиентов, предпочитающих удобства одновременного доступа ко всем нужным им финансовым услугам от одного поставщика.

У многих банков тем не менее брокерские услуги по операциям с ценными бумагами вызвали разочарование. Некоторые из них сочли такое посредничество решительным невыгодным и практически не приносящим пользы в деле продажи других услуг. Чаще всего дисконтные брокерские услуги не оказывают существенного влияния на получение прибыли ни прямо, ни косвенно, и многие отказались от такого рода услуг или от их рекламы. Многие банки продолжают экспериментировать с ценами и другими факторами, которые могут сделать дисконтное посредничество выгодным делом или, по меньшей мере, превратить его в услугу, продаваемую в ущерб самому себе для привлечения других клиентов. По мере расширения сети взаимоотношений между банками дисконтные брокерские услуги могут рассматриваться как более осуществимые для банков любого размера.

* + 1. **Процесс развития новых банковских услуг**

Предоставление новых банковских услуг является одним из наиболее рисковых мероприятий, на которые может решиться банк. Особенно высок риск в индустрии, ориентированной на обслуживание, так как конкурентам в этой сфере легче воспроизвести те же самые услуги, чем в большинстве производственных отраслей промышленности, где новые продукты защищены патентами. Более того, успех или неудача новых услуг в банковском деле часто определяется общими факторами, находящимися вне контроля отдельной банковской фирмы, особенно регулированием банковской деятельности, которое может возвести вокруг новых услуг жесткие барьеры, а также экономическими условиями, в частности колебаниями процентных ставок, которые могут резко и радикально изменять возможное соотношение ставок между расходами и доходами от новых услуг. Процесс развития новых банковских услуг состоит из следующих шагов:

1. Разработка новых идей с помощью таких средств, как групповое обсуждение проблемы, личные беседы с клиентами и обзор почтовой корреспонденции.
2. Формулировка сущности, природы и конечной цели возможной новой услуги, нахождение того, кого она может привлечь, анализ соответствия новой услуги общим целям банка.
3. Исследование финансовых потребностей банковских клиентов и сегмента рынка, которому можно предоставить новые услуги.
4. Определение того, имеется ли достаточный спрос на новые услуги для покрытия расходов на производство, рекламу и распространение любой из этих услуг, а также прогнозирование их вклада в общие доходы банка.
5. Анализ соответствия рынка новых услуг существующим службам и персоналу банка.
6. Оценка маркетинга новой услуги как группами специалистов из числа клиентов, так и городскими представителями всего рынка.
7. Решение о том, какой именно отдел или подразделение банка должны заниматься продажей новой услуги с учетом навыков служащих и их ориентации (розничный или деловой сервис).
8. Разработка планов маркетинга, позволяющая довести до сведения клиентов, что банк предлагает новую услуг, которая может им понадобиться.
9. Принятие решения о том, стоит ли вкладывать капитал, привлекать управление и персонал банка к осуществлению новой сервисной программы.
10. Оценка часто повторяющихся случаев успеха или неудач в результате применения новых услуг в сравнении с ранее разработанным планом маркетинга.
11. На основе первых полученных результатов принятие решения о том, стоит ли продолжать предоставление новой услуги или же ее надо исключить из сервисного меню банка.

Удачные стратегии разработки и предложения новых банковских услуг обычно основываются на фундаментальных концепциях маркетинга – *дифференциации услуг и сегментации рынка.* **Дифференциация услуг** достигается тогда, когда банк смог убедить своего клиента в том, что является единственным в своем роде учреждением как по качеству, так и по количеству предоставляемых услуг.

Другая сервисная стратегия называется **сегментацией рынка**. Согласно этой стратегии банк разбивает некоторое множество своих клиентов по отдельным характеристикам (доходы, профессия, возраст и т.п.) на группы, или сегменты. Затем отдел маркетинга старается перекомпоновать пакет уже существующих услуг или разработать новые, которые будут прямо предназначены конкретным группам потребителей.

Хотя сервисная дифференциация, и рыночная сегментация могут оказаться результативными для привлечения клиентов и обеспечения прибыли от продажи новых услуг, они обычно эффективны лишь как краткосрочные стратегии. Поскольку и другие финансовые сервисные фирмы легко могут воспроизвести каждую из банковских операций, в скором времени в дифференцированный и сегментированный областях, которые становятся прибыльными, возникает конкуренция. В этом случае банку необходимо искать путь к следующей новой сервисной идее.

Наш век – это век банковских услуг, финансовых новшеств и экспериментов. Совместное влияние дерегулирования финансового сектора, сильно возросшей конкуренции между банками и небанковскими сервисными фирмами, а также появление все новых ограничений на пути получения банковской прибыли вызвали резкое возрастание количества новых и различных вариаций традиционных банковских услуг. Среди наиболее известных банковских услуг, помимо традиционного предоставления займов и вкладов, - трастовые услуги частным лицам и бизнесменам, андеррайтинг ценных бумаг, услуги по управлению денежной наличностью, дисконтные брокерские услуги по операциям с ценными бумагами, продажа страховых полисов, посредничество в операциях с недвижимостью и широкий диапазон международных операций.

**Заключение**

Менеджмент следует представлять как науку и искусство побеждать, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей.

Большое внимание необходимо уделить актуальным для казахстанских банкиров вопросам финансового управления – управления капиталом банка, его ресурсами, комплексного управления активами и пассивами.

История менеджмента – это история людей, людей планирующих, организующих, подбирающих кадры, руководящих и контролирующих.

В новой деятельности банкам нужны менеджеры и сотрудники, способные уделять больше времени изучению потребностей клиентов, разработке новых и модернизации старых услуг в соответствии с меняющимся спросом.

Существование множества банков и банковских организаций различных типов породило потребность в эффективных межбанковских отношениях, с тем чтобы повысить эффективность предоставления финансовых услуг на местном уровне.

Анализ показателей прибыльности банка, т.е. анализ отдельных компонентов данных показателей, позволяет нам сделать вывод о причинах трудностей в области банковских доходов, с которыми сталкивается банк, и выявить те сферы, которые требуют особого внимания со стороны менеджеров, с тем, чтобы найти возможные пути решения возникших проблем с доходами.

Усиление экономической неустойчивости и имеющие место проблемы со ссудами в электроэнергетику, недвижимость и иностранными кредитами заставляли банкиров в последние годы уделять особое внимание возможностям оценки и контроля за банковским риском.

Стратегия управления активами основывалась на той идее, что большую часть своих потребностей в ликвидных активах банк покрывал за счет конвертации активов в наличность. Главным рычагом управления являлись цены, в том числе величина процентной ставки, и другие условия, которые банк предлагал депозиторам и кредиторам, чтобы обеспечить желаемые объем, структуру и издержки фондов.

Широкое применение стратегий управления пассивами и фондами способствовало созданию альтернативного метода распределения средств – метода разделения источников фондов. Если фонды банка формируются в основном за счет краткосрочных, относительно непостоянных источников, то большая доля средств должна вкладываться в краткосрочные кредиты и ценные бумаги. Напротив, банк, формирующий фонды за счет долгосрочных средств, может с некоторым риском использовать их на долгосрочные займы – как потребительские, так и предпринимательские.

Для достижения этой цели менеджеры банка должны концентрировать свое внимание на тех составляющих портфеля, которые наиболее чувствительны к изменению процентных ставок. В рамках активной части портфеля – это обычно кредиты и инвестиции в ценные бумаги, а в рамках пассивной части – это депозиты и займы на денежном рынке.

Предоставление новых банковских услуг является одним из наиболее рисковых мероприятий, на которые может решиться банк. Особенно высок риск в индустрии, ориентированной на обслуживание, так как конкурентам в этой сфере легче воспроизвести те же самые услуги, чем в большинстве производственных отраслей промышленности, где новые продукты защищены патентами.

Наш век – это век банковских услуг, финансовых новшеств и экспериментов. Среди наиболее известных банковских услуг, помимо традиционного предоставления займов и вкладов, - трастовые услуги частным лицам и бизнесменам, широкий диапазон международных операций и другие.

**Список литературы**

1. Закон о Национальном банке РК. Указ Президента РК., имеющий силу Закона от 30 марта 1995г.
2. Закон о банках и банковской деятельности. Указ Президента РК., имеющий силу Закона от 31 августа 1995г.
3. Правила краткосрочного кредитования экономики РК. Утверждено Правлением Нацбанка РК от 11 февраля 1994г.
4. Положение об экономических нормативах и их применении банками РК №234 от 31 марта 1995г.
5. Деньги, кредит, банки. Учебник под ред.проф.Г.С.Сейткасимова; Алматы - «Экономика», 1999г.
6. Банковское дело. Учебник под ред.проф. О.И.Лаврушина. М.: Финансы и статистика, 1999г.
7. Менеджмент и маркетинг в банках. Жуков Е.Ф. М.: ЮНИТИ, 1997г.
8. Масленчеков Ю.С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке. Кн.1. Фундаментальный анализ. – М.: Перспектива , 1996г.
9. Масленчеков Ю.С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке. Кн.2. Технологический уклад кредитования. – М.: Перспектива , 1996г.
10. Масленчеков Ю.С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке. Кн.3. Технология финансового менеджмента клиента. – М.: Перспектива , 1997г.
11. Мартынова О.И. Учет ценных бумаг в коммерческом банке: Учебное пособие. – М.:Инфра-М, 1996г.
12. Н.И. Кабушкин. Основы менеджмента. Минск: Экономпресс, 1998г.
13. Менеджмент. Учебник Под ред.проф.М.М.Максимцова, проф.А.В. Игнатьевой.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998г.
14. О.С. Виханский, А.И. Наумов. Менеджмент: Учебник. М.: Гардарики, 1999г.
15. Роуз Питер С. Банковский менеджмент. Пер.с англ. – М.: Дело, 1997г.
16. Хэррис Дж.М. Международные финансы. М.:Филин, 1996г.
17. Шарп У.Ф. и другие. Инвестиции. М.: Инфра, 1997г.
18. Ковалева В.В. Финансовый анализ. М.: Финансы и статистика, 1995г.
19. Долан Э., Кэмпбелл К., Кэмпбелл Р., Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика. М.: 1993г.
20. Коммерческие банки. Рид Э., Коттер Р., Гилл Э., Смит Р. М.: Космополис, 1991г.
21. Международные валютные и кредитные отношения капиталистических стран. – под.ред. Красавиной Л.Н., Финансы и статистика, 1995г.
22. Общая теория денег и кредита. Под.ред.проф. Жукова Е.Ф., М.: ЮНИТИ, 1995г.

**РЕЦЕНЗИЯ**

на дипломную работу по теме:

«**Организация банковской деятельности и управление обслуживанием клиентов банка**»

студентки 3 курса 331 группы специальности «Финансы»

Гуманитарно-экономической академии

**Байдильдаева С.**

Формирование и успешное функционирование банковской системы Казахстана, включение отечественных финансово-кредитных институтов в международный бизнес в значительной мере зависят от квалификации банковских работников, их знаний и опыта.

Большое внимание в дипломной работе уделено актуальным для казахстанских банкиров вопросам финансового управления – управления капиталом банка, его ресурсами, комплексного управления активами и пассивами. Важное место в системе финансового менеджмента занимают анализ финансовой отчетности банка, а также анализ и оценка банковских операций с позиций ликвидности, доходности и риска. Цель дипломной работы – анализ проблем и задач, разработка эффективных методов банковского менеджмента.

В целом дипломная работа выполнена содержательно, тема раскрыта полностью и соответствует требованиям высшей школы и заслуживает положительной оценки.

**ОТЗЫВ**

на дипломную работу по теме:

«**Организация банковской деятельности и управление обслуживанием клиентов банка**»

студентки 3 курса 331 группы специальности «Финансы»

Гуманитарно-экономической академии

**Байдильдаева С.**

Менеджмент следует представлять как науку и искусство побеждать, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей.

Большое внимание необходимо уделить актуальным для казахстанских банкиров вопросам финансового управления – управления капиталом банка, его ресурсами, комплексного управления активами и пассивами.

Для достижения этой цели менеджеры банка должны концентрировать свое внимание на тех составляющих портфеля, которые наиболее чувствительны к изменению процентных ставок. В рамках активной части портфеля – это обычно кредиты и инвестиции в ценные бумаги, а в рамках пассивной части – это депозиты и займы на денежном рынке.

В первой главе рассматриваются основы развитие теории и практики менеджмента.

Во второй главе приведен анализ организация банковской деятельности и управление обслуживанием клиентов банка.

В третьей главе рассмотрены стратегия управления активами и пассивами и защиты отрасли.

В целом дипломная работа выполнена содержательно, тема раскрыта полностью и соответствует требованиям высшей школы и заслуживает оценку «хорошо».

Научный руководитель

К.э.н., доцентДжексебаева Г.Н.