

СБОРНИК СТАТЕЙ

НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ИЛИ

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ
БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Томск 2000

УДК 336.71
ББК 65.9
О 64

Организационно-экономические основы банковского менеджмента 0 64: Сб.статей/ Отв. ред. Гага В.А.-Томск: Изд-во Том. ун-та, 2000. – выпуск 2. - 172 с.

ISBN 5-7511-1498-1

Сборник статей посвящен исследованию инноваций в банковском секторе экономики России: технологий, маркетинга, учетной и аналитической работы банка, формированию организационной структуры управления.

На примере работы филиала АБ “Газпромбанк” (ЗАО) в г. Томске представлены особенности корпоративного управления в банке в современных условиях для научных сотрудников, руководителей и специалистов банка и предприятий, студентов и аспирантов экономических вузов.

Редакционная коллегия:

В.А.Гага, д-р экон.наук (отв. ред.)

ISBN 5-7511-1498-1

**Томский государственный
университет, 2000**

Оглавление

Оглавление	3
ПРОБЛЕМА ЦЕНТРИРОВАНИЯ НЕЯВНЫХ ХОЛДИНГОВ	4
В НОВЫЙ ВЕК С ДРУГИМИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ КАТЕГОРИЯМИ	10
ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИЛИАЛА	13
ОБЗОР МЕТОДОВ АНАЛИЗА ФИНАНСОВОГО ПОЛОЖЕНИЯ БАНКОВ	17
ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	21
ПРОБЛЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА СРЕДНЕГО ЗВЕНА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ	25
ОРГАНИЗАЦИЯ КЛИЕНТСКОЙ РАБОТЫ В СОВРЕМЕННОМ КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ	28
КЛИЕНТСКАЯ ТЕНДЕНЦИЯ В РАЗВИТИИ РОССИЙСКИХ	35
КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ	35
КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА:	41
ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ	41
СТРУКТУРА БУХГАЛТЕРСКОЙ СЛУЖБЫ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА	48
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА БАНКА : ПРОБЛЕМЫ АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ	52
НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ	56
МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛИКВИДНОСТЬЮ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ	59
УПРАВЛЕНИЕ "РАЗРЫВОМ" КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМИ АКТИВАМИ И ПАССИВАМИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ ПРОЦЕНТНЫХ СТАВОК	64
ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ	69
УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ - ВАЖНЫЙ ЭЛЕМЕНТ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	75
ПРОБЛЕМА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В СИСТЕМЕ "КЛИЕНТ - БАНК"	
КАК СРЕДСТВА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДВИЖЕНИЯ КАПИТАЛА	79
РИСКИ В БАНКОВСКОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ	84
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ БАНКОВСКИХ СИСТЕМ	89
ТЕХНИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ КАЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКИ И ПРОГНОЗА ОТЧЕТНЫХ ПАРАМЕТРОВ ПРОИЗВОДСТВА	96
РОССИЙСКИЙ ФОНДОВЫЙ РЫНОК НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ	101
ТОРГОВЫЕ СИСТЕМЫ НА ФОНДОВОМ РЫНКЕ	106
ОРГАНИЗАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ СЕТИ ЗОНАЛЬНОГО ЦЕНТРА	111
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОФИСЫ В СТРУКТУРЕ БАНКА	115
СОЗДАНИЕ ЗОНАЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ - НЕОТЪЕМЛЕМЫЙ ЭТАП В СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ СОВРЕМЕННОГО БАНКА	130
КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК И ПРОГРАММА ПАРТНЕРСТВА	139
СИСТЕМА БЕЗНАЛИЧНЫХ РАСЧЕТОВ НА ОСНОВЕ ПЛАСТИКОВЫХ КАРТ ГАЗПРОМБАНКА	141
К ВОПРОСУ О КОНТРОЛЕ ЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ФИЛИАЛОВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА	155
О РАЗВИТИИ ФИЛИАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ СОВРЕМЕННОГО БАНКА	159

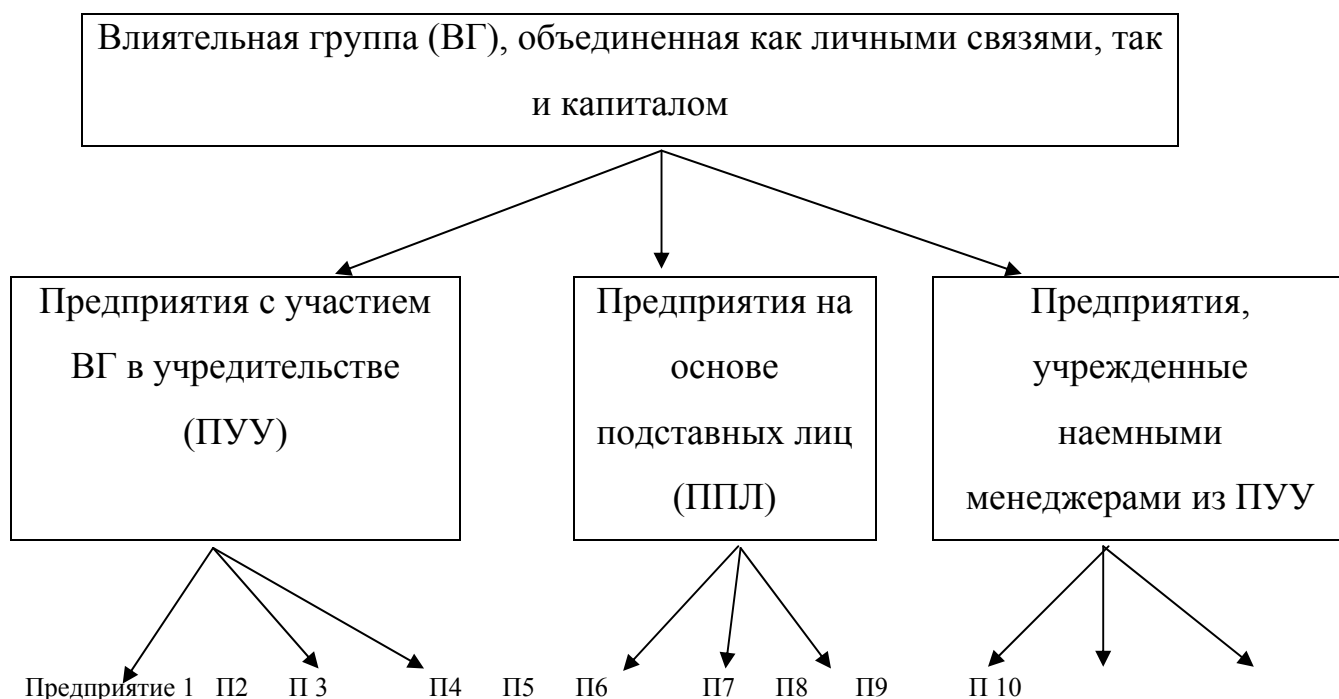
ПРОБЛЕМА ЦЕНТРИРОВАНИЯ НЕЯВНЫХ ХОЛДИНГОВ

В.А. ГАГА, С.В. ЗВОНАРЕВ

Ускоренная переориентация экономики на рыночную концепцию развития породила организационные формы финансово-производственных взаимосвязей, неизвестные развитому капитализму. Придерживаясь тенденции возрастания капитала, российская практика создала холдинги нового типа, в которых взаимосвязь центров прибыли и производства продукции не просматривается через призму правового обеспечения. Организации центризуются не капиталом, а субъектом, группой субъектов, координирующих деятельность финансово-производственных подразделений, личной волей и групповым субъективным воздействием. Во всех случаях либо закрывается от правового воздействия, постороннего взгляда и уплаты налогов существенная сумма средств, либо обеспечивается функционирование финансово-производственных систем, заблокированных инспекциями, судебными приставами, всевозможными фондами и спецуказаниями.

В первом случае субъекты открывают предприятия, оказывая влияние через непосредственное вхождение в учредительский коллектив (чаще по одному члену на одно юридическое лицо) или через подставных лиц, являющихся родственниками, лично знакомыми и чем-то обязанными либо просто купленными и не способными осознавать происходящее (см. рис. 1). Через такую систему идет движение ресурсов, в каждой структурной единице оседает какая-то часть прибыли или допускаются убытки, а сброс капитала осуществляется где-нибудь на другой территории или даже в другом государстве с использованием каких-либо ценных бумаг.

Рис. 1. Оргструктура неявного холдинга первого типа



Второй случай связан с необходимостью выживания крупного предприятия, равного по объему создаваемого продукта западному концерну. При несовершенной налоговой политике счета “неудачника” блокируются системой организаций, изымающих доход в пользу государства, или его какой-либо структуры. При такой ситуации юридическое лицо обязано согласно группам очередности платежей реализовать задолженность налогового вида и только потом выплачивать заработную плату и приобретать товарно-материальные ценности. Но так как средства на счет поступают после реализации продукции, для изготовления которой невозможно что-либо приобрести, то заводы просто останавливаются. В Томске к числу заблокированных относятся почти все крупные предприятия, за исключением ТИЗа. Описанная система явно диверсионная, но непонятно, кто в этом заинтересован. Вероятнее всего, причина кроется в экономической беспечности и безграмотности тех, кто отвечает за судьбу России.

На уровне производства продукции практиками найден выход благодаря созданию так называемых “тоннельных” фирм. И если следствием первого типа холдингов стало появление невидимых олигархов, то результатом второго – загнанная в подземелье промышленность.

Готовясь к третьей мировой войне, мы строили при коммунистах бомбоубежища, при демократах загнали туда финансовые инструменты производителей. Видимо, третья мировая “отбушевала”, но не с использованием танков и ракет, а на основе неосязаемого финансового механизма. Потеряно в лучшем случае более половины промышленного потенциала, а оставшееся на базе “тоннельных” систем закапывается вглубь планеты.

“Тоннельная” система оригинальна. На базовом предприятии изготавливается продукция, но комплектацию поточных линий и реализацию продукции осуществляют фирмы, созданные представителями администрации или для большей завуалированности их родственниками. Такие “родственные фирмочки” и получили в народном менеджменте имя “тоннельные”. Они осуществляют движение продукта и капитала, обеспечивают конвейер гигантов индустрии комплектующими и заработной платой, приспособившись к системе обналичивания векселей.

Оба типа холдингов – олигархический и тоннельный – народный вариант ухода в какой-то части от налога и контроля общества в части доходов. С позиций менеджмента они решают задачи сегодняшнего дня, плохо отцентрированы, конфликтны, часто “сгорают” или сдаются правоохранительным органам одни, другие просто покидают администрация, оставив крупные суммы неуплаченных налогов.

Рассмотрим слабые стороны олигархических структур. Таковыми являются:

1. Неравномерное накопление капитала по подразделениям.

2. Отсутствие возможности из центра осуществлять контроль за ресурсами линейных подразделений.

3. Возможность отвлечения средств линейными подразделениями на собственные нужды и переброска их в личные, а не ассоциированные холдинги.

4. Сложные системы синхронизации вознаграждений главных менеджеров в линейных подразделениях.

5. Беспомощность совета директоров головного предприятия в части централизации и изъятия средств линейных подразделений.

6. Упрощенный выход из холдинга при малейшем напряжении и усложнении межличностных отношений каждого из генеральных директоров с наработанным капиталом.

7. Осуществление центрирования только на основе субъективного фактора без правового обеспечения взаимосвязи элементов холдинга.

Перечисленные выше слабые стороны финансово-промышленной группы позволяют рассматривать ее в качестве неявного холдинга, которому предстоит усложниться в отношениях до формализованного или раздробиться на ряд самостоятельных и независимых предприятий. Распад целого на части снижает его потенциал, так как сумма частей всегда меньше потенциала единого комплекса.

Тоннельная разновидность неявного холдинга содержит те же недостатки, что и первая. Ее преимущество в том, что центрируется она конструкцией и технологией изготавливаемой продукции на головном предприятии. Здесь возможно перебросить финансовые ресурсы в сторону, но выход из системы в целом затруднен.

Финансово-правовое центрирование неявных холдингов сдерживается:

- а) опасением возможного просвечивания ресурсов;
- б) преданием гласности истинных потенциалов олигархов;

в) сосредоточением внимания финансовых государственных инспекций на изучении движения средств в заявившей о себе структуре российского бизнеса;

г) необходимостью усиления служб безопасности и охраны ведущих лидеров.

Но сдерживающие факторы преодолимы, признаки неявности и затененности не могут быть продолжительными. Естественное напряжение развития рассматриваемых образований – это явные холдинги и концерны. Попробуем сформулировать допустимые варианты центрирования без возможного разрушения заявившего о себе комплекса окружающей средой:

1. Создание при совете директоров наблюдательного комитета (НК), члены которого являются кураторами структурных предприятий.

2. Передача НК функции оперативного анализа результатов деятельности на основе введения ежедневного учета движения средств с использованием экспертных оценок и права распоряжения ресурсами, включением образцов подписей в банковскую карточку.

3. Отнесение предприятий системы к разряду дочерних с предоставлением в каждом из них контрольного пакета акций одному из учредителей базовой структуры.

4. Введение складского учета движения ТМЦ в системе и за ее пределами.

5. Получение ежедневных выписок с банковских счетов системных предприятий и передача их в НК.

6. Введение в НК контроля за доходами генеральных директоров предприятий системы.

7. Исключение фактов получения доходов генеральными директорами без ведома НК.

8. Назначение генеральных директоров с разрешения НК.

9. Создание и централизация фонда неявных ресурсов (“черного нала”), организация его хранения в депозитарных ячейках банков.

На практике центрирование осуществляется генеральным директором базового предприятия, имеющим твердую волю, сильный характер и обладающего эггессивной разностью относительно связанных с ним идей капитала назначенных на должность наемных менеджеров. Финансовое центрирование ограничивает свободу в части распоряжения ресурсами генерального директора, и он чаще опирается на свои способности, нежели на волю наблюдательного комитета.

В НОВЫЙ ВЕК С ДРУГИМИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ КАТЕГОРИЯМИ

В.А.ГАГА

В совершенствовании хозяйственного механизма важное значение имеет диагностика систем. Снятие железного занавеса и расширение возможности посещения стран Запада привели к осознанию низкого уровня жизни при достаточно близком уровне развития производительных сил. Страна производила необходимое количество сравнимой по качеству продукции индустриального плана (танки, ракеты, станки, электростанции, атомные подводные лодки и атомные заряды), но распределяла почти по карточной системе предметы народного потребления. Средства массовой информации совместно с молодым поколением реформаторов определили, что источником названного противоречия являются централизованное государственное планирование, общественная собственность, бюрократический аппарат КПСС, коммунисты, идеология социализма и коммунизма, марксизм-ленинизм как учение, советская трудовая этика.

В ходе перестройки упомянутые причины в течение трех-пяти лет устранялись, но вместо экономического роста неожиданно разразился широкомасштабный кризис, поразивший всю социально-экономическую сферу России. От прежних объемов производства к концу двадцатого века не осталось и пятидесяти процентов.

Системный анализ перестроечных процессов показал, что ошибки были допущены в диагностике причин неудовлетворительного уровня жизни.

К их числу следовало отнести: а) искаженную структуру производства, ориентированную на продукцию ВПК (75 %); б) низкий общеобразовательный уровень населения; в) отставание в области интеллектуализации народа; г) недостаточный для высоких темпов КТП резерв национального интеллекта.

Горячими категориями российской перестройки стали инфляция, девальвация, банковский процент, ставка рефинансирования, сдерживание спада производства, дефицит бюджета. По каждой из них были достигнуты наиболее благоприятные режимы, но неизменным оставалась тенденция к свертыванию и разрушению имеющихся производственных мощностей. Саморегулирование в масштабах Российского государства продолжало работать и работает только на регресс. Многолетние ожидания инвестиций оказываются безрезультатными. Нами забыта и оставлена без внимания категория спроса. В экономической литературе превалирует изучение процесса производственных инвестиций, преимущественно зарубежных. Изучение же практики кредитования в банковской сфере показывает, что самыми узкими местами инвестиционных процессов оказываются маркетинг, бизнес-план, изучение рынка и контроль за соблюдением сроков освоения проектов. В настоящее время банки не уверены в том, что выданные под проект ресурсы будут возвращаться в сроки, указанные в кредитных договорах. Этому способствует и отсутствие в регионах активной производственной политики (АПП).

Производственная политика – разработка и пропаганда мероприятий, обеспечивающих формирование бюджета области на основе сбалансированного с налоговыми поступлениями развития производственной инфраструктуры. Активная политика – это политика, основанная на развитии управленческого воздействия на экономические процессы области с системным использованием всех возможных и невозможных экономико-правовых методов и позитивного администрирования. Пассивная политика – обращение к налогоплательщикам с просьбой платить налоги, а также развитие деятельности по формированию местной системы в центре для получения необходимых трансфертов.

АПП включает: определение объема бюджетных средств; необходимых для обеспечения социально-экономических процессов, разработку производственной структуры, обеспечивающей наполнение бюджета через налоговые отчисления предприятий; мониторинг производственной деятельности в регионе; административно-правовое обеспечение возможности управления деятельностью предприятий всех форм собственности.

Организационное обеспечение предполагает: выделение в составе администрации подсистемы по экономическому обеспечению бюджета; формирование правовой структуры, вырабатывающей методы и способы управления деятельностью предприятий всех форм собственности, приносящих доход бюджету; развитие производственного и инвестиционного планирования; создание временной администрации по восстановлению промышленности; осуществление административно-экономического сопровождения процессов восстановления и функционирования отраслей, выходящих из кризиса; поддержку баланса рабочих мест и трудовых ресурсов; разработку способов социальной защиты населения на основе введения обязательной трудовой деятельности; развитие системы общественных работ.

Сказанное выше свидетельствует о том, что российские мифы первого этапа перестройки прошли представительную апробацию и не имеет смысла продолжать реализовывать легенды прошедших периодов. План, спрос, активная производственная политика – категории первого десятилетия нового века.

ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИЛИАЛА

Е.В. МИЛЛЕР

Процесс планирования в банке начинается с разработки долгосрочного стратегического плана, связанного с общей философией и видением будущего банка. Долгосрочный план дает ориентиры, критерии, по которым будут оцениваться деловые успехи. План должен периодически пересматриваться, чтобы принимать в расчет новые возможности и непредвиденные внешние факторы. Краткосрочные планы (оперативные) трансформируют цели, установленные долгосрочным планом, в измеримые показатели. Например, следующие плановые показатели могут отражать запланированную эффективность работы филиала:

- 1) балансовая прибыль;
- 2) показатель прибыльности филиала, отражающий чистый финансовый результат;
- 3) доходы-расходы по отдельным направлениям деятельности филиала;
- 4) общие постоянные расходы;
- 5) средние остатки привлеченных и размещенных ресурсов,
- 6) коэффициент использования ресурсов;
- 7) точка безубыточности для филиала;
- 8) показатели развития – прирост клиентской базы по юридическим и физическим лицам, введение новых услуг, операций.

Плановые количественные показатели можно рассчитывать несколькими способами. Самым распространенным является регрессионный, т.е. расчет путем экстраполяции от достигнутого уровня.

Однако, оперативное финансовое планирование на основе бюджетирования представляется наиболее качественным. Бюджетирование здесь понимается как построение системы бюджетов деятельности и рассматривается подробно К.Садвакасовым (Коммерческие

банки. Управленческий анализ деятельности. Планирование и контроль). Исходными параметрами в данном методе являются заданный рост клиентской базы, который может быть взят по результатам предыдущих периодов либо в расчете на проведение мероприятий по привлечению клиентов, а также другие количественные показатели, приведенные выше.

В систему бюджетов филиала можно включить следующие: бюджет финансовых ресурсов, бюджет операционных доходов и расходов, бюджет хозяйственных расходов, бюджет расходов на оплату труда, бюджет коммерческих и административных расходов, бюджет капитальных вложений.

Бюджет финансовых ресурсов. В первую очередь анализируется сложившаяся на момент планирования клиентская база:

- рассчитываются средние остатки за аналогичный периоду планирования интервал;
- производится группировка клиентов по средним остаткам (выявляется мода, медиана и дисперсия интервальных рядов);
- делается прогноз относительно вариантов сотрудничества клиентов с банком.

Затем планируемое количество вновь открытых счетов (заданное долгосрочным планом) умножается на существующий средний остаток по каждому виду счетов. Таким образом рассчитывается в разбивке по валютам и видам привлечение юридических и физических лиц.

Далее на основе установленного головным банком лимита по выдаче кредитов, поданных со стороны клиентов заявок на ссуды, графика погашения действующих ссуд и выдачи новых определяется плановый средний остаток по ссудным счетам. Исходя из требований ликвидности рассчитываются средние первичные операционные резервы (касса, корсчета). В соответствии с резервной политикой банка и качеством

кредитного портфеля, прогнозом на финансовых рынках рассчитываются резервы по кредитованию и под обесценение ценных бумаг.

Бюджет операционных доходов и расходов. На основе определения средней ставки привлечения по видам средств планируются процентные расходы. По предполагаемым остаткам по ссудным счетам и известным ставкам по кредитованию определяются доходы по выданным кредитам. Доходы по расчетно-кассовому обслуживанию, прочие комиссионные статьи доходов зависят от планируемых масштабов расширения клиентской базы и изменений в тарифной политике филиала.

Бюджет хозяйственных расходов. Хозяйственные и накладные расходы разбиваются на две группы: нормируемые и ненормируемые. Возможно установление норм по следующим видам расходов:

- 1) канцелярские принадлежности - пропорционально количеству сотрудников;
- 2) малоценные и быстроизнашивающиеся предметы - пропорционально количеству сотрудников;
- 3) транспортные расходы - пропорционально количеству автомашин;
- 4) офисное оборудование (расходы по текущему обслуживанию компьютеров, факсов, принтеров) – на основе нормативов по рабочим местам филиала (на данном этапе рассчитывается стоимость одного рабочего места);
- 5) текущий ремонт и содержание помещений – пропорционально площади подразделений,
- 6) налоги с оборота – в соответствии с утвержденными ставками.

В ненормируемые виды расходов, планируемые в зависимости от сложившейся ситуации по факту, входят:

- 1) амортизация оборудования;
- 2) коммунальные услуги – по факту;
- 3) аренда площадей – по факту, в зависимости от условий договора;

- 4) расходы на связь - по факту;
- 5) расходы на охрану - по факту.

На основе нормировок и фактических расходов возможно составление сметы хозяйственных расходов.

Бюджет расходов на оплату труда персонала составляется в соответствии со штатным расписанием филиала и нормативом расходов на персонал, устанавливаемый головным банком.

Бюджет коммерческих и административных расходов. Расходы на рекламу и представительские расходы планируются по рассмотрении заявок. Некоторым статьям бюджета коммерческих расходов можно задавать ограничения по максимальному уровню, чтобы не возникло ситуации увеличения налогооблагаемой базы.

В итоге бюджеты доходов и расходов сводятся в проект отчета о прибыли в плановом периоде.

Бюджет капитальных вложений. В целях финансирования потребностей филиала в дополнительных капитальных вложениях составляется смета капитальных вложений с определением очередности и конкретных источников финансирования.

После получения бюджетов, отражающих все стороны деятельности подразделений, составляется проект баланса. Полученный проект анализируется по структуре, нормативным коэффициентам ликвидности, эффективности. Далее вносятся коррективы в бюджеты и принимается плановое бюджетирование деятельности филиала. Предполагается, что наиболее оптимальным является скользящее планирование деятельности. Следовательно, плановые бюджеты должны подвергаться коррекции ежемесячно.

Следует отметить, что на основе бюджетирования возможна разработка финансовых моделей для прогнозирования последствий принятия решений относительно финансового положения банка или филиала.

ОБЗОР МЕТОДОВ АНАЛИЗА ФИНАНСОВОГО ПОЛОЖЕНИЯ БАНКОВ

А.В. МИРОНОВА

Проблемы оценки финансового положения коммерческого банка на банковском рынке на современном этапе развития банковской сферы в России становятся все более актуальными. Вследствие этого более интенсивными темпами развивается аналитическая работа в банке. Анализ проводят не только сам коммерческий банк, но и его конкуренты, потенциальные и реальные клиенты, а также различные властные структуры. Хотя анализ деятельности банков проводился в России и ранее (в эпоху СССР), в силу специфики банковской системы он был направлен совсем на другие цели и служил идее всеобщего регулирования.

При разработке методик анализа финансового положения коммерческого банка необходимо использовать опыт зарубежных банков и различных финансовых структур. Пожалуй, самым известным документом в этой сфере является Базельское соглашение.

Разработано оно было в 1988 г., известно также под названием “International Convergence of Capital Measures and Capital Standards” и представляет собой попытку применить единые правила регулирования банковской деятельности в индустриально развитых странах Запада. Регулирование банковской деятельности, разработанное Банком международных расчетов (БМР) в Базеле, - это общий подход, но каждая страна имеет определенную свободу, так как центральные банки каждой из стран сами устанавливают экономические нормативы с учетом рекомендаций БМР.

Основные цели Базельского соглашения:

- консолидация заграничных отделений с головной конторой банка;
- координация степени риска в разных странах;

- унификация требований достаточности капитала банка с учетом степени риска.

На международной конференции представителей крупнейших банков в 1988 г. в Базеле большое значение было уделено разработке новой методики расчета ликвидности баланса банка. В основу методики был положен показатель достаточности капитала банка, а активы банка стали оцениваться по степени риска.

Согласно рекомендациям Базельского комитета, при расчете показателей достаточности капитала банка учитываются как балансовые, так и забалансовые операции и установлены более высокие, чем в России, нормы учета рисков, что требует большей суммы собственного капитала банка, стремящегося соответствовать базельским нормативам.

Важно также подчеркнуть, что базельская методика определения структуры капитала банка существенным образом отличается от российской.

Важнейшими недостатками методики, рекомендованной Базельским соглашением, экономисты считают следующие:

1) игнорируются процентный, валютный риски, риск по операциям с ценными бумагами (портфельный риск);

2) методика БМР не предусматривает необходимости дифференциации условий кредитования в зависимости от различных категорий клиентов (юридических и физических лиц, а также по группам в рамках определенных категорий);

3) не учитывается уровень риска в зависимости от категорий клиентов и видов банковских операций.

Поэтому работа над методикой Базельского соглашения продолжается, и соответственно нельзя полностью применять ее для решения проблем банковского анализа в России. Вторая причина невозможности полного применения этой методики в наших условиях

объясняется различием банковской структуры наших стран. Но как основа и эталон для разработки собственной методики система Базельского соглашения вполне приемлема.

Наиболее публичным видом анализа финансового положения коммерческого банка (как для самих банков, так и для их клиентов) являются системы рейтингов, публикуемые в различных средствах массовой информации. Одной из самых популярных рейтинговых оценок является методика, разработанная группой под руководством В. Кромонава. Эта методика применялась газетами “Коммерсантъ Daily”, “Известия” и журналом “Деньги”.

Вот в чем заключается ее суть:

1. Определяются основные параметры баланса каждого банка.
2. Формируются параметрические соотношения - коэффициенты.
3. Исходя из численных значений параметров и коэффициентов, а также иных критериев, отдельные банки исключаются (отсекаются) из рассмотрения как не могущие считаться состоявшимися полноценными банковскими институтами.
4. Для остальных банков рассчитывается текущий индекс надежности.
5. Определяется синтетический индекс надежности, в порядке убывания которого банки расставляются в рейтинге.

В основе рейтинга лежит расчет шести коэффициентов: генеральный коэффициент надежности, коэффициент мгновенной ликвидности, кросс-коэффициент (степень риска при использовании привлеченных средств), генеральный коэффициент ликвидности, коэффициент защищенности банка (степень учета инфляционных процессов), коэффициент фондовой капитализации прибыли (оценивается способность наращивания собственного капитала за счет “зарабатывания” прибыли, а не за счет дополнительной эмиссии акций).

Материал для проведения данного анализа предоставляют сами коммерческие банки либо берутся опубликованные балансы банков. Во втором случае результаты анализа рассчитываются с большой степенью приближенности, так как базовый баланс не является развернутым. К тому же количество применяемых коэффициентов достаточно ограничено и отсутствует полная информация о тенденциях развития мелких и средних банков.

Основным официальным документом для оценки финансового положения коммерческого банка в России является методика, представленная в Инструкции № 1 Центрального банка России. В ней предлагается рассчитать 13 показателей. На основании этих показателей (которые имеют четкие нормативные границы) происходит регулирование деятельности коммерческих банков и отслеживается их финансовое положение на рынке банковских услуг.

Необходимо отметить, что в нашей стране анализ финансового положения банков проходит этап становления, поэтому появляются и исчезают разнообразные методики и рейтинговые оценки, которые недостаточно достоверны и информативны. Например, многие публикуемые рейтинги слишком сложны и непонятны для простых вкладчиков. Одним из выходов из такой ситуации может быть создание консалтинговых структур, способных отслеживать поведение коммерческих банков на рынке и делать соответствующие выводы. Но пока данный вид деятельности недостаточно развит, поэтому существуют определенные трудности при выборе банка. Однако аналитическая деятельность в нашей стране быстро развивается, и, возможно, в скором будущем данные проблемы будут решены.

ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КРЕДИТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

А.В. МИРОНОВА

В современных условиях функционирования банковской системы проблема оптимизации эффективности управления персоналом и оптимизации его численности как никогда остра, поскольку от квалификации персонала кредитной организации и эффективности его использования зависит финансовое положение банка в целом. В такой ситуации важно выработать критерии определения эффективности управления персоналом. Именно на этом этапе и возникают проблемы. Полностью опираться на субъективное мнение руководителей нельзя, так как при этом существует опасность сделать неправильный выбор. Поэтому необходимо найти более объективный метод, который бы учитывал как текущие нужды банка, так и долгосрочные стратегические планы развития.

Можно провести хронометраж каждой операции и услуги, а также фотографию рабочего дня каждого из сотрудников кредитной организации. Но данный метод очень трудоемок, для его реализации потребуются большое количество времени, а также необходимо будет выделить специалистов, которые будут заниматься хронометражем и фотографией. Поэтому, хотя данный метод в большей степени отражает фактическое положение дел, пока он не используется в практике.

Более реальным является применение методики, основанной на выделении центров прибыли и центров затрат. Для реализации методики необходимо произвести классификацию услуг, оказываемых банком:

- Сопутствующие услуги, т.е. услуги, которые могут быть задействованы при оказании основных услуг и операций.
- Связанные услуги, при которых для оказания одной необходимо провести ряд других услуг и операций.

- Независимые услуги, т.е. услуги, оказываемые параллельно и не связанные между собой.
- Группы связанных услуг - так называемый пакет услуг, объединенный одной неразрывно связанной технологической цепочкой.

Далее выделяются услуги по способу их оказания:

- 1) ресурсные - услуги по привлечению и размещению средств;
- 2) трансформационные - услуги и операции банка, которые приводят к изменению вида денежных средств клиента;
- 3) расчетные - услуги и операции банка, предназначенные для хранения свободных денежных средств клиентов банка на условиях свободного распоряжения ими и для проведения текущих перемещений в наличной и безналичной формах;
- 4) кассовые - услуги и операции по обслуживанию наличных денежных средств;
- 5) депозитарные - услуги по хранению и инкассации материальных средств (в частности, ценных бумаг);
- 6) обеспечения - услуги банка, обеспечивающие операции клиента, например выдача корпоративной карточки;
- 7) нефинансовые - услуги банка нефинансового характера, например консультации;

Затем каждому отделу присваивается наименование центра прибыли или центра затрат в соответствии с теми услугами или операциями, которые они осуществляют.

В общем виде формула прибыльности/убыточности центров прибыли и центров затрат (данная формула представлена в работах Ю.С. Масленченкова) выглядит следующим образом:

$$\text{Пцп} = (\text{Оду} - \text{Ору}) - \text{НРцп}$$

или

$Пцз = НРцз - НРф.$

Оду - операционные доходы от услуги (операции).

Ору - операционные расходы от услуги (операции).

НРцп - нормативное значение неоперационных расходов для центров прибыли.

НРцз - нормативное значение неоперационных расходов для центров затрат.

НРф - суммарные (фактические) неоперационные расходы центров затрат и центров прибыли банка (по центрам прибыли, например сюда относятся расходы на оплату труда).

Нормативные значения неоперационных расходов центров затрат и центров прибыли могут быть рассчитаны исходя из практики самого банка либо из сложившихся нормативов по аналогичным банковским организациям на данной территории (если таковые можно выявить). К сожалению, в настоящее время не существует общепринятых нормативных значений, что естественно вносит определенную неточность в вышеприведенную формулу.

В данном случае руководителей должны интересовать фактические неоперационные расходы, куда входят расходы на оплату труда, аренду и содержание здания и т.п. Все расходы на содержание и аренду здания банковского учреждения рассматриваются в соотношении с численностью персонала данной кредитной организации, поэтому также представляют интерес при принятии решений об изменении штата банка. С помощью факторного анализа полученных результатов можно моделировать численность каждого центра прибыли и центра затрат.

Центры затрат могут иметь прибыль, только если нормативные неоперационные расходы будут больше фактических, которые несет центр затрат банка. В свою очередь, центры прибыли банка будут иметь прибыль, если операционные доходы будут превышать операционные

расходы и нормативные неоперационные расходы по оказанию конкретной услуги или совершению операции.

Несомненным достоинством данной методики является попытка классифицировать все расходы и доходы банка по центрам затрат и центрам прибыли и вывести определенные зависимости и тенденции развития. Последующий анализ данных зависимостей и тенденций может помочь проводить эффективное управление многими аспектами деятельности кредитной организации, в том числе планировать численность персонала в зависимости от стратегических целей и фактических потребностей.

Недостатком же является неоднозначность классификации услуг и операций и относительность деления на центры прибыли и центры затрат, что несомненно вносит определенную погрешность в расчеты.

Поэтому при принятии решений об изменении численности работников кредитной организации необходимо использовать и другие методы. Хорошо проводить, например, ежегодную аттестацию работников, чтобы определить уровень профессиональной подготовленности каждого работника. Ну и, конечно, важным аспектом является разработка анкет для потенциальных работников. Это важно потому, что анализ таких анкет является первым этапом в подготовке решения о принятии конкретного человека на работу.

ПРОБЛЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА СРЕДНЕГО ЗВЕНА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

Е.Г. НОВОСЕЛОВА

Решение проблемы стимулирования труда персонала управления в коммерческих банках при кажущейся простоте имеет множество вариантов, накопленных практикой становления и довольно быстрого развития банковской сферы. Известно, что традиционный вариант стимулирования ориентирован на высокий уровень оплаты по сравнению с другими сферами обслуживающего труда и имеет тенденцию к резкому росту в период становления банка с дальнейшим его угасанием.

Элементы заработной платы включают в себя простой набор: оклад, премия, льготные ставки по потребительскому кредиту, повышенные ставки по депозитному вкладу. В основном все модификации сочетаний данных элементов связаны с необходимостью оптимизации подоходного налога, а не оптимизации оплаты труда по его результатам.

При этом наблюдается полное отсутствие вариантов стимулирования профессионального роста в связи с достаточно простой организационной структурой банка и стандартным набором сфер внутрибанковской деятельности, а также узкой специализацией подразделений по осуществлению активной, пассивной или расчетной операции банка.

Снижение значимости нематериальных стимулов, недооценка мер социального признания, отсутствие в банковской сфере у нового звена руководителей коммерческих банков опыта работы с персоналом, дефицит высококвалифицированных кадров управления в коммерческих банках при довольно быстром достижении “потолка” в оплате труда ведут к тому, что на определенном этапе развития банка персонал среднего уровня управления теряет стимулы к плодотворному труду. Это отражается на работе если не в ущерб банку, то в ущерб клиенту.

Ситуация усугубляется еще и тем, что на высококвалифицированные кадры банковского персонала существует повышенный спрос. Это не способствует формированию мотивации труда, направленной на закрепление на данном рабочем месте.

Таким образом, даже в первом приближении выясняется, что кадровое обеспечение банка в определенный момент может стать тормозом его развития. Из этого следует, что необходимо решить по крайней мере несколько проблем стимулирования труда управленческого персонала банка, позволяющих, развивая управленческий персонал банка, развивать деятельность банка в целом. Назовем эти проблемы.

Первая проблема связана с определением особенностей деятельности управленческого персонала различных групп по признакам, детерминирующим их влияние на результат деятельности банка. Данный подход позволит увязать систему стимулов с процессом и результатом деятельности персонала. При этом следует учесть уровень самостоятельности и неопределенности при принятии решения руководителем. Это важно с точки зрения управления рисками на индивидуальном уровне. Ясно, что принятие решения по операции, несущей в себе большие риски, должно вознаграждаться по более высокой ставке, соблюдая закономерность – чем больше риска, тем больший доход. Умение принять риски требует более высокой квалификации, а это должно отразиться при стимулировании труда. То есть недостаточно классифицировать управленческий персонал только по отношению к результату. Это является более простой задачей, чем классификация по степени риска при принятии решения, когда менеджер выступает в роли предпринимателя.

Вторая проблема сводится к выявлению мотивационного ядра деятельности управленческого персонала и показу его роли в формировании и выборе способов достижения целей деятельности банка.

Уже на уровне постановки задачи видна возможность расхождения мотивов деятельности персонала с целями организации.

Рыночный механизм регулирования деятельности коммерческих банков поставил проблему соотношения и даже противоречия предпринимательской и трудовой активности управленческого персонала. Суть противоречия состоит в том, что трудовая активность направлена на соблюдение норм и воспроизводство известных действий в установленном объеме и качестве, тогда как предпринимательская активность направлена на “нарушение” известных норм и поиск нового результата в условиях неопределенности.

Далее следует решить проблему соотношения результатов деятельности коллектива и управленческого персонала в данном коллективе. Эта проблема в банке усугубляется малой численностью коллектива подразделения и спецификой распределения ответственности по выполнению операции полностью каждым сотрудником. Поэтому нужно найти основание дифференциации оплаты труда в коллективе не только по трудовым действиям, а по иному признаку. При этом следует осознавать, что принижение в оплате труда роли исполнителя в банковской сфере может нанести конкретный материальный ущерб как для банка, так и для клиента.

Таков не конечный, но существенный перечень проблем, возникающих при стимулировании труда в практике деятельности банков и подходов к их решению.

ОРГАНИЗАЦИЯ КЛИЕНТСКОЙ РАБОТЫ В СОВРЕМЕННОМ КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

К.В. КАСАТКИН

Одна из серьезных проблем в работе большинства коммерческих банков – борьба за клиента, и эту задачу призваны решать специализированные клиентские подразделения. Хотя результаты клиентской работы трудно формализовать, она укладывается в стандартную модель производственного процесса:



На первом этапе необходимо сформировать клиентскую политику банка, определить ясные и четкие цели, достижение которых реально возможно за обозначенный промежуток времени. План действий обязательно должен быть увязан с существующими клиентскими технологиями и тарифами, действующими как в данном банке, так и банках - конкурентах. Необходимо максимально формализовать намеченные цели: численность клиентов, объем клиентских ресурсов, соотношение корпоративного и частного клиентских секторов.

Намеченные цели должны превратиться в конкретные задачи для каждого подразделения банка, каждый сотрудник должен быть сориентирован на качественное обслуживание клиента, удовлетворение его потребности. Организация процесса достижения цели обычно рассматривается в синтезе трех основных направлений работы с клиентами, среди которых:

1. Привлечение клиентов – непереносимое условие успешной работы любой организации, так как новые клиенты - это не только новые связи, ресурсы и потребители, это стимул изменить технологию, удовлетворить

неудовлетворенную потребность, импульс к продвижению продуктов на рынок. Основными инструментами в данной области являются менеджеры по работе с клиентами, реклама, имидж банка. При этом необходимо уделять внимание клиентам с нулевым балансом, поскольку все предприятия вырастают из такого состояния, и если из 10 клиентов хотя бы один разовьет свой бизнес в вашем банке – это уже хороший результат.

2. Создание комфортных условий для клиентов нацелено прежде всего на сохранение имеющихся клиентов и лишь косвенно на привлечение новых, ведь зачастую привлечение новых клиентов обходится дороже сохранения старых. Для того чтобы “зафиксировать” своих клиентов, банк должен провести сегментацию имеющейся клиентской базы и установить на основе сложившейся практики стандарты обслуживания, дать клиенту определенные права и инструменты устранения неудобств. Несмотря на то, что банки обычно предлагают стандартный перечень услуг, острейшая конкурентная борьба приводит к возникновению новых либо симбиозу имеющихся услуг, ранее не являвшихся сферой банковского бизнеса (лизинг, информирование). Такое положение дел обязывает банк постоянно заботиться о своей конкурентоспособности, проводить мониторинг рынка банковских технологий и услуг, реагируя на возникновение новых течений расширением ассортимента услуг, маневрированием тарифами, повышением качества обслуживания.

3. Развитие клиента, как уже говорилось выше, – это один из вариантов формирования стабильной ресурсной базы банка, поэтому нацеленность сотрудника банка на помощь любому, даже самому мелкому клиенту, на удовлетворение его потребностей должна стать ключевым принципом в данном направлении. Поддержка клиента может проявляться в различных аспектах, таких как консультирование, обучение, использование банковских структур для решения проблем клиента,

формирование партнерских отношений (поддержка имиджем), разработка индивидуальных финансовых схем и инвестиционных проектов. Последнее приобретает для банков все больший интерес, поскольку участие в инвестиционных проектах позволяет банку проникнуть в ранее недоступные экономические сектора и получить не только значительный (рентабельность проектов зачастую в несколько раз превосходит кредитную ставку), но и гарантированный доход, так как участие профессиональных банковских специалистов в управлении проектом сводит к минимуму возможный риск неудач.

Важной стороной организации клиентского процесса является не только выбор направлений действий, но и создание дополнительных структур для более тесного взаимодействия с клиентами. Обычно клиенты, имеющие значимость для банка, соприкасаются с ним только в силу возникающей необходимости, и контакты с клиентом складываются на уровне специалиста функционального подразделения, поэтому необходимо активное вовлечение таких специалистов в клиентскую работу.

Однако прежде чем включаться в такую работу, сотрудник должен достичь необходимого профессионального уровня в своей деятельности, выдерживать установленные стандарты. В дальнейшем сотрудник должен научиться оценивать сильные и слабые стороны предоставляемых услуг (с учетом позиции конкурентов), уметь продвигать услуги новым клиентам, постоянно вести поиск новых надежных клиентов, используя партнерские отношения с уже имеющимися.

Для более эффективной работы с клиентом на уровне функциональных подразделений целесообразно смоделировать типовые ситуации и возможные варианты принятия решений, чтобы существенно сократить количество ошибок.

Кроме того, необходимо усилить координацию подразделений внутри банка, с тем чтобы взаимодействие проходило в основном по

горизонтали, а вмешательство руководства использовалось лишь при решении принципиальных проблем. Такой подход позволит банку быть ближе к клиенту и существенно сократить время принятия решений. Аналогичный эффект может быть достигнут в случае передачи возможно большего объема прав при принятии решения конкретному исполнителю, однако необходимо взвешенно очертить круг вопросов, входящих в его компетенцию.

Активное участие функциональных подразделений в клиентской работе должно подкрепляться мощной мотивационной системой, позволяющей сотруднику почувствовать свою значимость. На этот счет существуют две основные точки зрения:

1. Клиентские подразделения, имеющие стандартный объем финансирования, должны поощряться специально за достижение высоких результатов и нести полную ответственность за управление клиентской базой.

2. Клиентские подразделения должны финансироваться в стандартном объеме и осуществлять координационную деятельность, а при достижении результатов функциональными подразделениями премиальные выплаты в первую очередь должны производиться в их адрес, и только после этого на основании совокупного результата должны поощряться клиентские подразделения.

Кроме того, могут быть активно использованы нематериальные стимулы: присвоение почетных званий (главный менеджер), увеличение отпуска и т.п.

Выбор конкретной системы мотивации сотрудников зависит от руководителя банка, однако она должна основываться на четких и ясных принципах, прямой связи между результатом и вознаграждением.

Наряду с внутренней необходимо параллельное формирование внешней мотивации клиента по следующим основным аспектам:

- необходимо самому определить потребности клиента и доказать ему целесообразность использования банковского продукта для ее удовлетворения;

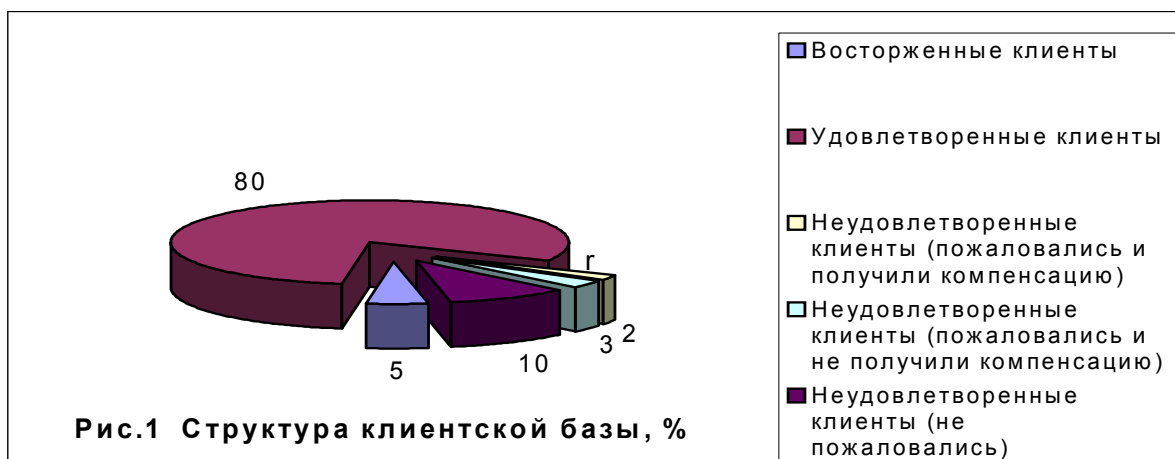
- экономическая выгода – самый эффективный, но и самый дорогой способ убедить клиента воспользоваться именно вашей услугой;

- качество продукта, новизна технологии (обычно по этому показателю банки не существенно отличаются друг от друга);

- надежность банка, имидж (этот мотив работает только в долгосрочной перспективе, поскольку быстро изменить ситуацию маловероятно);

- личная заинтересованность представителя клиента (этот мотив тоже нельзя сбрасывать со счетов, так как он может быть основным в конкурентной борьбе).

Все вышеизложенные этапы клиентской работы могут оказаться недейственными при отсутствии последнего – контроля. Именно он позволяет найти точки пересечения интересов, которые неизбежно возникают в любом взаимодействии, и своевременно скорректировать



направления клиентской работы. Важен как конечный, так и текущий контроль всех этапов: планирования и прогнозирования, организации и мотивации. Но для этого необходимо организовать его должным образом чтобы не упустить из виду даже малейшие подводные течения, несущие

скрытую угрозу для конечного результата. Так, по оценкам западных специалистов, результаты взаимодействия с клиентами в среднестатистической клиентоориентированной фирме могут быть представлены в виде следующей модели клиентской базы (рис. 1):

По оценкам специалистов, яркие положительные отзывы о фирме имеют только восторженные клиенты и клиенты, получившие компенсацию (около 30 отзывов), что в свою очередь ведет к привлечению по рекомендации 3-6 дополнительных клиентов. Однако не получившие компенсацию клиенты формируют аналогичную картину в кругу потенциальных клиентов, но только со знаком минус, а наибольшую опасность для фирмы представляют клиенты, которые не удовлетворены и молчат об этом. Такой неконтролируемый процесс способен сформировать до 100 отрицательных отзывов, что ведет к потере 15-20 потенциальных клиентов.

Таким образом, задача банка состоит не только в том, чтобы организовать контроль, но и найти способы для того, чтобы заставить неудовлетворенного клиента высказать свои пожелания. Частично эта проблема может быть решена путем проведения опросов и анкетирования клиентов, однако наибольший эффект дает контакт с руководством клиента, где есть возможность получить откровенную информацию об отношении к банку.

Кроме того, необходимо создать в банке мощный информационный центр, способный собирать и обрабатывать любую информацию от публикаций в прессе до информации, полученной сотрудниками с использованием личных знакомств.

Таким образом, модель клиентской работы во многом повторяет модель любого производственного процесса, и задача банка состоит в том, чтобы одинаково эффективно выстроить все ее этапы и обеспечить их координацию и взаимосвязь для достижения намеченной цели. Только

такой подход к решению клиентских проблем позволит банку стать истинным лидером в банковском бизнесе.

КЛИЕНТСКАЯ ТЕНДЕНЦИЯ В РАЗВИТИИ РОССИЙСКИХ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

К.В. КАСАТКИН

После череды финансовых кризисов 1997-1998 гг., потрясших Россию, сложились новые тенденции функционирования отраслей экономики, которые не обошли стороной и сектор банковских услуг.

Произошедшие катаклизмы существенно сократили устойчивость банковских структур, их ресурсную базу как путем замораживания значительных средств на рынке ценных бумаг и государственного долга, так и путем формирования мощного недоверия клиентов (прежде всего частных) к финансовым структурам. В этих условиях “инстинкт самосохранения” заставляет банки включиться в жесткую борьбу за раздел уже и без того сократившихся временно свободных денежных средств.

Однако спасение банка с точки зрения достаточности финансовых ресурсов – это лишь одна сторона проблемы, другой ее аспект состоит в том, что банки уже не могут получать те баснословные прибыли, которые покрывали бы их колоссальные затраты на конкурентную борьбу.

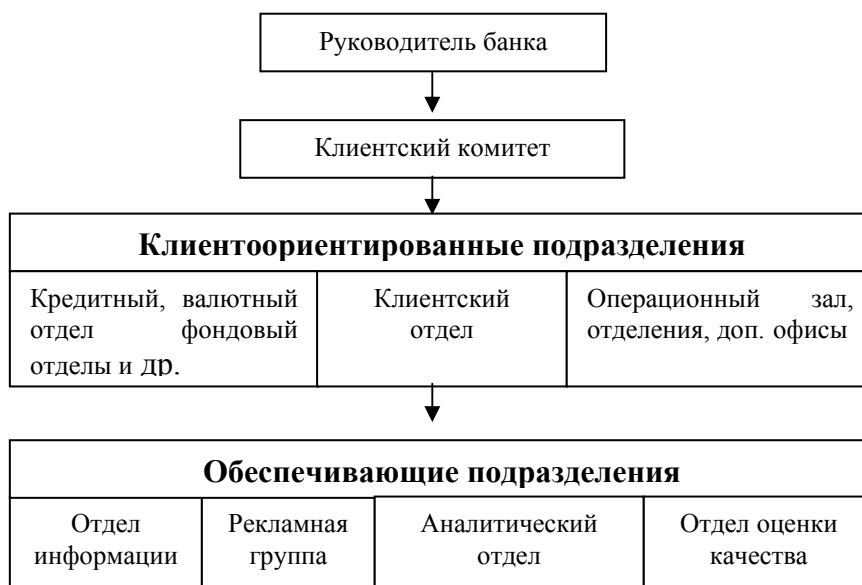
Прежде обилие разносторонних финансовых инструментов, активное функционирование рыночных и государственных финансовых механизмов позволяло банкам без особого труда находить возможные варианты инвестирования привлекаемых денежных средств на условиях значительно более выгодных, чем расходы по привлечению, при этом значительная их доля отводилась рынку государственных и корпоративных ценных бумаг, а также сектору межбанковского кредита.

В настоящее же время из всех существующих рынков функциональным может считаться лишь валютный, однако активные действия Банка России не позволяют банкам проводить серьезные спекуляции. Коммерческое кредитование и инвестиционные проекты обычно имеют невысокий уровень дохода, что лишь незначительно

смягчает тяжелое бремя расходов, которое банк несет по привлеченным денежным средствам.

Таким образом, в сложившейся ситуации сегодня выигрывает тот банк, который не только построил эффективную политику в области клиентских ресурсов, но и смог добиться доступа к наиболее емким и дешевым из них, а именно ресурсам предприятий и организаций, которые при прохождении через счета банков не стоят банку практически ничего, кроме создаваемых резервов.

Такой банк должен обладать ярко выраженной клиентской политикой, когда приоритет в деятельности всех основных структур отдается сохранению и развитию отношений с клиентами, при этом данная функция должна находиться в руках специализированного профессионального клиентского подразделения, координирующего работу основных отделов банка. Структура такого взаимодействия может быть представлена следующим образом:



Борьба за клиента любыми методами – вот сегодняшняя цель существующих и вновь появляющихся банков. Однако при ее достижении возникает новая серьезная проблема - проблема сопоставления эффекта и затрат от работы с клиентами.

Данная проблема преломляется в нескольких аспектах, вот некоторые из них:

1. Затраты, связанные с оплатой привлеченных ресурсов, должны покрываться доходами от использования именно этих ресурсов с учетом социальных, накладных и прочих расходов. Решение этой проблемы не столь тривиально, как кажется на первый взгляд, поскольку помимо факторов объема и цены ресурсов (банк старается привлечь столько, сколько он может разместить и как можно дешевле) огромная роль отводится фактору времени, ведь желание клиента разместить средства и ситуация на рынке в данный момент времени обычно не зависят от банка. Инициатором движения будет клиент, откликнувшийся на публичное предложение банка, а задача банка - в кратчайший срок разместить по возможности все полученные средства под более высокий процент. В этих условиях одним из вариантов адаптации банка может быть создание мощной и одновременно недорогой ресурсной базы в первую очередь за счет поддержания значительных остатков на расчетных, текущих счетах юридических лиц.

2. Выбор такого ориентира обычно сопряжен с целым рядом дополнительных издержек, поскольку острая конкурентная борьба заставляет банки создавать для значимых клиентов определенные льготные условия, поэтому второй аспект проблемы заключается в соотношении дополнительных издержек по клиенту с маржой от использования привлеченных ресурсов. В подобных условиях целесообразно рассматривать экономический эффект через призму альтернативных возможностей клиента, поскольку даже незначительный эффект от сотрудничества с клиентом предпочтительнее потери клиента в случае смены банка-партнера.

3. Однако указанный в пункте 2 эффект не всегда должен быть положительным, так как необходимо оценивать клиента системно с точки

зрения возможных его потенциальных преимуществ. Во-первых, это наличие развитой системы предприятий-партнеров, которые могли бы со временем стать клиентом данного банка, а во-вторых, его собственный рост, который во многом будет зависеть от поддержки банка.

Кстати, именно развитию клиентов на Западе придается огромное внимание, поскольку участие в совместных проектах и выращивание клиента обычно навсегда закрепляет его за банком и вызывает обратную поддержку даже в самые тяжелые для банка дни.

Для достижения эффекта в каждом из описанных случаев необходима определенная стратегия взаимодействия с клиентом, поэтому в рамках общей клиентской политики должны быть выделены определенные группы клиентов, имеющие различный статус и соответственно различную значимость для банка.

Обычно сегментация по формам собственности и по используемым услугам не позволяет определить необходимые пути выстраивания отношений с клиентами. Более серьезной является группировка по срокам сотрудничества (для клиента-ветерана нет необходимости изобретать специфические условия) и по отраслям деятельности, поскольку в отраслях экономики сегодня складывается различная эффективность и по-разному проявляется фактор сезонности.

Но все-таки эти типы группировок целесообразно использовать для детализации, а за основу лучше взять сегментацию клиентов по эффективности для банка, в рамках которой выделяются:

1. Специальные клиенты – клиенты-учредители (нефтяные, газовые компании) или клиенты, на которых специализируется банк (таможенные органы, муниципальные предприятия).

2. Крупнейшие и наиболее важные для банка клиенты по экономическим и политическим причинам, так называемые VIP-клиенты, формирующие ресурсный костяк банка, существенно влияющие на все

аспекты его деятельности. Политика банка в отношении этих клиентов сложна и многогранна, поскольку разнообразные льготы, предоставляемые этой группе, необходимо постоянно увязывать с получаемым от них эффектом.

3. Стандартные клиенты – работающие клиенты, однако не оказывающие по отдельности существенного влияния на функционирование банка, ориентирующиеся на надежность и стабильность банка. Эта группа клиентов наиболее объемна, а их многочисленность служит надежным тылом для банка, однако она наиболее подвержена кризисам доверия в банковском секторе.

4. Новые клиенты или клиенты, изменяющие условия хозяйствования на существующих неработающих предприятиях. Этим клиентов необходимо “воспитывать” и поддерживать, инвестировать в них, и никоим образом не ограничивать их приток в банк, ссылаясь на загруженность функциональных подразделений.

Попытаемся раскрыть суть клиентской политики банка на наиболее важной группе – VIP-клиенты. Помимо прямого эффекта, заключающегося в получении доступа к значительным финансовым ресурсам, взаимодействие с этими клиентами приносит косвенный результат, заключающийся в формировании имиджа банка, его деловой репутации, поскольку обычно круг связей VIP-клиентов гораздо шире банковского.

Работа с этим клиентским сегментом должна вестись одновременно в нескольких направлениях:

1. Экономическое направление, связанное с наличием особых тарифов, процентов, льгот, получением ускоренного обслуживания. Сюда же следует отнести разработку специальных инструментов для работы с VIP-клиентами (овердрафт, гарантии, аваль и т.п.), а также первоочередное внедрение новых технологий (системы “Банк-клиент”, пластиковые карты, Internet).

2. Индивидуальное направление предусматривает создание для VIP-клиентов особых форм взаимодействия, как, например: особый порядок допуска на территорию банка и к руководству банка, использование специальных средств связи, обеспечение сувенирами, фирменной символикой, поздравление в праздничные дни, индивидуальные условия обслуживания для руководителей предприятий.

3. Административное направление, включающее в себя предоставление клиенту персонального менеджера, обслуживание по факсу, электронной почте, доставка и прием документов на территории клиента, реклама VIP-клиентов в кругу покупателей банковских продуктов.

Для воплощения в жизнь указанных тезисов необходимо построить эффективную систему управления клиентскими ресурсами филиала. Для этого надо хорошо представлять текущее состояние вещей и определить вектор будущего движения к необходимому состоянию, в дальнейшем этот процесс необходимо разбить на этапы (см. ниже) и только так шаг за шагом добиваться результата.

Планирование и прогнозирование. Необходимо определить прогнозное состояние экономики на момент получения результата (или на период его достижения) и построить модель функционирования банка таким образом, чтобы она в максимальной степени отвечала как интересам банка, так и интересам клиента. Планирование должно отражать пошаговый механизм усиления слабых и укрепления сильных сторон банка, а при необходимости появление новых аспектов деятельности.

Организация процесса достижения результата. На этом этапе необходима четкая постановка целей перед каждым участником процесса, создание мощной системы координации действий, при необходимости формирование дополнительных структур.

Мотивация. Это неотъемлемая часть любого процесса, призванная стать импульсом для движения к цели, при этом мотивация должна работать как на внешнюю среду – клиента, подталкивая его к мысли о сотрудничестве с данным банком, так и на внутреннюю, создавая у всех работников банка ощущение значимости от участия в данном процессе и давая возможность при успешном его завершении получить вознаграждение.

Контроль. Безусловно, ни один механизм не будет эффективно работать без качественного контроля за его деятельностью и продуктом, при этом он должен рассматриваться как инструмент и для наказания и для поощрения.

Таким образом, подводя итог, следует отметить важность проблем в области клиентской политики, стоящих перед банком, и необходимость создания внутри банка специального направления, ориентированного на работу с клиентами. При этом, несмотря на то, что деятельность клиентских подразделений очень тяжело формализовать, необходимо поставить процесс управления клиентской базой банка в жесткие рамки, поскольку только планирование и достижение намеченного результата позволят банкам двигаться вперед и находиться в авангарде финансового бизнеса страны.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА:

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

К.В.КАСАТКИН

Сама по себе проблема подбора и подготовки кадров не нова и широко представлена в литературе. Однако современные экономические условия диктуют необходимость преобразования имеющихся подходов и моделей.

Развитие рыночных отношений и становление новых институтов собственности наглядно показали неспособность кадров советской эпохи адекватно реагировать на происходящие процессы. В первую очередь это коснулось наиболее динамично развивающихся сфер народного хозяйства, и прежде всего сферы банковских услуг.

Несмотря на существование в СССР разветвленной системы государственных банков и подготовки специалистов банковского дела, в период рыночных реформ Россия оказалась не готовой к переводу финансовой сферы на новые рельсы, что привело к тому, что ведущие роли в этой области заняли в основном люди, обладающие властью и полномочиями, но не профессионалы со знанием дела. Первоначальный передел сфер влияния и финансовых ресурсов не требовал от банков экономической сноровки и, наоборот, в угоду “политическим” целям экономические критерии отодвигались на второй план или вообще не рассматривались. В этот период расцветает так называемый “семейный бизнес” и в финансовые структуры приходят “нужные” люди, порой абсолютно некомпетентные.

Однако уже в 1993-1994 гг. появляются первые отголоски неверной кадровой политики, а во второй половине 90-х сильно ощущается слабость человеческого потенциала коммерческих банков. В большей степени это касается банков, вышедших из советской эпохи (стройбанки, соцбанки, агропромбанки), однако и в современных коммерческих банках не все прошло гладко, о чем свидетельствуют многочисленные кризисы и банкротства банков.

Таким образом, несмотря на столь стремительное развитие банковского бизнеса и распространение современных технологий, в области кадровой политики существует сегодня целый ряд проблем, и если о том, “что делать?” существует достаточно четкое мнение,

подкрепленное практическим опытом, то ответ на вопрос “как делать?” остается для многих загадкой.

Новая система экономических отношений требует появления специалистов новой формации, способных принимать обоснованные экономические решения и нести всю полноту ответственности. Советская эпоха надолго отучила многих людей среднего и старшего возраста самостоятельно осуществлять руководство предприятием, поскольку инструкции и указания свыше ограничивали свободу мысли и действий, что безусловно, касается и сферы банковской деятельности. Все, что мы получили в наследство, – это бухгалтерия, пусть не отвечающая международным стандартам, но крепкая, с четкими принципами и порядком. Однако нужны были экономисты, владеющие международным опытом и умеющие “хорошо считать” в столь быстро изменяющейся ситуации.

Фактически этот слой сформировали две основные группы:

1. Те, кто на собственном опыте, методом проб и ошибок получали новые знания и приспособлялись к новым условиям, – это бывшие управленцы, ученые, банкиры.

2. Те, кто получал “готовое” образование в вузах, осваивая рыночные принципы и новейшие методики в теории. Первые наборы по соответствующим специальностям производились в начале 90-х г.г., и к 1994-1995 г.г. современные кадры стали востребоваться банками и финансовыми организациями.

Таким образом, сегодня в большинстве коммерческих банков сложился комбинированный коллектив, в котором “новый слой” далеко не всегда играет решающую роль. Поэтому у большинства руководителей, осознавших эту проблему, достаточно остро встает вопрос о подборе нового или замене старого персонала на более квалифицированный.

Естественно, что основное их внимание направлено на молодых специалистов, как имеющих, так и не имеющих опыта. В этой связи весьма показателен опыт крупных российских банков: КБ “Инкомбанк” и КБ “Российский кредит”. Региональные филиалы этих банков приглашали молодых специалистов на стажировку в банк, поручая им проведение стандартных операций, фактически же банки использовали низкооплачиваемый труд квалифицированных сотрудников, пользуясь тем, что перспектива карьеры в таком солидном банке подвигала молодежь на значительные жертвы. Срок такой “дешевой” стажировки мог составлять полгода и более, после чего сотрудник мог быть уволен как не выдержавший испытательного срока или по иным формальным причинам.

Очевидно, что указанный подход имел свои плюсы, поскольку ориентировался на квалифицированную рабочую силу, однако минусы тоже были значительны, поэтому резонно поставить вопрос о возможных методах подбора кадров и их подготовке.

В современной экономической науке широко освещены две основные теории, получившие название американской и японской моделей. Действительно, в настоящее время эти страны занимают лидирующее положение, поэтому во многом их опыт необходим для подражания.

Американская модель подразумевает существование высококонкурентной среды, в которой основная масса претендентов может выставить свои кандидатуры практически на любую должность. Эта модель много внимания уделяет самообразованию и совершенствованию своих навыков, поскольку человек представлен как часть рынка, а его потенциал и способности имеют статус обычного товара, имеющего определенную характеристику и цену.

В этой системе главная задача работодателя – определить те качества и критерии, по которым будет произведен отбор персонала с учетом их необходимости в структуре предприятия. Оценке подвергаются как

деловые, так и личностные качества, однако высшее образование, уровень квалификации, организационные способности безусловно доминируют при принятии решения.

В современной российской практике эта система постепенно начинает набирать обороты, проводятся конкурсы на заполнение вакансий, развиваются центры подготовки кадров, однако система не всегда дает желаемый эффект, поскольку отгородиться от “семейности” и прочих пороков предыдущего времени пока невозможно, а новые люди в организации далеко не всегда приходятся “ко двору” и отвечают стратегии фирмы.

В этой связи японская модель имеет ряд плюсов, поскольку во главу угла ставится не отдельный человек, а коллектив, организация в целом и сотрудник, вливаясь в коллектив, становится фактически членом этой семьи и очень часто не меняет фирму до конца жизни. Однажды выбрав работника, фирма приложит все усилия, чтобы найти его место в общей структуре, однако и сам работник готов трудиться с полной отдачей практически на любой работе на благо данной фирмы.

С одной стороны, это создает для работника тепличные условия, в то время как американская модель направлена на формирование сильных личностей, руководителей, однако интересы таких людей зачастую могут пойти вразрез с интересами фирмы, а грамотная политика внутри коллектива (японская модель) может принести хороший результат.

Японская модель практически не встречается в российской банковской практике, а системы ротации и перестановки кадров обычно подменяются необходимостью сохранить конкретного человека в организации, невзирая на общий экономический и социальный эффект.

Поскольку неразвитость рынка труда, коррумпированность и зависимость компаний от внешних условий являются сегодня практически непреодолимыми преградами, целесообразно использовать

комбинированные подходы в подборе и расстановке кадров, что может определяться конкретными условиями деятельности организации.

В этой связи предлагается к рассмотрению модель поэтапного введения работника в структуру организации, позволяющая отследить последовательное движение работника от начальной стадии до формирования карьеры. Данная модель может быть представлена в виде схемы и включает в себя следующие этапы:

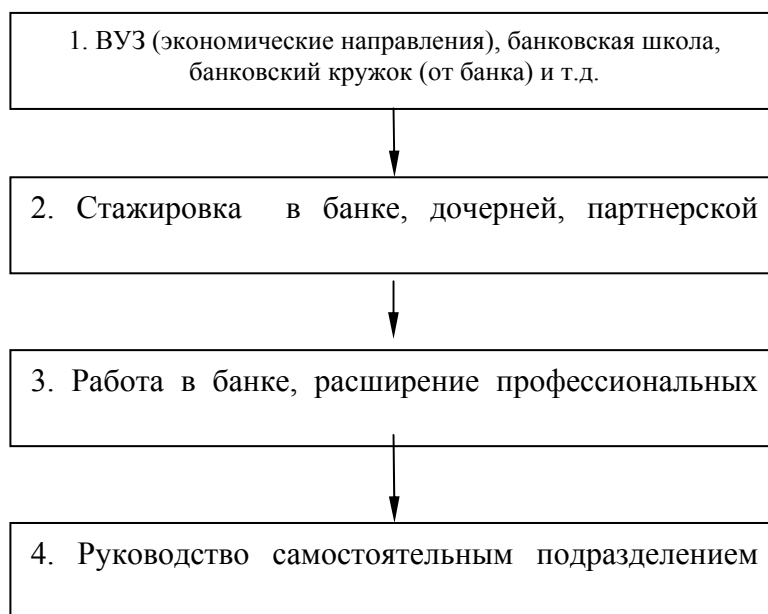


Рис. 1 Модель поэтапного введения работника в структуру организации

На первом этапе банку целесообразно внедриться в систему образования, подготавливающую специалистов по соответствующему профилю деятельности, возможно создание специальных образовательных кружков при банке, участие руководителей банка в общеобразовательных программах. Здесь на основе конкурентных параметров определяются потенциальные кандидаты на работу в банке, после чего им делается предложение о прохождении стажировки, практики в структурах банка или приближенных к нему.

После прохождения стажировки (она может проводиться параллельно с обучением) на основе конкурсного отбора определяются сотрудники для принятия на работу, остальные претенденты проходят переподготовку или

стажировку по иному направлению и могут быть использованы в других видах деятельности. Через этот этап следует проводить сторонних кандидатов, имеющих опыт работы в других структурах.

Развитие кадрового потенциала банка происходит путем предоставления работникам возможности поиска самостоятельных направлений деятельности, поддержки в их развитии с вероятным последующим закреплением на более высоком уровне либо введения работника в резерв руководителей с ориентацией на новые проекты.

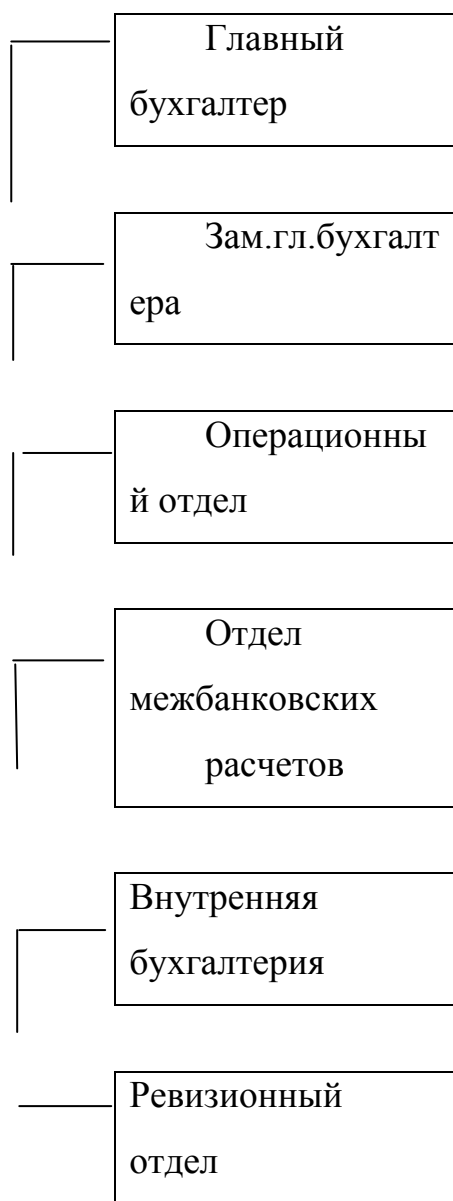
Таким образом, банк получает возможность сам формировать качества своих сотрудников, отслеживая их шаги на каждом этапе, а в будущем, ориентируясь на их деятельность, сможет доверять им непрофильные направления развития. Такая система позволит усилить корпоративную стратегию и получить значительный экономический и социальный эффект.

СТРУКТУРА БУХГАЛТЕРСКОЙ СЛУЖБЫ

КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Р.Н.ЩЕРБАКОВ

Августовский кризис 1998 г. привел к банкротству, отказу от исполнения своих обязательств перед клиентами большого числа коммерческих банков, среди которых оказалось немало и так называемых “системообразующих” банков. Эти банки контролировали значительную долю финансового рынка, количество клиентов данных банков также было весьма велико. После августовского кризиса клиенты этих банков столкнулись с проблемой поиска других банков для продолжения дальнейшей своей деятельности. В связи с этим в банках, выстоявших в этот период, начался рост количества обслуживаемых клиентов. Данная проблема имела не только количественную характеристику, но и потребовала решения вопросов качества и видов предоставляемых услуг. Многим банкам пришлось осваивать совершенно новые банковские технологии, которые были необходимы перешедшим клиентам из разорившихся банков. Все это отразилось на работе не только таких образующих банковский бизнес отделов, как кредитный, валютный, отдел ценных бумаг, но и на бухгалтерской службе банков. В первую очередь это вызвало в ряде случаев изменения в самой структуре бухгалтерии. Появилась необходимость включить в ряде самостоятельных отделов бухгалтерии, контролирующей определенные операции банка, отвечающих за правильность оформления этих операций, способствующих формированию достоверной отчетности. В связи с этим рассмотрим одну из возможных организационных структур бухгалтерской службы. В виде схемы она может быть представлена следующим образом:



Как видно из схемы, общее руководство бухгалтерской службой осуществляет главный бухгалтер или, при необходимости, его заместитель (заместители). Кроме того, в целях более оперативного контроля главный бухгалтер может делегировать своим заместителям полномочия по контролю за бухгалтерским оформлением операций в других отделах (кредитном, валютном, ценных бумаг и др.). Это может быть оформлено в виде перечня операций, проводимых по счетам, требующих дополнительного контроля с закреплением таких счетов за каждым заместителем. Также возможен вариант непосредственного подчинения

отдельных подразделений бухгалтерской службы (например, внутренней бухгалтерии или ревизионного отдела) кому-либо из заместителей.

Рассмотрим теперь функции каждого из этих отделов.

1. Операционный отдел представляет собой группу расчетно-кассового обслуживания и включает непосредственно самих операционистов, бухгалтера-контролера и кассовых работников. Операционные работники разбиты на группы, обслуживающие определенное количество счетов клиентов банка (прием платежных документов, денежных чеков, выдача выписок по счетам, оплата инкассовых поручений и платежных требований, выставленных к счетам клиентов). В целях более эффективного и оперативного обслуживания клиентов возможно их распределение по группам по какому-либо признаку (например, в отдельную группу можно определить всех предпринимателей без образования юридического лица, можно распределить клиентов по группам в зависимости от их организационно-правовой формы, выделить клиентов с большим количеством иногородних платежей и т.д.).

Бухгалтер-контролер проверяет правильность оформления документов на взнос или получение денег со счета для дальнейшей их передачи в кассу.

2. Отдел межбанковских расчетов. Сюда поступают принятые и обработанные операционистами платежные документы. Возможно разделение работников данного отдела на проводящих и принимающих местные платежи и платежи в банки или из банков, расположенных на другой территории. Кроме того, необходим отдельный работник (или несколько) для осуществления клиринговых платежей. Очевидна важность этого отдела – отсюда поступает информация о наличии средств на корреспондентских счетах банка.

3. Внутренняя бухгалтерия. Функция данного подразделения - бухгалтерское оформление операций банка как хозяйствующего субъекта. Здесь можно выделить такие направления, как оплата по хозяйственным договорам (за телефонные переговоры, по оплате услуг инкассаторов, охраны и др.); учет основных средств и МБП, числящихся на балансе банка; расчет заработной платы сотрудников банка; расчет и уплата налогов.

4. Ревизионный отдел. Увеличение объемов операций, совершаемых банком, повышает значимость последующего контроля. В связи с этим целесообразно выделить в отдельное подразделение ревизионный отдел. В его функции могут входить не только ежедневный анализ оформления бухгалтерских документов, но и периодические тематические проверки деятельности отдельных отделов, филиалов банка, анализ экономической сути операций, соответствие их действующему законодательству.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА БАНКА : ПРОБЛЕМЫ АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Н.Н.УРБАНАЕВ

Процесс управления коммерческим банком в современных условиях хозяйствования представляет собой сложный комплекс мероприятий, направленных на минимизацию издержек и рисков и максимизацию прибыли. В связи с этим одна из основных проблем, стоящих перед руководством банка, заключается в нахождении и конструировании оптимального механизма управления и контроля деятельности функциональных подразделений. Анализ эффективности работы различных отделов в разрезе рассматриваемой проблемы представляется наиболее значимым.

Экономический анализ. Должен затрагивать в первую очередь рабочие отделы банка (отделы, приносящие доход, такие как кредитный, валютный, ценных бумаг и др.). Результативность определяется соотношением доходов, расходов, полученных отделом в анализируемом периоде, и средних ресурсов, привлеченных в данное направление. Выявление динамики, расчет экономических показателей, факторный анализ позволяют в полной мере охарактеризовать деятельность каждого отдела.

Основные проблемы. Постановка учета, позволяющего объективно распределять различные статьи доходов и расходов между подразделениями банка.

Пути решения. Введение системы бухгалтерских субсчетов, позволяющих относить различные затраты и доходы на соответствующие подразделения; постановка отдельного учета внутри отделов.

Неэкономический анализ. Затрагивает отделы банка, непосредственно не связанные с получением доходов (хозяйственное обеспечение, автоматизация, расчетная группа и т.д.), но обеспечивающих функционирование всех подразделений. Цель анализа - определение факторов, способствующих или препятствующих успешной работе этих отделов.

Основные проблемы. Получение формализованной оценки результатов деятельности.

Пути решения. Для отделов, работающих непосредственно с клиентурой (операционисты, кассиры и т.д.), - учет мнения клиентов (анкетирование, книги жалоб и предложений и т.д.). Для отделов, обслуживающих другие подразделения, - учет мнения последних (возможно также анкетирование).

Оперативный анализ. Необходим в целях краткосрочного планирования деятельности, определения оптимальной структуры активных операций и ежедневного оперативного контроля деятельности различных подразделений.

Основные проблемы. Постановка учета, позволяющего получить оперативные данные, в полной мере характеризующие сложившуюся ситуацию.

Пути решения. Максимальная автоматизация учета (в том числе первичных документарных операций) внутри отделов; ежедневная и/или еженедельная координация деятельности отделов в виде планерок.

В целом конечная цель общего анализа деятельности функциональных подразделений заключается в определении наиболее оптимальной экономически эффективной организационной структуры банка. Данная структура должна обеспечивать свободное движение информации внутри банка, гибкость и оперативность в принятии решений, динамичную стабильность функционирования всей системы, ориентацию

на новые рынки и технологии. Традиционной является линейно-функциональная схема построения. Основной ее недостаток - затруднено движение информации, медленно принимаются решения, “ведомственность” внутри банка. Более современной представляется дивизионная схема, при которой подразделения наделяются более широкими полномочиями и наряду с линейной несут и функциональную нагрузку. В банке это может выглядеть следующим образом: автономность отделов в принятии некоторых решений, наличие собственного учета, бизнес-планирования и т.д.

Еще более современной видится схема построения в виде “центров финансового учета” (ответственности). При такой схеме нивелируется понятие отдела как функционального подразделения, а банк представляет собой организованную совокупность финансовых структур, осуществляющих операции, конечная цель которых - максимизация прибыли. Данные структуры несут прямую ответственность перед вышестоящим руководством за реализацию установленных перед ними целей и соблюдение уровней расходов в пределах установленных лимитов. Наиболее типичным примером можно считать филиальную сеть банка, при которой “центры финансового учета” рассредоточены по территориальному принципу. Недостаток данной схемы - несовпадение интересов “верхов” и “низов” и децентрализация управления.

На практике все действующие организационные структуры содержат в себе элементы той или иной схемы. Результат же в деле улучшения структуры управления во многом связан не с выбором той или иной схемы, а просто с систематизацией, налаживанием дел и доведением постановки той или иной структуры до логического конца: функции должны быть расписаны, иерархия определена, логика взаимоотношений задана. Только при соблюдении последнего условия, когда руководство способно доводить до желаемого результата процесс управления банком,

возможен правильный экономически обоснованный выбор той или иной схемы построения структуры. Таким образом, систематический анализ деятельности функциональных подразделений призван дать руководству банка объективные данные для принятия такого решения.

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

Т.П. ИВАНИЛОВА

Формирование современной финансово-кредитной системы России, сопровождающееся изменением сложившихся отношений между предприятиями и обслуживающими их коммерческими банками, ставит перед руководителями хозяйственных образований проблему мобилизации финансовых ресурсов, поиска наиболее эффективного их использования. В связи с тем что банковский сектор является наиболее крупным и динамично развивающимся в экономике России (даже в послекризисный период), сегодня особые требования предъявляются к организации финансовой работы банка по двум основным направлениям: обслуживание инвестиционных операций клиентов, связанное с выполнением им агентских функций; обслуживание собственных инвестиционных нужд и операций, осуществляемых за свой счет. Необходимо отметить, что эти два направления тесно взаимосвязаны. Например, банк, обеспечивая производственный сектор денежными средствами, поддерживая дальнейшую деятельность клиента, тем самым осуществляет свою инвестиционную деятельность, формирует кредитный портфель, получает доход в виде процентов по кредиту.

Рассмотрим сначала понятие инвестиций и инвестиционной деятельности. Согласно Закону РСФСР “Об инвестиционной деятельности в РСФСР” от 26.06.91 г. № 1488-1 (ред. 25.02.99 г.) под инвестициями понимаются денежные средства, целевые банковские вклады, паи, акции и другие ценные бумаги, технологии, машины, оборудование, лицензии, в том числе и на товарные знаки, кредиты, любое другое имущество или имущественные права, интеллектуальные ценности, вкладываемые в объекты предпринимательской и других видов деятельности в целях получения прибыли (дохода) и достижения положительного социального

эффекта. Инвестиционная деятельность – это вложения инвестиций, или инвестирование, и совокупность практических действий по реализации инвестиций.

Инвестиции подразделяются на прямые и портфельные. Прямые инвестиции представляют собой непосредственное вложение средств в производство, приобретение реальных активов. Портфельные инвестиции заключаются в покупке ценных бумаг (портфель ценных бумаг) или предоставлении денежных средств (портфель ссуд) в национальной и иностранной валюте (валютный портфель). На практике наиболее распространены портфельные инвестиции банков.

Коммерческий банк самостоятельно разрабатывает и устанавливает в соответствии с действующим законодательством приоритеты в области инвестиционной деятельности, которые должны быть отражены в Положении об инвестиционной деятельности коммерческого банка (или каком-либо другом документе банка). Цель инвестиционной деятельности банка заключается в том, чтобы обеспечить сохранность средств, диверсификацию, доход и ликвидность.

Коммерческие банки устанавливают оптимальное соотношение между пассивными и активными операциями, разрабатывают методы расчета коэффициентов связанности привлеченных и размещенных средств, а также целесообразное соотношение между собственными и заемными средствами. В реальной жизни на деятельность коммерческих банков оказывают воздействие множество внешних и внутренних факторов. Особенно важным является изучение факторов риска и неопределенности в условиях современной России. При проведении инвестиционной деятельности банк должен учитывать роль таких рисков, как процентный, валютный, кредитный, по ценным бумагам, несбалансированной ликвидности, банковских злоупотреблений, политической и экономической нестабильности.

Большую роль в инвестиционной деятельности играют три направления управления активами и пассивами:

1. Активы и пассивы коммерческого банка согласованы по срокам.

Данная система управления является наиболее безопасной, но, к сожалению, ситуация, когда активы и пассивы полностью сбалансированы по срокам, практически не встречается.

2. Привлекаются средства на короткий срок, а размещаются на длинный. В этом случае рост процентной ставки создает предпосылки для возникновения практически всех видов рисков.

3. Кредитные учреждения размещают привлеченные на длительный срок ресурсы в краткосрочные активы.

Выбор системы управления активами и пассивами банков в России определяется уровнем инфляции и тенденциями ее динамики, возможностью прогнозирования политики Центрального банка России.

Таким образом, собственно инвестиционная деятельность банка сводится к формированию портфелей валют, ссуд, ценных бумаг с учетом сроков привлеченных пассивов, размещенных активов и максимального снижения всех видов рисков.

Инвестиции являются главным двигателем экономического роста. Но в настоящее время в России происходит падение объемов инвестиций и существуют значительные проблемы в развитии инвестиционных процессов (в глобальном масштабе), а именно: значительные инфляционные процессы, кризис неплатежей, слабые позиции национальной валюты, несовершенство правовой базы, высокие процентные ставки по кредитным ресурсам при наличии доходных финансовых рынков краткосрочных вложений, отход банков от долгосрочного кредитования реального сектора, уменьшение производства отечественных товаров, экспорт капитала за рубеж и др.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛИКВИДНОСТЬЮ

В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

А.Ю. АЛЕКСЕНКО

В современных условиях нестабильности отечественных финансовых рынков для многих коммерческих банков обеспечение ликвидности становится одной из наиболее актуальных проблем. Ликвидность является одной из трех основных экономически взаимосвязанных задач, обеспечивающих дееспособность и успешность функционирования банка:

- 1) достижение доходности (прибыльности) для покрытия своих затрат и обеспечения перспектив развития;
- 2) обеспечение ликвидности, т.е. способности приобретать денежные средства быстро и по разумной цене для выполнения своих обязательств;
- 3) обеспечение платежеспособности, т.е. способности в должные сроки и в полном объеме отвечать по своим обязательствам.

Ликвидность банка определяется по оценке ликвидности его активов. Термин "ликвидность" по отношению к активам банка означает легкость и быстроту их превращения в денежные средства. При этом, как правило, чем выше ликвидность какого-либо актива, тем ниже его доходность, и наоборот.

Таким образом, управление ликвидностью связано с решением дилеммы "ликвидность - доходность", т.е. перед банком стоит задача максимизации доходности своих операций при соблюдении определенного уровня ликвидности. Причем данная задача осложнена присутствием фактора неопределенности, так как невозможно с уверенностью предсказать, когда и в каком масштабе возникнет проблема ликвидности, а в случае ее возникновения можно только предпринять действия на основе

заранее созданных резервов, особой структуры активов и пассивов или наработанных операций.

Практика выработала ряд методов управления ликвидностью, основанных на управлении активами, пассивами либо и теми и другими одновременно. Естественно, что каждому из них присущи свои преимущества и недостатки. Поэтому экономическая целесообразность применения того или иного метода управления ликвидностью определяется условиями функционирования конкретного банка (характеристиками банковского портфеля, особенностями банковских операций, а также внешней средой, в которой действует данный банк). Например, в ситуации, когда банк использует принципиально различные источники привлечения ресурсов, может оказаться целесообразным применение метода одновременного управления активами и пассивами, если же ресурсная база банка достаточно однородна, то может быть оправданным применение менее сложного метода управления активами. Можно выделить следующие основные методы управления ликвидностью:

1. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ

1.1. Метод фондового пула. Данный метод основан на сопоставлении общей потребности в ликвидности и всех имеющихся у банка источников ее покрытия. При этом применяются определенные показатели оценки ликвидности баланса. Суть данного метода заключается в том, что все банковские средства, полученные из различных источников, рассматриваются как единый пул средств, имеющихся у банка. При этом задача обеспечения ликвидности состоит в создании первичных резервов (абсолютно ликвидные активы – остатки кассы и остатки на корреспондентских счетах) и вторичных резервов (высоколиквидные активы, которые можно быстро реализовать и которые имеют большую оборачиваемость – государственные ценные бумаги, векселя и облигации первоклассных эмитентов, высоколиквидная иностранная валюта и др.).

Первичные резервы (денежные средства) необходимы для ежедневных операций, некоторый их излишек обеспечивает первый рубеж защиты на случай возникновения проблем ликвидности. Первичные резервы относятся к недоходным активам, вторичные, как правило, обеспечивают определенный доход.

1.2. Метод управления кредитной позицией. Данный метод заключается в определении особого показателя – "кредитной позиции", т.е. того объема денежных средств, которые банк получит в краткосрочном периоде, если не будет возобновлять краткосрочные кредиты, а также другие операции по размещению средств (вложения в ценные бумаги и др.).

1.3. Метод активного управления портфелем. Этот метод основан на использовании возможностей секьюритизации, т.е. обращения банковских активов в ценные бумаги, либо их перевод в другую форму, когда их можно реализовать третьим лицам (например, применение права переуступки долга).

2. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПАССИВАМИ

Основным в данной группе является метод управления резервной позицией. Он обладает как большими преимуществами, так и крупными недостатками. Содержание данного метода заключается в определении резервной позиции, т.е. вместо формирования вторичных резервов создается прогноз возможности оперативного привлечения ресурсов (как правило, на межбанковском рынке) для финансирования возможного оттока денежных средств. Достоинства данного метода очевидны: 1) сокращается доля низкодоходных активов; 2) в случае проблем с ликвидностью вместо реализации вторичных резервов происходит привлечение дополнительных средств. Недостатки данного метода связаны с риском доступности ресурсов и риском изменения процентных ставок.

3. МЕТОД ОДНОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ И ПАССИВАМИ

В ситуации, когда банк использует принципиально различные источники привлечения средств, задача управления ликвидностью значительно усложняется, и в этом случае может быть целесообразным применение методов одновременного управления активами и пассивами, одним из которых является так называемый "метод конверсии фондов". Его суть заключается в том, что средства, привлеченные из различных источников, используются по-разному, другими словами при данном методе средства увязываются по источникам и направлениям их использования. При применении данного метода необходимо: 1) распределить все средства по источникам формирования; 2) распределить средства из каждого источника на финансирование соответствующих активов. Таким образом, отдельно для каждого источника средств дилемма "ликвидность - доходность" решается и обеспечивается соответствие по срокам активов и пассивов.

Для отслеживания динамики потребности в ликвидности и источников ее удовлетворения при использовании любого из методов управления ликвидностью необходимым является подготовка плана движения денежных средств в виде графика, содержащего, с одной стороны, оценочную потребность в ликвидности на ближайшие периоды времени, а с другой – источники ее покрытия. Действенность данного метода особенно высока в случае, если имеется достаточно много достоверных позиций (например, установленные графики предоставления кредитов в рамках открытых кредитных линий, сроки изъятия крупных депозитов и др.). В частности, в разделе "Приток денежных средств" можно выделить следующие статьи: привлечение депозитов (от физических и юридических лиц), прирост остатков на расчетных счетах, возврат кредитов, проценты полученные, доходы по ценным бумагам и др.;

в разделе "Отток денежных средств" можно выделить следующие статьи: увеличение средств в расчетах (кассы и корреспондентские счета), выплата депозитов, проценты уплаченные, выдача кредитов, вложения в ценные бумаги, операционные расходы и др. Каждая из статей дополнительно детализируется.

Результатом произведенного анализа текущего состояния и составленного прогноза должен стать план управления ликвидностью, содержащий, во-первых, мероприятия, обеспечивающие поддержание операционной ликвидности и, во-вторых, мероприятия на случай возникновения кризиса ликвидности. При этом должны быть отражены следующие моменты:

- 1) оценка стоимости поддержания ликвидности (как относительно активной, так и пассивной части баланса);
- 2) реалистичный график конвертации активов в денежные средства, а также график возможного привлечения дополнительных ресурсов;
- 4) коэффициенты ликвидности и их нормативные значения, а также другие внутрибанковские нормативы, отражающие специфику конкретного банка.

УПРАВЛЕНИЕ "РАЗРЫВОМ" КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИМИ АКТИВАМИ И ПАССИВАМИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ ПРОЦЕНТНЫХ СТАВОК

А.Ю. АЛЕКСЕЕНКО

С развитием отечественной банковской системы, ростом объемов и повышением сложности операций вопросы управления активами и пассивами становятся одними из наиболее актуальных в банковском управлении.

В условиях нестабильности отечественных финансовых рынков и кризиса в реальном секторе экономики лишь грамотно построенная система управления активами и пассивами позволяет значительно минимизировать финансовые риски, обеспечить эффективность функционирования, стабильность и перспективы развития банка. В противном случае цель снижения риска может быть достигнута только за счет обвального падения рентабельности и объемов операций.

Основными целями управления банковскими активами и пассивами являются максимизация доходности и минимизация рисков. Таким образом, управление активами и пассивами непосредственно связано с управлением финансовыми рисками. При этом одной из наиболее важных проблем в условиях нестабильности финансовых рынков считается управление риском изменения процентных ставок, осуществляемое с помощью ряда методов, основным из которых является так называемый "метод управления разрывом".

Задачей управления риском изменения процентных ставок является минимизация отрицательного воздействия колебаний рыночных процентных ставок на рентабельность банковских операций. При этом воздействие таких изменений может оказаться для банка как

отрицательным, так и положительным. Поэтому управление риском изменения процентных ставок может дать и положительный эффект.

При реализации "метода управления разрывом" можно выделить следующие этапы:

1. Определение временного периода планирования. При этом возникает дилемма: чем более длительный период времени выбирается, тем большую часть активов и пассивов необходимо проанализировать на подверженность риску изменения процентных ставок. С другой стороны, при увеличении периода времени точность анализа уменьшается, так как исключаются мелкие колебания. В связи с этим необходимо определить оптимальный период с учетом рыночной ситуации и специфики конкретного банка либо разрабатывать несколько вариантов анализа на различные сроки.

2. Разделение активов и пассивов на две части: активы (пассивы), чувствительные к изменению процентных ставок, и активы (пассивы), нечувствительные к изменению процентных ставок. К первым из них относятся те, на доходность которых непосредственно влияет изменение процентных ставок в течение анализируемого периода времени, в частности все активы и пассивы с переменной процентной ставкой, а также те, которые подлежат погашению в течение анализируемого периода времени (кредиты с переменной процентной ставкой; кредиты, погашаемые в анализируемый период; погашаемые ценные бумаги; вклады с переменной процентной ставкой; вклады, по которым истекает срок; привлеченные межбанковские кредиты, подлежащие возврату, и др.).

3. Количественное определение величины разрыва путем вычитания пассивов, чувствительных к изменению процентных ставок, из активов, чувствительных к изменению процентных ставок. Если объем активов больше соответствующего объема пассивов, то имеет место положительный разрыв, противоположная ситуация означает наличие

отрицательного разрыва. Для анализа и прогнозирования разрыва имеет смысл представить данные в таблице по видам активов/пассивов с указанием их соответствующего объема и процентной ставки на различные моменты времени в течение анализируемого периода с расчетом величин соответствующих процентов по активам и пассивам.

4. Выбор стратегии управления разрывом.

а) Наступательная (агрессивная) стратегия осуществляется в 2 этапа:

1) прогноз тенденции изменения процентных ставок; 2) изменение структуры активов и пассивов с целью извлечения выгоды от прогнозируемого изменения процентных ставок. Если ожидается рост процентных ставок, то банк получит дополнительную выгоду при наличии положительного разрыва; если прогнозируется падение общего уровня процентных ставок, то для получения дополнительной выгоды банк должен иметь отрицательный разрыв. В противоположных случаях банк несет дополнительные расходы.

б) Оборонительная стратегия управления разрывом направлена на ослабление влияния колебаний рыночных процентных ставок на уровень прибыли банка. При использовании данной стратегии не требуется предугадывать будущие процентные ставки, следовательно, ее целесообразно применять в тех случаях, когда тенденции изменения процентных ставок трудно предсказать или процентные ставки испытывают разносторонние колебания. Выбирая оборонительную стратегию, банк стремится сбалансировать объемы активов и пассивов, чувствительных к изменению процентных ставок, в рамках рассматриваемого периода времени, т.е. достичь сбалансированного или нулевого разрыва. В этом случае при увеличении процентных ставок увеличатся процентные доходы и в той же степени возрастут процентные расходы, и наоборот, при падении общего уровня процентных ставок в

одинаковой степени сократятся и процентные доходы, и процентные расходы.

Оборонительная стратегия ни в коем случае не означает пассивного подхода к управлению банковскими финансами. Она требует весьма высокой активности по управлению структурой активов и пассивов. Ситуация точной сбалансированности (нулевой разрыв) сама по себе может возникнуть лишь как временное явление, для поддержания подобного состояния без ущерба для эффективности текущих операций требуется особое управленческое мастерство и опыт. Кроме того, на величину разрыва объективно влияют особенности деятельности конкретного банка и структура банковских операций, характерная для данного финансового рынка на данный момент времени. К примеру, в практике отечественных коммерческих банков, как правило, имеет место контроль над положительным разрывом.

В целях управления разрывом обычно используется процесс ценообразования на банковские услуги. Например, если у банка имеется чрезмерный положительный разрыв в течение длительного периода времени, то руководством банка может быть принято решение стимулировать клиентов вкладывать средства во вклады с переменной процентной ставкой, устанавливая по ним более выгодные условия. Аналогичный подход может применяться и в кредитной политике через предоставление кредитов с плавающей процентной ставкой, удлинение сроков кредитования, изменение графиков погашения кредитов.

Однако при реализации данного метода на практике можно столкнуться с рядом трудностей, ограничивающих маневр банка. Прежде всего, можно выделить трудности, обусловленные влиянием конкуренции, а также сложившихся предпочтений клиентов, которые могут не совпадать с осуществляемыми банком мероприятиями. Кроме того, дополнительные сложности в условиях экономического кризиса могут быть вызваны

узостью реального платежеспособного спроса на ряд услуг, а также принципиальной неприемлемостью ряда операций в силу общеэкономических факторов. Например, возможности применения долгосрочного кредитования ограничиваются, с одной стороны, отсутствием эффективных и хорошо проработанных инвестиционных проектов, а с другой стороны, применение банком долгосрочных кредитных вложений ограничивается, в частности, ростом различных (в том числе политических) рисков, при удлинении сроков вложения средств.

ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

Е.Ю. ЮРЬЕВА

Кредитная политика является неотъемлемым элементом банковской политики в целом. Большинство крахов коммерческих банков в России - это результат не только рисков внешней среды, но и плохо организованного менеджмента, особенно в области организации кредитного процесса.

Кредитный менеджмент российских коммерческих банков характеризуется глубокой структурной трансформацией, быстрой сменой приоритетов, изменениями методов работы и способов оценки кредитных рисков.

В связи с этим вопрос о необходимости разработки четкой кредитной политики приобретает все большую актуальность. Большинство российских банков нередко подходят формально к выработке собственной стратегии развития, определяют в основном текущие цели в области кредитования, не формулируя стратегических задач банка, объясняя такой подход быстро меняющейся ситуацией на рынке банковских кредитов и депозитов. Однако известно, что банк, не задумывающийся о перспективах развития, пытающийся уловить лишь текущие тенденции, не имеет будущего.

Экономическая ситуация, вызванная августовским кризисом, повысила внимание к кредитному менеджменту, что позволило выявить значительные общие и индивидуальные проблемы коммерческих банков по управлению кредитным процессом.

Основными задачами управления кредитным портфелем коммерческого банка являются:

-определение и адекватная оценка факторов, влияющих на уровень кредитного риска;

-оптимизация кредитного портфеля с точки зрения кредитных рисков, состава клиентов и структуры ссуд;

-определение уровня кредитоспособности заемщика и возможного изменения его финансового положения в целях прогнозирования кредитного риска;

-раннее выявление проблемных ссуд;

-оценка достаточности создаваемого резерва и его своевременная корректировка;

-обеспечение диверсификации кредитных вложений, их ликвидности и доходности;

-анализ качества кредитного процесса с целью корректировки действий.

Решение вышеперечисленных задач заключается в детальной разработке основного письменного документа - “Руководства по кредитной политике”.

Практически во всех банках есть свой собственный документ, регламентирующий кредитование, однако отмечается его поверхностность и недостаточная проработанность.

В зарубежной экономической литературе нередко предлагается разрабатывать документ – меморандум – по кредитной политике, определяющий стратегию и тактику банка в части организации кредитного процесса. В данном документе определяются услуги по ссудам, методы кредитования, кредитная документация и обязанности кредитного служащего. Однако данный подход устарел и страдает определенной узостью, сводя кредитную политику по сути дела к тактике в части организации кредитного процесса. На современном этапе интерес представляют основные положения теоретической модели формирования

оптимальной кредитной политики, сформулированные на основе следующих элементов:

- 1) стратегия банка по разработке основных направлений кредитного процесса;
- 2) тактика банка по организации кредитования;
- 3) контроль за реализацией кредитной политики и ее оперативная корректировка.

Оптимальной и эффективной считается кредитная политика, обеспечивающая банку покрытие его издержек и приносящая прибыль.

Роль кредитной политики банка заключается в определении приоритетных направлений развития и совершенствования банковской деятельности в процессе аккумуляции и инвестирования кредитных ресурсов, развитии кредитного процесса и повышении его эффективности. Банки разрабатывают кредитную политику прежде всего потому, что она позволяет регулировать, управлять, рационально организовывать взаимоотношения между банком и его клиентами по поводу возвратного движения денежных средств.

На уровне конкретного банка его политика выражается в виде стратегии и тактики в области организации и осуществления банковских операций и услуг с целью обеспечения рентабельности, надежности и ликвидности банка.

Разработка кредитной политики особенно важна для адаптации банков к сложным и постоянно меняющимся условиям экономики во время финансового кризиса.

Руководство по кредитной политике включает: виды ссуд, предоставляемых банком, и точное терминологическое понятие ссуды; стратегию банка в области кредитных рисков, их границы и принципы менеджмента; принципы предоставления кредита; кредитную документацию.

Процедура организации кредитного процесса состоит из следующих этапов: прием заявки на кредит и ее обработка; процесс кредитного анализа, обмен кредитной информацией с другими банками и поставщиками; подготовка кредитного договора и оформление кредитной документации; выдача кредита; мониторинг выданной ссуды; погашение кредита и закрытие кредитного договора.

Особое значение при разработке кредитной политики банка следует уделять кредитному риску. Политика управления риском включает: стратегию риска (объем, вид, управление); рамки политики (внутренние документы) и навыки оценки (методы оценки, формы управления). Границы риска определяют: юридические ограничения, решение банка, срок операции, степень риска.

Следует выделить пять этапов управления рисками: прогнозирование, анализ, регулирование, отслеживание и контроль. Существенная роль в управлении рисками принадлежит комитету кредитного риска, который выполняет следующие функции: разработка и мониторинг политики рейтинга кредитов и переоценки состояния кредитов; разработка критериев для получения новых кредитов; делегирование полномочий по выдаче кредитов; установление ограничений и лимитов на ссуды в зависимости от отрасли, региона и типа бизнеса; регулярная оценка риска всего портфеля кредитов; выработка политики отслеживания всех ссуд, а также механизма возврата ненадежных ссуд;

разработка стандартов на документацию кредитов и кредитных залогов и гарантий; пересмотр практики одобрения на выдачу кредита и процентной политики; разработка политики расширения или сужения кредитного портфеля и контроль за ее реализацией. Совокупность всех вышеперечисленных элементов и принципов кредитной политики коммерческого банка целесообразно объединить в синтетическом

документе – “Руководстве по кредитной политике” – состоящем из трех основных документов:

1. “Кредитная политика”.
2. “Нормы кредитования”.
3. “Инструкция по кредитованию”.

В “Кредитной политике” определяются цели кредитования в соответствии с общей задачей и стратегическими целями деятельности банка. Документ содержит, прежде всего, директивы общего характера, общую стратегию кредитования, принятую в данном банке, и затрагивает следующие аспекты: организация процесса кредитования; распределение полномочий; классификация кредитов и резервов; управление кредитным портфелем; контроль за практической реализацией кредитной политики.

“Нормы кредитования” определяют действия по реализации кредитной политики. Это документ, более подробный по сравнению с “Кредитной политикой”, но не такой конкретный, как инструкция. В “Нормы” целесообразно включить образцы документов, анкеты, порядок сбора и анализа финансовой информации.

Инструкция по кредитованию определяет конкретные этапы кредитного процесса, подробно излагает порядок оформления ссуды и соответствующей кредитной документации, регламентирует все действия кредитных служащих.

Таким образом, в “Руководстве по кредитной политике” находят отражение все этапы кредитного процесса: от сбора информации анализа кредитоспособности заемщика до кредитного анализа и аудита, включая процесс возмещения кредитных потерь. “Руководство” – это наиболее эффективный документ реализации кредитной политики. Он служит основой контроля и наблюдения за организацией кредитного процесса в банке; является справочным материалом и инструкцией по кредитованию для служащих; определяет требования к кредитному анализу и аудиту;

упрощает внесение коррективов в текущую кредитную политику и порядок ее реализации.

В условиях формирования рыночных отношений проблемы кредитования приобретают особую актуальность. Кредитная политика является одним из главных направлений деятельности любого банка. Российским коммерческим банкам в основу их деятельности следует положить собственную стратегию в виде “Руководства по кредитной политике”. Четкое следование положениям, изложенным в данном синтетическом документе, позволит банку сформировать такой кредитный портфель, который способствовал бы достижению поставленных целей: обеспечение прибыльности банка, управление рисками, соблюдение требований законодательства в области банковской деятельности.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ - ВАЖНЫЙ ЭЛЕМЕНТ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

О.В. ЯРЫЛЬЧЕНКО

Банковский кризис 1998 г. показал, что крах многих российских банков произошел под влиянием как внешних причин (приостановление выплат по ГКО - ОФЗ, масштабная девальвация рубля и др.), так и внутренних факторов, а именно - низкое качество банковского менеджмента, в том числе недостаточно квалифицированное управление рисками. Риски возникают на любом направлении банковской деятельности, и естественно, чем больший доход банк ожидает от той или иной операции, тем больший уровень риска предполагается при ее проведении, чем ниже уровень риска, тем ниже вероятность получить высокий доход.

С одной стороны, банк должен являться одним из наиболее надежных институтов общества, представлять основу стабильности экономической системы, стремиться строить свою деятельность так, чтобы с минимальным риском своевременно выполнять свои обязательства, не только сохранять средства клиентов, но и приумножать их.

С другой стороны, как любой экономической субъект, банк стремится к получению максимальной прибыли, чтобы наращивать свой капитал, заниматься инвестициями в производство, предлагать своим клиентам новые услуги с конкурентоспособными условиями и т.д. Поэтому существует дилемма “риск - доход”, которую банки должны решать посредством принятия оптимальных управленческих решений. Здесь можно говорить об управлении банковскими ресурсами, о тех методах управления активами и пассивами, которые используют банки в своей практике. Важнейшим элементом в этом процессе является определение состава и содержания рисков. Чем больше рисков определит для себя банк, тем более детальной будет разработка мер по снижению рискованности его деятельности.

Наиболее серьезным для любого банка является *риск ликвидности* - риск потерь при неспособности банком своевременно выполнять свои обязательства

перед клиентами или контрагентами. Данный риск возникает из-за того, что денежные средства по активам и пассивам не совпадают по структуре и срокам. Например, если банк привлекает средства на короткие сроки, а предоставляет на длинные, то в этом случае возникает риск того, что если вкладчики захотят отозвать свои средства, банк сможет возратить их только с помощью привлечения дополнительных вкладов с большими издержками или путем нежелательной продажи активов, возможно с убытками. Таким образом, риск ликвидности связан с невозможностью быстрой конверсии финансовых активов в платежные средства без потерь.

Центральный банк регулирует состояние ликвидности банков путем установления обязательных нормативов (в инструкции №1): норматив текущей ликвидности, норматив мгновенной ликвидности, норматив долгосрочной ликвидности. Эти нормативы определяются как отношения между активами и пассивами с учетом сроков, сумм и типов активов и пассивов; соотношение между ликвидными активами и общими или суммарными активами.

Для распознавания рисков необходимо создание специальной системы постоянного контроля за размещением кредитных вложений. Этой цели могут послужить сбор данных на основе прорабатывания заключенных кредитных и депозитных договоров, договоров о займах у других банков, сведения о плановых потребностях в кредитных ресурсах, ежедневная сводка по балансовым, внебалансовым и лицевым счетам, сведения об оборачиваемости кредитов и т.д.

При формировании кредитного портфеля банка возникает *кредитный риск* - риск потери актива или потери активом первоначального качества и (или) стоимости из-за невыполнения обязательств заемщиками и (или) поручителями. Так как основную часть своей прибыли банк получает от своих ссудных операций, то становится очевидным важность минимизации именно кредитного риска в процессе взаимодействия банка и клиента. Для этого необходимо обращать внимание на ряд факторов, оказывающих значительное влияние на степень риска невозврата платежа:

- степень концентрации кредитной деятельности в какой-либо сфере (отрасли), чувствительной к изменениям в экономике;
- удельный вес кредитов, приходящихся на клиентов, испытывающих определенные трудности;
- концентрация деятельности банка в новых, недостаточно изученных, нетрадиционных сферах;
- внесение частых изменений в политику банка по предоставлению кредита, формированию портфеля ценных бумаг;
- удельный вес новых и недавно привлеченных клиентов;
- введение в практику слишком большого количества новых услуг в течение короткого времени;
- принятие в качестве залога ценностей, труднореализуемых на рынке или подверженных быстрому обесцениванию.

Риск кредитования зависит от заемщиков, поэтому очень важным становится анализ его финансового состояния, для чего необходима комплексная система оценок. Документы для проработки - годовая или лучше полугодовая финансовая отчетность предприятия: баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет об источниках и использовании средств и отчет о денежных потоках; детальная структура запасов, расшифровка дебиторской и кредиторской задолженности.

Обязательно тщательное ознакомление с бизнес-планом, который будет показывать, как поступления от займа отразится на будущем финансовом состоянии предприятия, особенно на денежном потоке (в случае долгосрочного кредита).

На основе проведенного анализа все потенциальные заемщики (как и ссуды) могут быть классифицированы по категории риска. Кредитный риск оценивается по состоянию на 1-е число каждого месяца, и в зависимости от его оценки создается резерв на возможные потери по ссудам. Резерв создается по всем ссудам каждого заемщика в зависимости от уровня кредитного риска.

Для снижения *валютного риска*, возникающего при непредвиденном изменении курса валют, банки используют систему заключения срочных контрактов

и сделок, учитывающую в будущем изменение обменных валютных курсов и позволяющую полностью или частично уклониться от риска, связанного с этим изменением. Такая система называется хеджирование. Сущность основных методов хеджирования заключается в том, чтобы осуществить валютно-обменные операции до того, как произойдет неблагоприятное изменение курса, либо компенсировать убытки от подобного изменения за счет параллельных сделок с валютой, курс которой изменяется в противоположном направлении. То есть хеджирование валютного риска предполагает создание компенсирующей валютной позиции или компенсацию одного валютного риска другим соответствующим риском.

Большие риски сопряжены с проведением операций на фондовом рынке, это так называемые *портфельные риски*. Здесь потери могут быть значительными в результате изменения курсовой стоимости ценных бумаг. Для снижения данного вида рисков также предусматривается создание резерва под обесценение вложений в ценных бумагах. Вместе с этим вводится лимитирование конкретно по каждому финансовому инструменту и по каждому диллеру, участвующему в торгах.

В данной статье подробно не описываются такие виды рисков, как *риск потери репутации банка, риск недостаточности капитала, процентный риск, операционный*, связанный с риском ошибок при выполнении операций, *правовой*, а также внешние риски, такие как *политический, экологический, географический и др.*

Подводя итог, можно сказать, что успешная деятельность банка невозможна без учета всех факторов, действующих на проведение той или иной операции, и одна из главных задач - уметь предвидеть неблагоприятные события, которые могут повлечь за собой потерю ресурсов, репутации, недополучение прибыли. А это, в свою очередь, зависит от компетентности, дальновидности, интуиции персонала, занимающегося финансовым управлением в банке.

ПРОБЛЕМА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В СИСТЕМЕ “КЛИЕНТ - БАНК” КАК СРЕДСТВА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДВИЖЕНИЯ КАПИТАЛА

М.Ю. ОВЧИННИКОВ

В настоящий момент благоприятное воздействие, оказанное девальвацией рубля на развитие отечественной экономической системы постепенно начинает угасать. Для того чтобы экономический рост не был всего лишь вспышкой, за которой все события продолжают развиваться по тому же невеселому сценарию, необходимы непрерывные шаги, направленные на повышение эффективности функционирования капитала.. Одним из основных направлений нетехнократического порядка должно стать повышение скорости оборота капитала на стадиях его непродуцированных фаз, в процессе смены товарной формы на денежную и последующей обратной метаморфозы.

Фазы Т-Д и Д-Т, протекая в сфере обращения включают в себя целый ряд подфаз: хранение, транспортировка, поиск покупателя на рынке, поиск поставщика, заключение соглашений купли - продажи и собственно процесс смены товарной формы капитала на денежную и наоборот. Предметом нашего исследования будет последняя из отмеченных выше подфаз.

Оставим в стороне процесс обмена товара на деньги протекающий в сфере розничной торговли, поскольку здесь все прозрачно, купля и продажа происходят одномоментно, без временных задержек.

Таким образом, в центре нашего внимания оказываются три действующих лица: продавец, покупатель и банк, выступающий в роли посредника между двумя первыми, при этом поскольку мы рассматриваем собственно процесс оборота капитала, речь прежде всего идет о расчетном посредничестве.

Идеальная ситуация, когда продавец и покупатель обслуживаются в одном банке, финансовое положение которого ни у одной из сторон не вызывает сомнения, что представляется вполне логичным, принимая во внимание свободу в выборе расчетного банка. Товар отпускается покупателю по представлении документов, подтверждающих платеж.

При этом, принимая во внимание существующий уровень технологий связи и программных средств, обеспечивающий возможность перехода от системы взаимоотношений “структурное подразделение (филиал) Банка - Клиент” к системе взаимоотношений “Банк - Клиент”, независимо от того, в каком конкретно структурном подразделении банка открыт счет Клиента, одномоментность оплаты и отгрузки товара как средство ускорения оборота капитала и минимизации рисков у каждой из сторон сделки может восприниматься как реальность.

Однако вариант поставки против оплаты товара, как наиболее приемлемый для обеих сторон сделки, не всегда реализуем по причине возможности отсутствия в необходимый момент денежных средств у покупателя товара. В данной ситуации возможны два варианта действий. Первый связан с задержкой отгрузки товара до момента проведения расчетов. Однако у продавца товара при этом могут возникнуть проблемы, связанные с его хранением (ограниченность складских помещений, отсутствие условий для длительного хранения продукции, высокий уровень издержек хранения) либо с возникновением дефицита денежных средств.

Второй вариант предусматривает предоставление товарного кредита. В данном случае, принимая во внимание фактическую “презумпцию невиновности должника” за несвоевременное и ненадлежащее исполнение своих обязательств, продавец берет на себя существенные риски, связанные с возможностью невозвращения долга и издержки, обусловленные необходимостью отвлечения оборотных средств.

Каким образом можно минимизировать данные издержки и риски?

На первый взгляд наиболее простой способ – предусмотреть в договоре жесткую систему санкций за нарушение сроков оплаты - в условиях всеобщей задолженности и неплатежей, при массовом характере создания новых предприятий на базе “старых”, сложности судебных процедур, повсеместном распространении философии “все не платят и задерживают”, по сути, неэффективен. Понятие сроков и срочности в российских условиях носит настолько далекий от смыслового содержания характер, что любая привязка к ним в какой-то степени бессмысленна. В то же время даже если не говорить о системе “точно в срок”, срочность и своевременность оплаты и поставки в современной экономической системе один из наиболее значимых способов ускорения оборота капитала. Учитывая это, продавец идет на поставку продукции с отсрочкой платежа, но при этом существенно повышает цены, которые призваны обеспечить компенсацию издержек, связанных с отвлечением ресурсов (что приводит к необходимости привлечения дополнительных ресурсов извне, в лучшем случае у банков (при наличии надлежащего обеспечения), поскольку плата за пользование их денежными средствами может быть отнесена на себестоимость), и включают в себя плату за риски кредитора и восполняют издержки, обусловленные возрастанием налогового бремени (прежде всего налогов с оборота). Необходимо особо подчеркнуть, что альтернативная стоимость привлекаемого товарного капитала в силу его более высокой потенциальной доходности будет, как правило, выше, чем альтернативная стоимость капитала, привлеченного у банка.

При этом значительно более эффективна на макроэкономическом уровне модель, предполагающая сохранение схемы “оплата против поставки” и предусматривающая кредитование банком поставщика товара. При данной схеме покупатель несет относительно меньшие расходы, обусловленные снижением стоимости капитала, уменьшением налоговых

издержек, специализацией банка на совершении кредитных операций. В свою очередь, продавец получает возможность использовать высвободившиеся из формы товарного кредита средства для наращивания оборотного капитала, приобретения основных средств, вложения средств в другие сферы экономики с целью диверсификации деятельности, создания разветвленных холдинговых структур. Одной из форм кредитования, адекватной поставленной задаче, может служить овердрафтное кредитование покупателя.

В особых случаях при отсутствии надлежащего обеспечения возвратности кредита у покупателя и существовании острой потребности в ликвидных средствах у продавца представляется целесообразной схема, при которой в качестве залогодателя выступает поставщик. При этом цена рисков последнего ниже альтернативной стоимости использования схемы товарного кредита.

В случае, если продавец в силу определенных условий (доминирующее положение на рынке, сегментированность рынка, сложившаяся практика хозяйственных связей) имеет возможность использовать в качестве формы оплаты предоплату, привлечение в качестве оборотных средств кредитов банка представляется также целесообразным в силу более высокой альтернативной стоимости собственных средств предприятия, как уже было сказано выше.

Проблематика ускорения оборачиваемости капитала обогащается новыми моментами, если мы рассматриваем систему, в которой продавец и покупатель являются клиентами разных банков. В данном случае возникают дополнительные риски, связанные с присутствием в качестве расчетных агентов двух банков. При этом возможны две формы проведения платежей.

При первой в качестве дополнительного посредника на пути движения денежных средств выступает центральный банк. Происходит

замедление времени прохождения платежей в зависимости от местонахождения банков–контрагентов от одного до нескольких дней. В настоящий момент проблема решается посредством перехода расчетных центров ЦБ на систему электронных платежей. Однако определенная задержка по времени еще сохранится в ближайшем будущем.

Система, при которой банки решают задачу проведения расчетов в максимально короткий срок посредством установления корреспондентских отношений, в настоящий момент носит ограниченный характер вследствие низкого уровня взаимного доверия между банками, необходимости существования сопоставимого объема встречных платежей. В противном случае значительно возрастает объем средств, отвлекаемых на поддержание ликвидности корреспондентских счетов, возрастает уровень банковских рисков.

В заключение необходимо отметить, что для устойчивого и поступательного развития всех вышеотмеченных схем взаимодействия в системе “Банк - Клиент” вся правовая система должна быть ориентировано на неукоснительное соблюдение интересов кредиторов, в частности в плане залогового права, упрощения порядка и минимизации сроков обращения взыскания на заложенное имущество.

РИСКИ В БАНКОВСКОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

Е.В. БАБУШКИН

Как известно, банковское дело представляет собой особую форму предпринимательской деятельности, направленную на привлечение и аккумуляцию временно свободных денежных средств и их распределение между отдельными хозяйственными звеньями на условиях платности, срочности и возвратности. Ведущим принципом в работе коммерческих банков, как и других коммерческих предприятий, является стремление к получению максимальной прибыли. Это стремление ограничивается главным образом возможностью понести убытки, а стоимостное выражение вероятности события, ведущего к потерям, и есть риск. Риск тем выше, чем выше шанс получить прибыль. Риски образуются от отклонений действительных данных от оценки сегодняшнего состояния и будущего развития. Эти отклонения могут быть позитивными и негативными; в первом случае речь идет о шансах получения прибыли, а во втором — о рисках. Каждому шансу получить прибыль противостоит определенная возможность убытков.

Таким образом, получать прибыль можно только в случае, если возможности понести потери (риски) будут предусмотрены заранее (взвешены) и подстрахованы. Поэтому проблемам рисков в банковском предпринимательстве должно уделяться значительное внимание.

Любой предприниматель, с одной стороны, старается свести к минимуму степень риска и из нескольких альтернативных решений выбрать то, при котором уровень риска минимален, но с другой стороны, стоит перед необходимостью выбора оптимального соотношения уровня риска и степени доходности. Уровень риска увеличивается, если:

- проблемы возникают внезапно и вопреки основаниям;
- поставлены новые задачи, не соответствующие прошлому опыту банка;

- руководство не в состоянии принять необходимые и срочные меры, что может привести к финансовому ущербу (ухудшению возможностей получения необходимой прибыли);

- существующий порядок деятельности банка или несовершенство законодательства мешает принятию некоторых оптимальных для конкретной ситуации мер.

Несмотря на то, что различные банки имеют различную рыночную специализацию, все они подвергаются одному и тому же набору рисков. Вопрос состоит только в том, в какой степени каждый вид риска из этого набора оказывает влияние на банк.

В отечественных и зарубежных публикациях на эту тему приводится целый ряд различных классификаций банковских рисков, автору же представляется оптимальной следующая классификация.

Все общеэкономические риски можно разделить на две большие группы: макроэкономические и микроэкономические риски. К первой группе относятся такие риски, как политический, геофизический, риск форс-мажорных обстоятельств и другие, оценить которые достаточно сложно, а управлять ими практически невозможно.

Микроэкономические риски применительно к банкам можно разделить на коммерческие, финансовые и операционно-технические. К коммерческим относят конкурентный риск, риск потери репутации, юридический риск, страховой риск и т.п., к операционно-техническим относят системный риск, риск сделки, риск операционного контроля, риск банковских злоупотреблений. Наиболее важное значение, как показывает практика, имеют финансовые риски, рассмотрим их подробнее.

Банковские экономисты различают множество финансовых рисков, однако если обобщить их и разделить по природе возникновения, то можно выделить кредитный риск, рыночный риск и риск ликвидности.

Кредитный риск – это потери, которые могут потенциально

возникнуть у банка в результате ненадлежащего исполнения клиентами или эмитентами своих обязательств перед самим банком либо обязательств по сделкам, исполнение которых гарантировалось банком. В эту группу, помимо рисков, связанных с прямым кредитованием заемщиков, попадают и риски, связанные с нарушением условий расчетов по сделкам, заключаемым банком на открытом рынке.

Рыночный риск – это потери, которые могут потенциально возникнуть у банка в результате изменения значений параметров рынка. Рыночный риск можно классифицировать в зависимости от того параметра рынка, изменение которого его порождает. Например, валютный риск представляет собой неблагоприятные последствия от изменения курсов валют, риск акций – неблагоприятные последствия от изменения цен акций, изменения в соотношении цен различных акций, изменения в выплате дивидендов. К этой же группе относятся риск изменения процентной ставки, товарный риск, риск спреда на ценные бумаги различных эмитентов. Здесь же некоторые авторы различают и корреляционный риск, т.е. риск, представляющий собой потенциальные потери от нарушения наблюдаемых ранее корреляционных связей между различными финансовыми инструментами, валютами или рынками.

Риск ликвидности – потери, которые потенциально могут возникнуть у банка в результате утраты способности своевременно и в полном объеме отвечать по своим обязательствам. Этот вид риска неизбежен для банка, поскольку его основная функция как финансового посредника – трансформация сроков между привлекаемыми и размещаемыми ресурсами, а источником возникновения риска ликвидности и является несбалансированность этих сроков. Как форму риска ликвидности различают риск рыночной ликвидности, который представляет собой потенциальные потери от невозможности быстрого и эффективного закрытия позиций и реализации портфелей, а также лимитированный

доступ к ресурсам.

Финансовые риски не только оказывают влияние на доходы и денежные потоки банка, но и во многом определяют его выживание. По этой причине невозможно сегодня представить эффективное развитие банка без четкой организации процесса управления рисками. Управление рисками – это сложный многоуровневый процесс, который невозможно полноценно описать в небольшой статье, приведем лишь его обобщенные этапы, которые выделяют большинство банковских экономистов, занятых в этой сфере:

- определение и оценка источников риска;
- определение источников и объема информации, необходимой для оценки уровня риска;
- выбор критериев и методов оценки вероятностной реализации риска;
- планирование уровня риска, который может позволить себе банк;
- определение направлений работы банка с учетом соотношения риска и доходности операций по каждому направлению;
- мониторинг и контроль уровня риска на ежедневной основе;
- организация мероприятий по снижению уровня рисков;
- ретроспективный анализ результатов управления риском и осуществление необходимой коррекции по предыдущим пунктам этой схемы.

Управление рисками должно обеспечивать полную гарантию того, что все риски находятся в рамках установленных лимитов, понимаются и оцениваются должным образом еще до момента совершения сделки, а также постоянно контролируются. Эффективность системы управления рисками заключается в ее способности контролировать все возможные финансовые риски, которым подвергается банк, поддерживать уровни риска при некоторых заданных условиях (например, при заданном уровне

доходности), а также быстро и оперативно реагировать на изменения условий функционирования финансовых рынков. Управлять риском - значит предпринимать действия, направленные на поддержание его уровня в соответствии с существующими на данный момент целями управления.

В заключение необходимо отметить, что качественная оценка, управление и контроль за рисками во многом зависят от правильно выбранной организационной структуры системы управления рисками. Система управления рисками является неотъемлемой частью стратегии банка и должна обеспечивать такой менеджмент рисков, который способствует достижению стратегических целей банка.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ БАНКОВСКИХ СИСТЕМ

О.В. ПАНЬКОВА

С банковскими кризисами и связанными с ними проблемами сталкивались и сталкиваются многие страны, Россия в этом ряду не является исключением. Мы только повторили тот негативный опыт, который с конца 70-х г.г. уже имели многие страны. Известно, что с этого периода до настоящего времени кризисы наблюдались более чем в семидесяти странах. Причем банковские кризисы были как в странах с развитой рыночной системой, так и в развивающихся странах и странах с экономикой переходного типа.

Признав наличие в стране кризиса, Центральный банк и другие регулирующие органы вынуждены теми или иными способами решать фундаментальную проблему неплатежеспособности банков. Международный опыт показывает, что реструктуризация отдельных банков или системы в целом должна базироваться на таких принципах, как прозрачность, беспристрастность, минимизация негативного влияния на финансовые рынки и экономия средств.

Можно выделить шесть принципов, применяемых в ходе санирования. В 90-х г.г. этим принципам следовало правительство Финляндии:

1. Обеспечение полной гласности и прозрачности мер по финансовой поддержке отдельных институтов.

2. Четкое распределение расходов по капитализации банков между бюджетом и акционерами.

3. Немедленное вмешательство правительства в управление банками с целью воспрепятствовать росту рискованных вложений и предоставлению новых средств должникам с высоким уровнем просроченной и сомнительной задолженности.

4. Принятие банками мер по рационализации и реструктуризации путем слияния с местными кредитными институтами или привлечения иностранных инвесторов как условие предоставления им государственной поддержки.

5. Ограничение негативного влияния операций по спасению банков на конкуренцию внутри банковской системы.

6. Усиленный надзор со стороны государства в отношении банков, получающих государственную поддержку.

Первым шагом по оздоровлению банковских институтов, затронутых кризисом, является обычно установление административного контроля. В дальнейшем, в зависимости от тяжести ситуации, могут быть приняты решения по их ликвидации, реорганизации и капитализации. Указанные административные меры в первую очередь преследуют цель не допустить катастрофического ухудшения положения проблемных банков, избежать паники и изолировать их от банковской системы с тем, чтобы предотвратить распространение кризиса на другие институты через механизм межбанковских расчетов.

Промежуточное положение между оказанием краткосрочной ликвидной поддержки терпящим бедствие кредитным институтам и радикальным оздоровлением банковской системы занимают меры по временной капитализации банков. Главная цель состоит в поддержании платежеспособности банков, понесших убытки, чтобы предотвратить панику, массовое изъятие депозитов и коллапс всей финансовой системы.

Мексика в марте 1995 г. принимает программу, где коммерческим банкам временно, до изыскания новых постоянных источников пополнения капитала, предоставлялись ресурсы на увеличение собственных средств до 8% от взвешенной по коэффициентам риска суммы активов.

В России в самом начале кризиса проводились мероприятия по повышению ликвидности банковской системы, в том числе осуществлением межбанковского многостороннего клиринга, снижены и дифференцированы нормативы обязательных резервов. Ряду банков были предоставлены кредиты, что позволило восстановить нормальное функционирование платежной системы. Выполняя роль кредитора последней инстанции и в целях предотвращения негативных последствий кризиса, ЦБ России и в августе 1998 г. и в последующий период предоставлял банкам кредиты, в том числе ломбардные, кредиты-овернайт, специальные кредиты для финансового оздоровления банков, в которых произошел мощный отток вкладов населения и которые играли важную роль в восстановлении функций платежной системы.

Следующим логическим шагом после установления контроля над проблемными банками и временной капитализацией является реорганизация. В качестве основного инструмента реорганизации обычно используется слияние проблемного банка с финансово здоровым институтом или поиск иностранного инвестора. Вместе с тем, чтобы такое слияние состоялось, банк или специальное агентство должны очистить портфель реорганизуемого банка от “плохих” кредитов. В случае, если активы банка оказались неликвидными, могли быть проданы лишь сеть филиалов и недвижимость. По такому пути пошли многие системообразующие банки России, например СБС-АГРО, Мосбизнесбанк, Российский кредит и др. Реализация активов является крайне сложным и длительным делом и требует создания специализированного агентства.

Наилучшим выходом из критического состояния, по оценкам многих экспертов, может считаться слияние проблемного банка со здоровым. В этом случае проблемный банк получает финансовую поддержку и в него приходит новая команда управленцев, которая способствует его оздоровлению. Проблема заключается, как правило, в том, что эта форма

реструктуризации применима только в том случае, когда долги банка-банкрота невелики, иначе возможные плюсы от слияния, в том числе получение клиентской базы и готовой инфраструктуры поглощаемого банка, перевешиваются его огромными убытками. Известно, что крупные банки в странах с развитой рыночной экономикой никогда не сливаются с банками, активы которых превышают одну треть их собственных активов. В России программа санации проблемных банков путем их слияния сталкивается с серьезными трудностями и практически не применяется.

В США процесс слияния происходит по следующим принципам:

1. Все конкурентные предложения сравниваются в ходе открытого аукциона.

2. Банки, нуждающиеся в помощи, должны достигнуть договоренности с заинтересованными в слиянии банками о проведении полной ревизии финансово-хозяйственной деятельности.

3. Конкурентные предложения должны содержать количественные оценки правительственных гарантий, которые позволили бы точно оценить издержки, связанные с каждым из предложений. Как правило, выигрывают те предложения, которые предполагают наименьший размер правительственной помощи.

В ходе банковских кризисов власти принимают решения об отзыве лицензий и ликвидации отдельных проблемных банков и даже целой группы банков. Опыт большинства стран свидетельствует о том, что искусственное продление существования неустойчивых и плохо поддающихся регулированию кредитных учреждений только усиливает потенциальные проблемы и финансовые потери в будущем.

Сложности властей усиливаются крайне неоднозначной и подчас непредсказуемой реакцией на те или иные меры по реструктуризации банков внутри страны и за границей. Так, в принципе правильный шаг правительства Индонезии по закрытию 16 коммерческих банков в ноябре

1997 г., принятый по настоянию МВФ для того, чтобы продемонстрировать его решимость в разрешении трудностей банков и тем самым восстановить доверие к индонезийской валюте, был в целом положительно расценен международными финансовыми институтами. Население же страны восприняло его как признак неминуемого краха банковской системы. Поскольку при этом правительство установило максимальную сумму компенсации владельцам депозитов, эквивалентную 6 тыс. долларов США, начались массовое изъятие вкладов из индонезийских банков, перевод сбережений в иностранную валюту и, как следствие этого, дальнейшее катастрофическое обесценение рупии. В результате в январе 1998 г. было принято противоположное по духу решение о выдаче универсальной гарантии Банка Индонезии по всем обязательствам коммерческих банков страны, что способствовало прекращению паники.

Для ускорения процесса ликвидации кредитных организаций ЦБ России пользуется своим правом направления в арбитражные суды заявлений о признании кредитной организации банкротом. ЦБ России дал своим территориальным учреждениям указание, которое обязывает территориальное учреждение направлять в арбитражные суды заявления о признании кредитной организации банкротом не позднее чем на следующий рабочий день после отзыва у нее лицензии на осуществление банковских операций. После банковского кризиса 1998 г. ЦБ России отозвал или намерен отозвать лицензии и ликвидировать 1029 кредитных организаций.

В целях облегчения реструктуризации проблемных банков государство может осуществлять частичную или полную покупку их активов. Такие покупки, как правило, проводятся либо агентствами по страхованию депозитов, либо центральными банками. При этом программа

по покупке плохих активов сопровождается мерами, направленными на капитализацию банков.

Участие государства в финансовом оздоровлении, в свою очередь, может осуществляться разными способами. Оно, например, может предоставить предприятиям дополнительные средства в форме кредитов или специальных государственных обязательств; заменить в балансах коммерческих банков безнадежные долги предприятий своими долгосрочными обязательствами и т.п. Перспективным считается вариант предоставления дополнительных финансовых ресурсов банкам при условии их подключения в качестве активных участников к процессу реструктуризации предприятий. К преимуществам данного варианта относят заинтересованность банков в возврате долгов, а следовательно, в разработке схем реструктуризации предприятий-должников в обмен на предоставление дополнительных государственных средств; наличие у банков более полной и достоверной информации о положении на предприятиях и др.

Государство, выкупающее задолженность у коммерческих банков, должно сразу предпринять усилия по реализации активов с тем, чтобы избежать дальнейшего снижения их качества и сократить нагрузку на бюджет. Как правило, функции по реализации указанных активов передаются специализированным агентствам или на доверительной основе самим коммерческим банкам.

Наибольшую известность среди таких агентств получила Трастовая корпорация по реализации задолженности (Resolution Trust Corporation, RTC), созданная в 1989 г. для покупки сомнительной задолженности кредитно-сберегательных учреждений США и разрешения тем самым их проблем. Она была учреждена на 6 лет с первоначальной капитализацией 50 млрд. долларов. Из-за непрекращающегося роста потерь по операциям

указанных институтов и падения цен на рынке недвижимости к концу 1991 года финансирование RTC было увеличено до 78 млрд. долларов.

Сумма активов в портфеле RTC по состоянию на конец 1991 г. составила 357 млрд. долларов. Через 6 лет RTC была ликвидирована. По итогам своей деятельности корпорация сумела реализовать большую часть активов, оставшаяся нереализованной сумма полностью безнадежной задолженности превысила 30 млрд. долларов. Весь объем расходов по преодолению банковского кризиса 80-х – начала 90-х г.г. в США составил от 3 до 5% ВВП.

Вышеизложенное позволяет, на мой взгляд, сделать вывод, что необходимой предпосылкой оздоровления банковской системы является разработка нормативной базы, регулирующей все стороны взаимоотношений участников экономического процесса, включая неплатежеспособность и банкротство. При этом национальное законодательство наряду с основополагающими принципами, принятыми в большинстве государств, должно учитывать специфику экономической ситуации в конкретной стране и открывать возможности решения назревших хозяйственных проблем.

ТЕХНИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ КАЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКИ И ПРОГНОЗА ОТЧЕТНЫХ ПАРАМЕТРОВ ПРОИЗВОДСТВА

Д.Ю. СЕЛЕННОВ

Трудно представить себе любой инвестиционный проект без предварительного качественного анализа и проработки каждой из его составляющих. Существует большой набор различных способов, с помощью которых можно сделать качественный прогноз практически в любой сфере деятельности. С этой точки зрения было бы интересным рассмотреть возможность эффективного использования синтеза различных методов и способов анализа.

В частности, любому участнику фондового рынка известны два основных направления – технический и фундаментальный. Причем ортодоксов, ратующих только за какое-то одно направление, становится все меньше. Технический анализ рассматривается как оперативный, больше отвечающий текущему моменту, нежели работающий на долгосрочном временном интервале, фундаментальный, соответственно, наоборот. Хотя необходимо отдать должное гибкому инструментарию технического анализа, позволяющего работать на неограниченных по времени отрезках, но прежде всего это анализ момента.

Идея совмещения двух направлений отнюдь не нова, вопрос заключается в том, в какую сторону будут направлены приоритеты и как предлагаемые методы будут использованы. Здесь, в частности, было бы интересным рассмотреть не столько совмещение данных методов для успешной работы на фондовом рынке, сколько возможность использования технического анализа для более точной оценки состояния основных параметров работы любого производства на каждый данный момент времени. То есть в качестве базы для технического инструментария использовать не движение цены фондовых инструментов (акций,

облигаций, опционов, индексов и т.д.), а движение таких расчетных параметров, как прибыль, себестоимость, период оборота и т.д.

Стоит сразу же отметить, что в данном случае встают два достаточно серьезных ограничения на использование технического анализа в данном контексте. Во-первых, необходима достаточно длительная история функционирования производства. Во-вторых, с целью получения достоверной для анализа информации необходимо определить как можно более короткий временной интервал ее снятия с целью ненарушения принципа оперативности, одновременно не забывая о ее достоверности, т.е. информация должна быть значимой, в ней должна просматриваться законченность.

Очевидно, что наиболее уместным в данном случае будет привязка времени фиксации данных о состоянии основных параметров производства с производственным циклом либо, в зависимости от размера производства, с периодом оборота всего капитала или его части.

Технический анализ имеет в своем арсенале очень большое количество различных инструментов, вопрос состоит в том, какие из них можно использовать. Естественно, что те из них, которые напрямую отражают специфику фондового рынка, для описанных выше целей не подойдут. Также сразу можно исключить столь богатое в техническом анализе разнообразие инструментов, использующих в своей основе фигуры, по той простой причине, что фигурный анализ построен на основе и, соответственно, отражает психологию участников фондового рынка, т.е. исключительно человеческий фактор. Таким образом, остаются многочисленные математические методы оценки направления, силы и скорости тенденции, и хотя многие из них также созданы для анализа возможного поведения массовой людской психологии, их использование в данном русле вполне оправданно.

Сюда входят и скользящие средние разных порядков, и семейство осцилляторов, и различные способы анализа объема. Использование многого из перечисленного зависит от вида обладаемой информации. В частности, если на основе предварительного просмотра параметров предприятия базового характера можно вывести данные относительно короткого временного интервала, то вполне оправданным будет использование осцилляторов как инструмента анализа силы и скорости выявленной тенденции. Если же полученные в результате предварительных действий данные более длительного временного интервала, например от месяца и более, но имеют длительную историю, то более интересным будет использование скользящих средних разных порядков. Использование инструментов анализа разброса данных (стандартное отклонение) дает возможность оценить меру риска и ожиданий.

В целом открывается достаточно широкое поле для деятельности. Главное - правильно оценить имеющиеся информационные ресурсы. В частности, практически в любой базе данных, представленной в графическом режиме, можно выделить определенные ярко выраженные моменты сезонности, что необходимо учитывать при использовании инструментов технического анализа. Так, осцилляторы очень живо реагируют даже на небольшие изменения, что при неявно выраженном сезонном факторе может существенно исказить оценку. Соответственно такие моменты надо либо искусственно корректировать в ту или иную сторону в зависимости от предшествующей краткосрочной тенденции, либо дополнительно сглаживать осцилляторы скользящей средней некоторого порядка, что также может скорректировать сезонные колебания.

Естественно, что простое копирование интерпретаций результатов может не дать необходимой точности оценки. Так как технический анализ

на фондовом рынке и его математический аппарат изначально во многом создавались исключительно для оценки, как уже говорилось выше, психологии участников рынка, в интерпретацию результатов необходимо вносить некоторые коррективы.

Конечно, и в среде биржевых инвесторов не существует единого мнения о достоверности результатов технического анализа. Причем разброс мнений достаточно велик: от восторженного восприятия до полного отрицания возможности существования такого. Тем не менее огромное количество людей, избравших своей профессией фондовый рынок, ежедневно используют данный метод, определяя по каким-то своим личным критериям состояние рынка и перспективы его дальнейшего движения. Весь вопрос доверия или недоверия к результатам технического анализа заключается в трезвой оценке его возможностей. Здесь необходимо отметить, что даже в родной биржевой стихии его результаты правильней рассматривать не с точки зрения возможной оценки состояния будущего, а давая объективную оценку настоящего. То есть технический анализ не говорит о том, что будет в будущем, зато с завидным постоянством позволяет достаточно точно классифицировать момент настоящего.

Что касается предлагаемого варианта использования технического анализа в оценке состояния производства, то, по всей видимости, вопрос доверия к его результатам должен стать еще более насущным. Вариантом решения данного вопроса можно считать направление оценки его результатов как в большей мере оценки настоящего момента, и конечно же нельзя рассматривать технический анализ при оценке производства как самостоятельный и самодостаточный элемент. Это всего лишь некоторое подспорье, которое на несколько другом уровне позволяет оценить существующий момент, дополнив тем самым картину по основным направлениям анализа.

Технический анализ хорош прежде всего своей наглядностью. Любое представление данных в графическом виде позволяет выявить некоторые неочевидные на первый взгляд моменты. Представление данных в виде кривых и гистограмм технического анализа позволяет оценить и выявить дополнительные закономерности и параметры движения основной функции.

В целом выявление каких-либо тенденций на более раннем этапе их возникновения, безусловно, выгодно для производства. В отличие от фондового рынка, где устанавливается прямая связь между результатом анализа и движением цены, в случае анализа производственных параметров связь опосредованная, т.е. между результатом и базовой причиной, приведшей к такому результату, связь не так уж и очевидна. Тем не менее грамотно проведенный технический анализ производства вполне может вывести на новый уровень оперативность управления производственным процессом, что в конечном итоге выльется в более прочное укрепление позиций на рынке.

РОССИЙСКИЙ ФОНДОВЫЙ РЫНОК НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ

Д.Ю. СЕЛЕННОВ

При обсуждении проблем Российского фондового рынка основной упор делается на выяснении того, насколько он сохранился после пресловутого 17 августа, т.е. после объявления правительством моратория на выплату по внешним долгам и отказа от погашения своих долгов по ГКО.

Сказать, что фондовый рынок прекратил в России свое существование именно после этого момента и, что именно тогда последовал грандиозный обвал, не совсем верно. Еще задолго до этого, с началом азиатского фондового кризиса, началось оглушительное падение рынка, падение мировых цен на энергоносители и т.д., т.е. все надежды российского правительства, все то, на чем был основан государственный бюджет, рухнуло практически в одночасье. Котировки акций ведущих российских компаний снизились более чем в два раза, что достаточно ощутимо, однако, необходимо иметь в виду, что до этого момента они снизились за год в среднем в 10 раз!

Вообще, наверное, как раньше, так и сейчас нельзя говорить о состоянии фондового рынка в России по той причине, что рынок, как таковой, отсутствует. Основой любого рынка является выполнение заложенных в него функций, иначе получаем некую декорацию, впрочем, в нашем случае достаточно внушительную, которую вполне можно обсуждать и комментировать. Фундаментальной функцией фондового рынка является распределение денежных средств между предприятиями - от менее эффективных к более, тем самым закладывая основы для рационального использования ресурсов. В качестве второй функции выступает предлагаемая рынком возможность привлечения дополнительных ресурсов.

Вспомним, как сформировался Российский фондовый рынок. Естественно, что в силу исторических причин он не мог быть создан сам по себе, основные фонды к этому времени уже существовали. Первая особенность нашего рынка заключается в том, что он создавался преимущественно административно. Здесь имеется в виду сам процесс формирования собственников посредством приватизации. Уже на данном этапе, если опустить различные пирамиды, которыми поначалу изобилует рынок, мы не получили собственников. Большая часть пакетов реальных предприятий сразу же осела у определенного, сильно ограниченного круга лиц. Наличие пакета подразумевало лишь контроль, но не возможные выгоды рынка по части привлечения и распределения средств. Таким образом, на самом рынке осталась лишь малая толика обращающихся ценных бумаг, естественно, что никакого интереса, кроме как спекулятивного, она не предоставляла.

Если проследить историю сделок в Российской торговой системе (РТС) как наиболее крупного внебиржевого оборотного центра, то представленное утверждение станет вполне очевидным. Сделки заключаются лишь по определенному кругу эмитентов, акции которых именуются голубыми фишками, это такие гиганты, как РАО ЕЭС, РАО Газпром, Лукойл, и т.д. В целом их не более 10. Однако в РТС листинг прошли гораздо больше эмитентов, но фактических сделок по ним нет, они никому не интересны, ни с точки зрения портфельных, ни тем более в качестве объекта для стратегических инвестиций.

Конечно, стоит заметить и то, что в инвестиционном буме 1997 г. принимали участие практически все эмитенты, акции которых обращались на всевозможных биржевых площадках. Однако количество заключавшихся сделок носило все тот же спекулятивный характер. Причина подъема лежала исключительно в иностранных вливаниях. Когда во время азиатского фондового кризиса те небольшие деньги, которые

западные инвесторы доверили России, начали выводиться, рынок достаточно быстро вернулся на свои прежние позиции начала 1996 г.

Именно в то время большинство отечественных компаний начали задумываться о том, как привлечь дополнительные деньги с помощью фондового рынка. На большинстве крупных предприятий стали формироваться программы по выходу на богатые американские и европейские фондовые рынки посредством выпуска депозитарных расписок, евробондов и т.д. Некоторые программы были осуществлены, но большинство из них с началом кризиса было свернуто, и с тех пор о них больше не вспоминают. Тем не менее начало формирования рынка было многообещающим, но так до конца и не состоявшимся.

Об отсутствии даже небольшой распределительной составляющей рынка говорит и факт практически полной корреляции между движениями биржевой стоимости акции у всех компаний. Такое явление, как разная направленность векторов рыночной цены, на нашем рынке практически отсутствовало. Это является дополнительным подтверждением неперераспределению средств. Во-первых, этого не может быть когда все цены двигаются либо вверх, либо вниз в зависимости от того, выводятся деньги из рынка или же, наоборот, поступают на него в силу каких-либо третьих, скажем, политических или иных причин. Во-вторых, в России лишь малая часть денежных средств зарезервирована для работы на рынке, остальная появляется там по мере того, как доходность от других источников падает либо появляются средства с западных рынков.

Таким образом, фондовый рынок у нас так и не успел появиться. Скорее, в России возникло несколько дополнительных общественных институтов в виде наличия акционерного капитала как такового, участников спекулятивной игры с помощью этого капитала и организаторов этой игры в виде бирж, торговых площадок, обслуживающих организаций – депозитарии, реестродержатели и т.д. В

принципе вполне очевидно, что вся эта отнюдь не маленькая инфраструктура в большей мере обслуживает саму себя, перераспределяя участвующие на рынке средства между собой и периодически получая свежие вливания от внешних инвестиций и частных инвесторов, имеющих свободные денежные средства, без ориентиров возможных вложений, кроме как в фондовый рынок.

Рассмотрим возможные перспективы фондового рынка в России. Исходя из двух лет функционирования, последовавших после ухода иностранных инвесторов и дефолта 17 августа, можно с уверенностью сказать, что самые пессимистические прогнозы относительно полного его распада не оправдались. Здесь не последнюю роль играют и институциональные инвесторы, сформировавшиеся в период безудержного роста рынка и сумевшие последовательно выдержать все удары, которые обрушивались на него в дальнейшем. Как уже говорилось, рынок работает, обслуживая сам себя, причем, на примере событий последнего года, работает, в какой-то мере не обращая внимания на все те внутривалютные коллизии, которые то и дело возникали на протяжении 1999 г.

Как один из самых ярких примеров представляется ситуация, возникшая на рынке с отставкой Е.М. Примакова, когда после внушительного падения, последовавшего за объявлением отставки, последовал возврат на прежние позиции в течение нескольких дней, после чего возобновился огульный июльский рост 1999 г. Конечно, основным движущим мотивом рынка в тот момент был продолжавшийся рост мировых цен на нефть, но все же предоставляется уместным вспомнить, как была воспринята отставка страной и что именно с Примаковым ассоциировалось в стране такое понятие, как стабильность. Далее ни начавшаяся чеченская кампания, ни осложнение отношений с внешними кредиторами, ни

принятие чересчур зависимого и априори невыполнимого бюджета практически никак не влияли на движение рыночных цен.

Все это позволяет сказать, что при отсутствии глобальных потрясений рынок с переменным успехом будет продолжать свое существование, оставаясь достаточно притягательным для портфельных инвесторов, так как доходность нашего рынка одна самых высоких в мире, а по итогам 1999 г. стала самой высокой для развивающихся рынков.

Вопрос заключается в том, когда изначально заданные фондовому рынку функции будут соответствовать его содержанию. Конечно, решение этого вопроса вряд ли лежит в его компетенции. Все предпосылки для этого созданы, остается ждать их востребованности реальной макроэкономической ситуацией.

ТОРГОВЫЕ СИСТЕМЫ НА ФОНДОВОМ РЫНКЕ

Д.Ю. СЕЛЕННОВ

При работе на фондовом рынке любой участник торгов подвержен определенному психологическому воздействию, степень которого варьируется в зависимости от конкретных личностных характеристик того или иного трейдера. Дело в том, что рынок, особенно при активном трейдинге, постоянно заставляет принимать решения, которые всегда имеют психологический аспект, связанный с возможностью потери значительного количества средств, а иногда и разорения, в случае если принятое решение будет ошибочным.

Вторым аспектом работы на рынке является, то, что отнюдь не всегда правильно принятое решение приводит к прибыли, а неправильное - к убыткам. Более того, зачастую трейдер получает некоторые результаты своей работы не за счет, а вопреки принятым при торговле решениям. Это связано с тем, что при принятии инвестиционных решений мы можем отталкиваться лишь от той рыночной информации, которая доступна непосредственно на момент принятия решения и практически никогда не отражает реального состояния дел. Можно сказать, что правильная оценка ситуации рынком возникает по истечении определенного времени после принятия инвестиционного решения, когда вся имевшаяся на момент принятия решения на рынке информация обработана большинством его участников и нашла свое отражение в ценах. Казалась бы, вот тогда-то и возникает наиболее благоприятный момент для принятия торгового решения, но, к сожалению, время уже ушло, ситуация изменилась, сформировались новые данные, которые вновь нужно оценивать. С этой точки зрения ценовые характеристики рынка, установленные его участниками, которые, в свою очередь, исходят из своей собственной оценки, включая и психологическую составляющую, постоянно догоняют его фундаментальные характеристики, но вряд ли когда-либо между ними

установится паритет. Сколько людей, столько и мнений, столько и вероятных отклонений. Хотя существует достаточно много различных концепций, объясняющих ценообразование на рынке.

Отсюда можно предположить, что рынок редко ведет себя в соответствии с прогнозом, точнее сказать, учитывая любые возможные изменения рыночных цен, редко когда прогноз будет отталкиваться от истинных причин движения.

В целом получается довольно мрачная картина. Будущее ценовое движение предсказать нельзя, а если оно оценено правильно, то не факт, что посылки для прогноза действительно лежали в его основе.

Выходом из сложившейся ситуации, является во-первых, исключение по мере возможности психологической составляющей из принятия решения о вступлении в сделку, во-вторых, понимание того, что нельзя прогнозировать движение цены и, исходя из прогноза, вступать в сделку. Нужно верно оценивать ситуацию на каждый конкретный момент времени относительно ее благоприятности для совершения операции и, исходя из оценки момента, включаться в рынок. Стоит заметить, что оба условия взаимосвязаны.

Инструментом для решения данных вопросов вполне может выступить торговая система, используемая трейдером. Здесь под торговой системой понимается некий набор установленных правил, с помощью которых генерируются неукоснительные приказы о входе или выходе из рынка.

Примером простейшей торговой системы может быть следующая: покупать, когда значение короткой скользящей средней больше значения длинной, а осциллятор RSI меньше 50, продавать соответственно наоборот, устанавливая стоп-приказы на каждую позицию на уровне 2 % от ее стоимости.

Главным плюсом торговой системы является полное исключение психологического момента из торговли и ее автоматизация, т.е. отсутствие

необходимости оценки момента каждый раз при вступлении в сделку. Действительно, если система, проверенная на достаточном количестве истории, в среднем генерирует какой-то определенный процент прибыли, то естественно предположить, что в будущем она поведет себя точно так же. Это позволит с определенным риском получить достаточную прибыль.

Однако никто не может гарантировать, что рынок в будущем будет вести себя точно так же как и в прошлом. Соответственно и система, созданная и протестированная на прошлых данных, не будет отвечать требованиям сегодняшнего дня. Здесь появляется самый большой вопрос для любой торговой системы. Вопрос доверия к ее сигналам.

В принципе гарантировать в будущем такие же результаты, какие система выдает на исторических данных, нельзя. Вопрос доверия к результатам системы решаем определением ее качества. В целом требования к крепким системам достаточно просты. Система должна генерировать схожие результаты на большинстве рынков, в различных рыночных условиях. Следует также реально оценивать результаты, выдаваемые системой на исторических данных. Очевидно, что система, выдающая в среднем 1000% годовых, страдает от переподгонки. Использование такой системы в реальной торговле скорее всего принесет разорение. Обычно стойкая к рыночным условиям система торговли в среднем дает хорошую, т.е. выше среднерыночной, прибыль, но ее процентные характеристики вряд ли будут стремиться к заоблачным высотам.

К вопросу доверия можно отнести и то, что любая торговая система, показавшая себя как достаточно надежная на историческом тестировании, может генерировать несколько убыточных сделок подряд. Однако если данные теста не вызывают сомнений в необходимости переподгонки системы, то важно помнить о том, что в данном случае система начнет выдавать прибыльные сигналы скорее после того, как от нее откажутся,

чем до наступления этого момента. Поэтому не стоит сразу же отказываться от своей торговой системы после последовавших трех убыточных сделок подряд. Это отнюдь не показатель того, что система перестала работать. В качестве примера можно привести торговые системы, следующие за трендом. По статистике, такие системы, постоянно вовлекая в торговлю, дают прибыль только в 30% случаев. Таким образом, несколько убыточных сделок подряд в таких системах не редкость.

При использовании торговой системы в реальной торговле прежде всего важно понимать принципы, заложенные в ее основу. Понимание принципов своей торговой системы является одним из важнейших моментов, определяющих степень доверия трейдера к ее сигналам. Последнее дает возможность увидеть сильные и слабые стороны системы, что очень важно для психологического комфорта.

Отметим, что проектировка собственной торговой системы - процесс достаточно азартный. Выделяют несколько основных моментов при построении системы, на которые следует обратить внимание. Сюда относятся: ожидаемые результаты, заложенный уровень риска, технологии фильтрации, правила входа и правила выхода из рынка, а также способ открытия позиции вдогонку. Заметим, что представленные аспекты большей частью определяются психологическим типом личности трейдера. Единственный момент, который многие трейдеры и создатели систем априори считают установленным, - это количество фильтров, которое не должно превышать пяти. Данное число выведено из практики построения системы, так как зачастую большее количество методов фильтрации просто загромождает систему, делая ее неэффективной.

Для решения вопросов неопределенности рыночного движения и психологического дискомфорта при принятии инвестиционных решений торговая система прежде всего должна использовать то статистическое преимущество, которое дает ценовая история рынка, и отвечать

психологическому типу личности трейдера. При достаточном количестве исторических данных и верном понимании основ проектирования достижимо и то и другое. Сам же метод торговли по системе, появившийся вместе с развитием вычислительной техники, уже настолько оброс теоретическими выкладками, что, по-видимому, в скором будущем о нем можно будет говорить как о самостоятельной составляющей инвестиционной науки.

ОРГАНИЗАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ СЕТИ ЗОНАЛЬНОГО ЦЕНТРА

В.А. ГАГА, Г.М. ГОЛОВЧИНЕР

Работа на постоянно растущем и динамически меняющемся рынке банковских услуг требует постоянного внимания к информационной структуре банка. В настоящий момент банками уже не может применяться практика, когда клиент жестко привязан к конкретной площадке, в каком-либо из офисов не предоставляются услуги, доступные в другом офисе. Банк – это единое целое, и то, что доступно в одном месте, должно быть доступно в другом. Одна из задач зонального центра состоит в том, чтобы скоординировать усилия банка, направленные на создание единой информационной системы, предоставляющей возможность полноценной работы любому из филиалов, находящихся в подчинении центру.

Работа по созданию такого информационного комплекса проводилась в Томске на протяжении ряда лет. В настоящий момент практически закончены работы по созданию единой информационной сети в рамках Томской области.

Данная статья описывает единую информационную сеть, построенную в Томском филиале КБ "Газпромбанк" в рамках программы создания зонального центра (ЗЦ).

Каналы передачи данных являются основой единой информационной сети. В проекте ЗЦ филиала предполагается, что все офисы имеют выделенные каналы передачи данных для работы офисов с едиными данными в реальном времени.

Единая информационная сеть ЗЦ с филиалами на территории Западной Сибири с точки зрения каналов связи представляет следующее:

Офисы, находящиеся в пределах города Томска, связаны двухмегабитными ИКМ потоками, предоставленными местной ГТС.

Офисы, находящиеся в пределах Томской области, объединены цифровыми каналами, предоставленными СибПТУС (филиал ОАО “Сибтранснефть”). Используются каналы пропускной способностью от 64 Кбит/с. В качестве резерва используются Internet каналы, предоставленные ОАО “Томсктелеком”.

Проект объединения офисов, находящихся в других областях, предполагает приобретение цифровых каналов сети GlobalOne или аналоговых каналов СибПТУС. В качестве резерва также используются каналы Internet.

В настоящий момент организованы каналы между всеми офисами, находящимися внутри города. Проводится работа по подключению областных офисов. Закуплено оборудование для организации их работы, производится настройка каналов. Рассматриваются варианты работы с офисами, находящимися в областных центрах.

Для передачи информации в сети используется протокол FrameRelay, позволяющий передавать как пакеты с данными (IPX, IP, и X.25 протоколы используются для организации работы банкоматов и программного обеспечения), так и голосовую информацию.

Сеть строится на многофункциональных маршрутизаторах Motorola. Для решения проблемы последней мили используются модемы Zelix и RAD. Кроме того, для связи офисов, находящихся на небольших расстояниях, используются ADSL-мосты Agate-850.

Если каналы передачи данных – это основа сети, так сказать, ее кровеносные сосуды, то программное обеспечение – ее интеллектуальный центр. Для обеспечения единого с дополнительными офисами и

филиалами ЗЦ в Томске обслуживания клиентов используется следующее программное обеспечение:

1. Обслуживание физических лиц. Осуществляется в системе "Вклады", разработанной специалистами филиала. Предполагается, что офисы, расположенные внутри области, работают с единым центром, расположенным в головном офисе филиала. Требования к каналу передачи данных со стороны программного обеспечения минимальны (для работы одного операциониста достаточно канала с пропускной способностью 9,6 Кбит/с). Офисы, расположенные в других областях, работают со своими клиентами на своих базах данных. В ЗЦ установлена программа-супервизор, контролирующая межрегиональный обмен платежными документами (переводы денег со счета на счет, доволожения и пр.). Использование этой системы позволяет обслуживать любого вкладчика филиала в любом офисе, который подключен к системе.

2. Обслуживание юридических лиц. В настоящий момент филиалом ведется работа совместно с компанией "Диасофт" по установке системы "Диасофт-Банк WorkFlow", позволяющей работать с банковской системой по слабым каналам передачи данных (около 2,4 Кбит/с на пользователя). Использование этого программного обеспечения позволяет сократить расходы во вновь открывающихся филиалах на программное обеспечение, сервера и сетевую инфраструктуру до их развития. Кроме того, использование этой системы позволит ЗЦ оперативно контролировать правильность ведения учета и работу с клиентами во всех офисах.

Обеспечение безопасности информации, хранящейся в ЗЦ и передаваемой между офисами, является одной из ключевых задач. Для ее решения используется комплекс мер на программном и аппаратном уровне. На аппаратном уровне это в первую очередь шифрация каналов передачи данных на уровне маршрутизаторов и оборудования передачи провайдеров (Томсктелеком, СибПТУС). На программном – криптозащита

информации, передаваемой по этим каналам. Так, все информация передаваемая внутри информационной сети ЗЦ, подвергается шифрации на нескольких уровнях. Это сеансовые ключи, реализованные по алгоритму ГОСТ, сертифицированные ФАПСИ комплекты "Верба" для индивидуальной защиты, и другие средства защиты.

Организация единой информационной сети ЗЦ позволяет:

проводить оперативное обслуживание клиентов - юридических лиц;

физическим лицам воспользоваться своим счетом в любом из офисов филиала;

усилить контроль за действиями персонала, работающего на других площадках;

сократить расходы на телефонную связь, обмен информацией по факсу;

обеспечить единую систему баланса и отчетности в зональном филиале в соответствии с нормативными требованиями ЦБ РФ;

сократить накладные расходы, связанные с управлением филиалами, входящими в ЗЦ, так как программное обеспечение, отчетность, контроль операций будут проводиться из единого центра управления в ЗЦ, который создан и апробирован на управлении операционными кассами и дополнительными офисами филиала в Томске.

оптимизировать экономику филиалов путем моделирования ситуации в региональном разрезе из центра управления на основе единой информационной базы и учета особенностей ресурсной базы, рыночных ставок, клиентской базы по регионам, входящим в зону управления.

Как показали опросы идея ЗЦ наиболее привлекательна. На ее основе возможно изменение фрагментов других направлений. Создание сети ЗЦ позволит сократить количество интенсивно управляемых периферийных подразделений с 30 до 5-7 и защитит структуру от автономизации ее частей, необходимости создания дочерних банков, выделяемых из системы и ее ослабляющих.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОФИСЫ В СТРУКТУРЕ БАНКА

И.Ю.ЧАЛКИНА

На современном этапе развития банковской системы, требуется приближение банковских услуг ко всем клиентам, к каждому конкретному производству, включая и крупные предприятия и представителей малого бизнеса, охватывая все экономические сектора Российской Федерации. Филиалы КБ ГП “Газпромбанк” идут по пути максимального приближения финансовых ресурсов, банковских услуг к реальным производственным процессам, обслуживая предприятия Газовой промышленности. Первый дополнительный офис ТФ ГПБ был открыт на базе офиса ДП “Томсктрансгаз”, он оказывает базовый комплекс банковских услуг.

Структура дополнительного офиса банка, количество отделов, распределение полномочий зависят от многих факторов и определяются экономической целесообразностью. Так, дополнительный офис имеет иную структуру, чем филиал банка. В общую организационную структуру дополнительного офиса филиала входят линейные отделы и функциональные. К линейным отделам относятся отделы, выполняющие операционную работу, такие как операционный и кассовый отделы. К функциональным отделам относятся отдел депозитарных операций и отдел пластиковых карт. Структура дополнительного офиса № 1 изображена на рис. № 1.

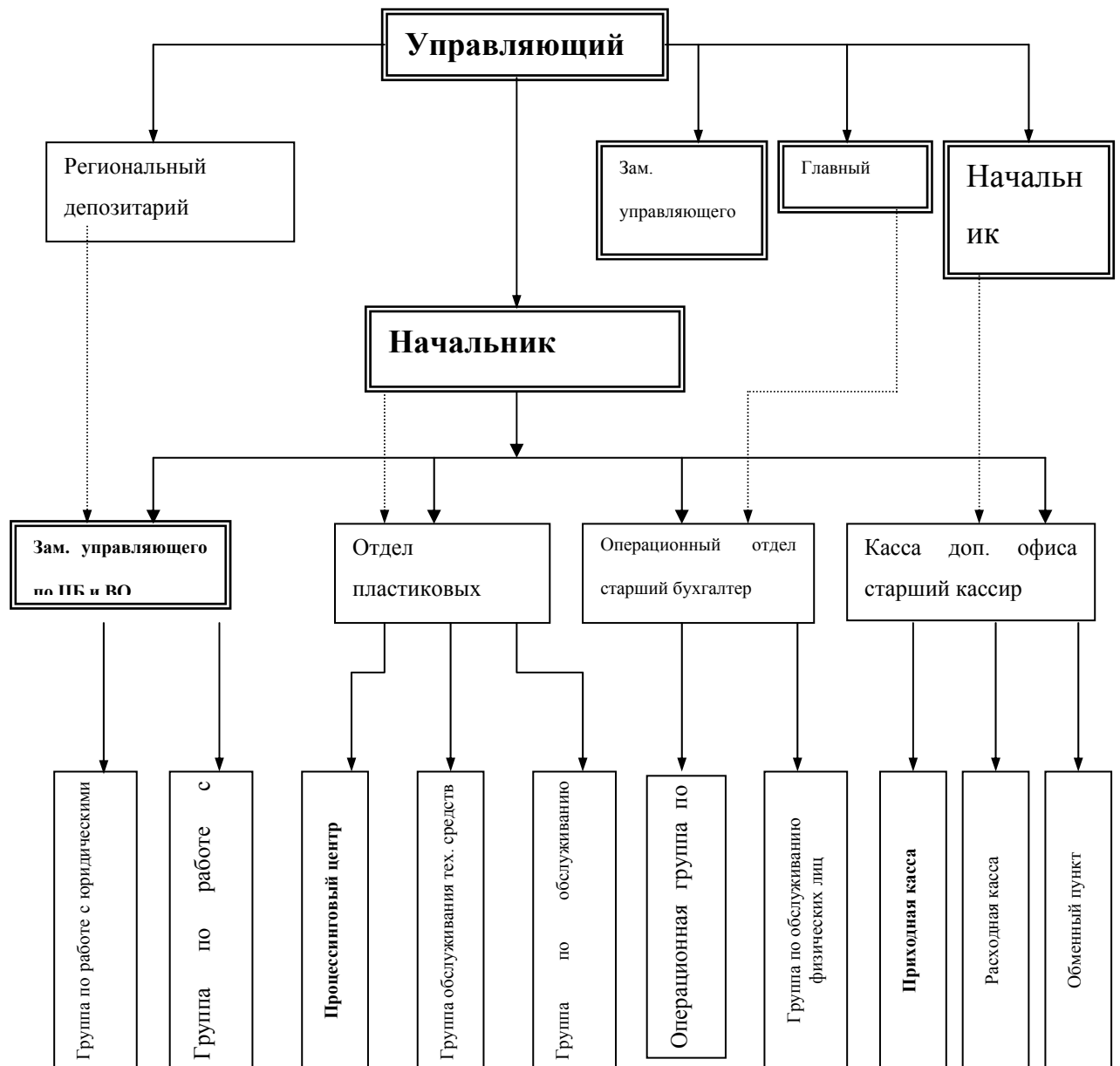


Рис. №1

Дополнительный офис является структурным подразделением филиала КБ ГП «Газпромбанк» в г. Томске и подчиняется управляющему и главному бухгалтеру филиала, а по их указанию и (или) в их отсутствие - заместителям. Штатная численность и структура дополнительного офиса определяется управляющим филиалом исходя из объема и содержания возложенных на дополнительный офис работ. Для обеспечения деятельности дополнительного офиса филиал закрепляет за ним определенное банковское имущество. Мелким хозяйственным инвентарем дополнительный офис обеспечивает себя самостоятельно согласно смете, утверждаемой управляющим филиалом. В своей работе дополнительный офис руководствуется Положением о дополнительном офисе. Структура дополнительного офиса № 1 включает в себя следующие отделы: отдел пластиковых карт, отдел депозитарных операций, операционный и кассовый отделы.

Непосредственное руководство дополнительным офисом осуществляет начальник офиса, который назначается на должность и освобождается от нее приказом управляющего филиалом. Начальник дополнительного офиса действует от имени филиала на основании выданной ему доверенности. Непосредственное руководство операционным отделом осуществляется старшим бухгалтером дополнительного офиса, в функции которого входит контроль по операциям, выполняемым в дополнительном офисе. Начальник дополнительного офиса наделяется правом первой подписи на финансовых документах и договорах дополнительного офиса, старший бухгалтер - правом второй подписи. Ответственность за правильность совершения и полноту отражения в учете операций дополнительного офиса несут начальник офиса и старший бухгалтер.

Отдел депозитарных операций является самостоятельным подразделением филиала и подчиняется управляющему, а в его отсутствие

или по его указанию - уполномоченному им лицу, функционально подчиняется сводному отделу депозитарных операций. Структура и штатное расписание отдела депозитарных операций устанавливаются председателем правления банка по представлению управляющего филиалом, исходя из содержания и объема работы.

Старший бухгалтер дополнительного офиса входит в состав операционного отдела дополнительного офиса и непосредственно подчиняется начальнику дополнительного офиса, а функционально - главному бухгалтеру филиала КБ ГП «Газпромбанк» в г. Томске. В состав операционного отдела входят следующие группы: операционная группа по обслуживанию юридических лиц и операционная группа по обслуживанию физических лиц. В функции операционного работника по обслуживанию юридических лиц входит осуществление расчетного обслуживания юридических лиц в рублях, ведение учета ценностей и документов. В функции операционного работника по обслуживанию физических лиц входит проведение операций по приему и выплате вкладов, начислению процентов в рублях и иностранной валюте.

Отдел кассовых операций дополнительного офиса возглавляет старший кассир, который непосредственно подчиняется начальнику дополнительного офиса, функционально начальнику отдела кассовых операций филиала КБ ГП «Газпромбанк» в г. Томске. В функции старшего кассира дополнительного офиса входит осуществление кассового обслуживания юридических лиц, кассового обслуживания физических лиц в рублях и иностранной валюте, обеспечение сохранности денежных средств и ценностей. Состав отдела кассовых операций включает: приходную кассу, расходную кассу и обменный пункт. В функции кассира приходной кассы дополнительного офиса входит осуществление приходных кассовых операций, а также выполнение кассовых операций по загрузке наличных денежных средств в кассеты для инкассации

банкоматов, а также их выгрузке. В функции кассира обменного пункта входит осуществление валютно-обменных операций. Валютно-обменные операции в дополнительном офисе могут производиться без обменного пункта через специальные конверсионные счета непосредственно работником группы по обслуживанию юридических лиц.

Руководство отдела пластиковых карт осуществляет начальник отдела, который назначается и освобождается от занимаемой должности управляющим филиалом. Состав отдела пластиковых карт включает в себя процессинговый центр, группу по обслуживанию технических средств, группу по обслуживанию клиентов.

В функции ведущего специалиста ОПК (инженер электроник-системотехник) группы обслуживания технических средств отдела пластиковых карт входят установка, эксплуатация и сопровождение технических средств ОПК (банкоматы, POS-терминалы, эмбоссер, импринтеры), а также проведение инкассации банкоматов со стороны ОПК.

В функции ведущего специалиста ОПК - администратора процессингового центра входит ведение работ по поддержанию в работоспособном состоянии программно-аппаратного комплекса процессингового центра по обеспечению связи банкоматов и торговых терминалов с процессинговым центром, проведение операций регистрации новых карт и печати PIN-конвертов банков - эмитентов данного процессингового центра.

В функции главного специалиста ОПК группы по обслуживанию клиентов входят ежедневное отражение в бухгалтерском учете филиала банка операций клиентов с использованием пластиковых банковских карт, регистрация участников платежной системы "Union Card", проведение регистрации новых картсчетов.

Отдел депозитарных операций возглавляет начальник отдела, который назначается и освобождается от занимаемой должности

управляющим филиалом. В состав отдела депозитарных операций входят: группа по работе с юридическими лицами и группа по работе с физическими лицами. Основной задачей отдела депозитарных операций является осуществление учета и хранения эмиссионных ценных бумаг.

В функции специалиста отдела депозитарных операций по обслуживанию физических и юридических лиц входят осуществление операций по обслуживанию акционеров ОАО Газпром, ведение учета и хранения эмиссионных ценных бумаг КБ ГП “Газпромбанк” и других эмитентов, осуществление контроля за выполнением документооборота, правильностью заполнения документов, а также расчетов между региональными депозитарными отделениями.

Круг бухгалтерских операций, выполняемых в дополнительном офисе, как видно из его структуры, включает в себя: безналичные расчеты, учет операций по вкладам граждан в рублях и иностранной валюте, учет операций по банковским пластиковым картам, кассовые операции.

Бухгалтерский учет операций и порядок документооборота в дополнительном офисе строятся в соответствии с нормами и принципами, установленными действующим законодательством РФ, правилами ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории Российской Федерации, инструкциями, письмами и другими нормативными актами Центрального банка России, учетной политикой КБ ГП “Газпромбанк (Томского филиала).

Внутрибанковские операции, связанные с расходованием средств, дополнительный офис не совершает. Эти операции осуществляются централизованно кредитной организацией (филиалом). По отдельным поручениям Томского филиала КБ ГП “Газпромбанк” дополнительный офис может осуществлять выполнение отдельных внутрибанковских операций с соблюдением действующих правил. Как показано на рис. № 1, в структуру дополнительного офиса № 1 входит отдел пластиковых карт

Томского филиала КБ ГП «Газпромбанк, т.е. база для начисления процентов по остаткам на картсчетах находится в дополнительном офисе, поэтому начисление процентов и их отражение на соответствующих счетах расходов осуществляется в дополнительном офисе. Проценты по остаткам на картсчетах начисляются в отделе пластиковых карт только при получении от филиала банка соответствующего распоряжения.

Дополнительный офис на территории г. Томска находится в месте расположения филиала банка и поэтому не имеет субкорреспондентского счета в других кредитных организациях. Межбанковские расчеты непосредственно осуществляются дополнительным офисом через филиал банка. На расчетные документы, принятые дополнительным офисом от клиентов в течение операционного дня, создаются аналоги и посредством компьютерно-модемной связи передаются в филиал банка для проводки по корреспондентским счетам. При необходимости расчетные документы передаются в филиал банка на бумажном носителе.

Дополнительный офис осуществляет кассовое обслуживание юридических и физических лиц. Прием и выдача наличных денег производится в общеустановленном порядке. Для учета движения и остатков наличных денег в кассе дополнительного офиса открыты отдельные лицевые счета по каждой используемой валюте. Согласно распоряжению управляющего филиалом установлен лимит остатка кассы в пределах общего лимита филиала банка.

Потребность дополнительного офиса в наличных деньгах планируется исходя из заявок клиентов, потребностей отдела пластиковых карт и текущего остатка оборотной кассы. Заявка на подкрепление дополнительного офиса передается заведующему кассой филиала и включается в общую заявку по филиалу банка. Филиал банка на следующий день производит подкрепление кассы дополнительного офиса с соблюдением правил совершения кассовых операций кредитными

организациями и перевозки ценностей. Остаток кассы дополнительного офиса, сложившийся на конец операционного дня, в кассу филиала не сдается. По согласованию сторон может производиться подкрепление кассы филиала банка деньгами дополнительного офиса, а также подкрепление кассы других структурных подразделений филиала.

Операции по покупке и продаже иностранной валюты производятся дополнительным офисом в порядке, установленном для ведения неторговых операций.

Результативность от хозяйственно-финансовой деятельности, прибыльность либо убыточность дополнительного офиса определяются на основании расчета. Расчет строится на основе группировки отдельных статей баланса по доходам и расходам, относимым в структурных подразделениях, и определяется путем суммирования всех статей расходов, а также суммирования всех статей доходов в данных структурных подразделениях. Полученная путем вычитания из общей суммы доходов общей суммы расходов разница является показателем прибыльности или убыточности структурного подразделения. Для этого необходимо отражение произведенных расходов и полученных доходов в структурных подразделениях, в балансе кредитной организации (филиала) по отдельным лицевым счетам конкретного вида статей доходов и расходов, произведенных дополнительным офисом. Счета по учету доходов и расходов закрываются ежемесячно или в другие установленные сроки, в последний рабочий день путем перечисления сумм на другие счета «Прибыль отчетного года» или «Убытки отчетного года».

В целях полной оценке результатов деятельности дополнительного офиса № 1 необходимо показать структуру доходов и расходов с учетом их экономического содержания. Статьи доходов формируются согласно утвержденным тарифам банка по расчетно-кассовому обслуживанию клиентов (юридических и физических лиц).

Структура доходов дополнительного офиса включает в себя следующие статьи : доходы, полученные от операций с иностранной валютой (по обменным операциям с иностранной валютой); комиссия, полученная по кассовым операциям; комиссия полученная по расчетным операциям; доходы полученные от клиентов в возмещение кредитной организации, телеграфных расходов; комиссия, полученная по операциям с банковскими картами; комиссия, полученная по услугам депозитария, которая включает в себя: комиссию, полученную за перерегистрацию прав собственности, комиссию, полученную за междепозитарные переводы по обратной схеме, доходы полученные от клиентов в возмещение телеграфных расходов, комиссию, полученную за открытие счетов “ДЕПО”, комиссию, полученную за выдачу выписок по счетам “ДЕПО”, комиссию, полученную от прочих услуг депозитария (ксерокопирование документов).

Хозяйственные расходы в дополнительном офисе строго регламентированы и осуществляются только при наличии разрешительной визы управляющего филиалом. Помимо хозяйственных расходов, в дополнительном офисе производятся операции по начислению и выплате процентов по депозитам физическим лицам. Выплата процентов осуществляется согласно условиям договора и утвержденного управляющим распоряжения по начислению процентов. Начисление процентов по остаткам на расчетных счетах юридических лиц клиентов дополнительного офиса производится филиалом банка.

Все расходы на содержание аппарата управления (заработная плата и отчисления, приобретение канцелярских и других товаров) осуществляются в филиале банка.

Структура расходов дополнительного офиса № 1 включает следующие статьи: операционные расходы: проценты, уплаченные физическим лицам по депозитам; расходы на содержание аппарата

управления: начисленная заработная плата, включая премии, входящие в систему оплаты труда и отчисления во внебюджетные фонды; другие расходы: расходы по изготовлению, приобретению бланков, магнитных носителей, бумаги, упаковочных материалов для денежных билетов и монеты, амортизационные отчисления (износ) по основным средствам, амортизационные отчисления по малоценным и быстроизнашивающимся предметам. В структуру расходов дополнительного офиса также входят затраты по содержанию зданий и сооружений, почтовые, телеграфные, телефонные расходы, расходы по аренде линий связи, типографские и канцелярские расходы, транспортные расходы, кроме относимых на стоимость ценностей, расходы по охране в разрешенных случаях (инкассация денежных средств).

Табл. 1. Показатели доходов и расходов дополнительного
офиса № 1 за 1-й квартал 1999 г.

Статьи доходов	сумма (тыс.руб.)	Статьи расходов	сумма (тыс.руб.)	результативн ость прибыль\ Убыток
Доходы по операциям с иностранной валютой	123,4	Проценты, уплаченные физическим лицам по депозитам	101,6	
Комиссия, полученная по кассовым операциям	164,2	Начисленная заработная плата и отчисления во внебюджетные	218,2	

		фонды		
Комиссия, полученная по расчетным операциям	421,3	Расходы по изготовлению и приобретению бланков	12,4	
Доходы, полученные от клиентов в возмещение телеграфных расходов	3,3	Амортизация по основным фондам	1,6	
Комиссия, полученная по операциям с банковскими картами	156,8	Амортизация по МБП	9,9	
Комиссия, полученная за перерегистрацию прав собственности	8,6	Содержание зданий и сооружений	18,8	
Комиссия, полученная за междепозитарные переводы по	3,2	Почтовые, телеграфные и телефонные расходы	54,7	

обратной схеме				
Доходы, полученные от клиентов в возмещение телеграфных расходов (депозитарий)	0,6	Типографские и канцелярские расходы	6,2	
Комиссия, полученная за открытие счетов “ДЕПО”	6,6	Транспортные расходы	4,0	
Комиссия, полученная за выдачу выписок со счетов “ДЕПО”	0,1	Расходы по охране (инкассация)	2,3	
Комиссия, полученная от прочих услуг депозитария (ксерокопирование документов)	0			
Доходы от других услуг депозитария	3,4			
ИТОГО	891,5		429,7	+461,8

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод, что общая сумма полученных доходов в дополнительном офисе № 1 за 1-й квартал 1999 г. значительно превышает общую сумму расходов. Результат от финансовой деятельности офиса положительный и составляет 461,8 тыс. руб.

Наибольший удельный вес в общей сумме доходов, полученных в дополнительном офисе составляют доходы по расчетно-кассовому обслуживанию юридических лиц - 588,8 тыс. руб., или 60,4 %. Комиссия, полученная по операциям с банковскими картами, составляет 156,8 тыс. руб., или 17,5 %. Доходы, полученные по операциям с иностранной валютой (неторговые операции), составляют 123,4 тыс. руб., или 13,8 % . Доходы, полученные за услуги депозитария составляют 22,5 тыс. руб., или 2,5 %.

Операционные расходы в основном представлены в виде уплаченных процентов по депозитам физических лиц, удельный вес в общей сумме расходов составляет 101,6 тыс. руб., или 23,6 % . Расходы на содержание аппарата управления в общей сумме расходов составляют 328,1 тыс. руб., или 76,4%. Из них наибольший удельный вес составляют расходы по оплате труда и отчислений во внебюджетные фонды - 218,2 тыс. рублей, или 50,8 % от общей суммы произведенных по дополнительному офису расходов. Следует отдельно отметить почтовые, телефонные расходы Дополнительного офиса № 1 , которые составили 54,7 тыс. руб., или 49,8 % от общей суммы расходов, это связано с большими затратами по работе с акционерами ОАО Газпром; другие расходы по содержанию аппарата управления составляют 55,2 тыс. руб., или 12,8 %.

Дополнительный офис обслуживает около 90 клиентов юридических лиц, из них около 14 крупных предприятий и организаций, таких как “Томсктрансгаз”, ОАО Газпром и его структурные подразделения. В число

наиболее крупных клиентов входят АООТ “Томский хладокомбинат”, ЦЭС АО “Томскэнерго”, ООО “Томскрыбопродукт”, ОАО “Манотомь”, ТЭЦ-3 АО “Томскэнерго” и др. Среднедневные остатки на расчетных счетах юридических лиц клиентов дополнительного офиса составляют около 5000 тыс.руб. Среднедневное обслуживание физических лиц около 53 человек, включая операции в рублях и иностранной валюте.

Отдел пластиковых карт ТФ “Газпромбанк”, являясь участником платежной системы UNION-CARD, обслуживает крупные предприятия Томска и Томской области, таких как ОАО “Востокгазпром”, ООО “Томскнефтегазпереработка”, ОАО “Магистральные нефтегазопроводы”, “Томсктрансгаз” ОАО Газпром и др. Среднедневные остатки на банковских депозитах физических лиц для расчетов с использованием банковских карт составляют около 10575 тыс. руб.

Отдел депозитарных операций РД 832 при ТФ “Газпромбанк”, находящийся в дополнительном офисе № 1, обслуживает около 33 тыс. акционеров ОАО Газпром.

Анализируя работу дополнительного офиса, можно отметить следующее. Организация таких структурных подразделений филиала банка имеет важное значение для развития банковской системы. Решая такие задачи, как дополнительное привлечение кредитных ресурсов (вклады населения), а также продвижение на рынок банковских услуг и получение комиссионных выплат по ним, банки и филиалы организуют сеть дополнительных офисов, не неся при этом больших затрат. Решая вопрос о целесообразности открытия дополнительного офиса, вероятности его успеха, необходимо определить наличие потенциальных клиентов, а также наличие рынка для тех услуг, которые банк (филиал) может им предоставить. Необходимо также проанализировать технические возможности, обеспечивающие бесперебойную связь главного и дополнительного офисов, имеющих одну базу данных.

Для более эффективной работы дополнительного офиса необходимо организовывать “круглые столы” между работниками главного и дополнительных офисов для обсуждения изменений в нормативных документах, в учетной политике банка (филиала), а также для рассмотрения предложений по совершенствованию банковского обслуживания.

СОЗДАНИЕ ЗОНАЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ - НЕОТЪЕМЛЕМЫЙ ЭТАП В СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ СОВРЕМЕННОГО БАНКА

В.А. ГАГА, М.Ю. ОВЧИННИКОВ, В.Ф. ФАДЕЕВ

Развитие современных банковских структур с неизбежностью приводит к образованию банковских систем, характеризующихся высокой степенью концентрации капитала и стремящихся к охвату в своей деятельности всего пространства внутренней хозяйственной жизни. Однако на определенном этапе развития начинают возникать проблемы эффективной управляемости банковской структуры в силу с одной стороны, ее множественности, с другой - возникновения центробежных тенденций, обусловленных наличием крупных корпоративных клиентов, ориентированных на достижение собственных внутрирегиональных интересов. Кроме того, в определенной степени проявляются последствия процессов закономерного формирования относительно обособленных региональных рынков, детерминированных значительной территориальной удаленностью, недостаточным уровнем развития транспортной системы, исторически сложившейся ментальностью. Моментом, усилившим вышеотмеченные процессы, можно считать целенаправленные шаги по созданию на территории бывшего СССР относительно обособленных экономических районов. В результате возникает необходимость в реформировании банковских структур с целью придания им адекватности складывающейся экономической системе.

Создание зональных центров (ЗЦ) осуществляется за счет подчинения наиболее развитому некоторого количества (3-7) территориально приближенных филиалов. ЗЦ передается существенная часть функций головного. Руководитель ЗЦ вводится в правление, его ранг поднимается до уровня заместителя председателя правления. Но при

отсутствии таковой структуры в перечне ЦБ становится проблемой центрирование экономического пространства ЗЦ. Согласно существующим инструкциям ЗЦ имеет тот же статус, что и рядовые филиалы в него входящие. Отчетность, стимулирование, управление, связь с головным банком и т.п. – все это относится к числу проблем, которые еще предстоит решать. Рассмотрим основные направления формирования ЗЦ на примере Томского филиала Газпромбанка, где в настоящее время функционируют 12 операционных касс, дополнительных офисов, создаются пять новых филиалов – в Новосибирске, Омске, Барнауле, Кузбассе. В планах создание филиала в Красноярске. Сформулированные ниже предложения относятся к разряду дискуссионных и могут быть использованы при разработке Положения. С появлением в структуре Газпромбанка ЗЦ система управления филиальной сетью превращается в многоуровневую. Филиалы типа ЗЦ следует относить к филиалам первого уровня, а входящие в него – второго. Филиал коммерческого банка газовой промышленности Газпромбанка в г. Томске в нашем примере наделяется статусом зонального западносибирского филиала коммерческого банка газовой промышленности Газпромбанк (ЗЗСФ).

В своей деятельности по управлению филиалами 2-го уровня ЗЗСФ исходит из необходимости минимизации рисков при проведении банковских операций филиалами 2-го уровня, безубыточности и повышения эффективности их деятельности.

Иные филиалы Газпромбанка не могут в регионе ответственности ЗЗСФ без согласования с ЗЗСФ:

- открывать внутренние и обособленные структурные подразделения;
- осуществлять банковские операции;
- проводить с организациями, предприятиями и их филиалами, расположенными в регионе ответственности, переговоры, предлагать им банковское обслуживание.

Финансирование, необходимое для открытия филиала 2-го уровня, осуществляется в порядке, устанавливаемом ЗЗСФ, и за счет фондов и ресурсов ЗЗСФ. В целях формирования вышеуказанных фондов на сумму произведенных расходов уменьшаются отчисления ЗЗСФ в фонды, создаваемые в головном банке. При недостатке сформированных таким образом фондов ЗЗСФ запрашивает о финансировании у головного банка с предоставлением необходимых технико-экономических обоснований, проектно-сметной документации и иных документов по требованию головного банка.

Финансирование текущих расходов филиала 2-го уровня осуществляется на основании ежеквартально утверждаемых в ЗЗСФ смет расходов на оплату труда, коммунальные, хозяйственные нужды, приобретение МБП и т.д.

Финансирование капитальных расходов уже действующего филиала 2-го уровня осуществляется ЗЗСФ при наличии фондов. Головной банк может устанавливать лимит на капитальные расходы ЗЗСФ.

Финансирование целевых программ реализуемых в филиалах 2-го уровня, осуществляется головным банком.

Головной банк устанавливает для ЗЗСФ нормативы расходования денежных средств при проведении работ по открытию филиалов 2-го уровня. Норматив устанавливается при проведении работ по открытию филиалов 2-го уровня.

Норматив устанавливается из расчета рубль (доллар) на 1 кв.м или на 1 рабочее место.

Филиал 2-го уровня действует в соответствии со стандартным Положением о филиале, утвержденным правлением Газпромбанка.

В доверенность управляющего ЗЗСФ вносятся дополнения, в соответствии с которыми управляющий ЗЗСФ получает право:

- подписывать документы, необходимые для открытия и функционирования филиалов 2-го уровня;
- пользоваться и распоряжаться имуществом и иными активами и пассивами, стоящими на балансе филиала 2-го уровня, в порядке, определяемом ЗЗСФ;
- заключать трудовые соглашения (контракты) с управляющими, заместителями управляющего, главными бухгалтерами, их заместителями на срок, устанавливаемый ЗЗСФ;

увольнять вышеуказанных руководителей филиала и ходатайствовать перед ЦБ о назначении новых руководителей;

передоверять управляющему филиалом 2-го уровня полномочия, изложенные в доверенности управляющего ЗЗСФ;

Управляющий филиалом 2-го уровня действует на основании стандартной доверенности, выданной председателем правления банка или на основании доверенности, выданной в порядке передоверия управляющим ЗЗСФ.

ЗЗСФ, исходя из перспектив развития бизнеса филиала 2-го уровня в течение года, направляет в головной банк проект “расширенного” штатного расписания на филиал 2-го уровня, открываемый в ближайшее время. Проект представленного “расширенного” штатного расписания должен отражать структуру нормально работающего по всем направлениям бизнеса филиала через год после его открытия. После утверждения “расширенного” штатного расписания головным банком ЗЗСФ, исходя из принятой им тактики развития филиала 2-го уровня; возможностей финансирования затрат на развитие конкретных направлений бизнеса; емкости и перспективности местного рынка по конкретному виду продукта; готовности персонала филиала 2-го уровня;

утверждает “минимальное” штатное расписание филиала 2-го уровня, необходимое для функционирования филиала 2-го уровня в данный момент.

При необходимости управляющий филиалом 2-го уровня направляет управляющему ЗЗСФ ходатайство и обоснование расширения “минимального” штатного расписания филиала.

ЗЗСФ подбирает кандидатуры на должности управляющего филиалом 2-го уровня, заместителей управляющего, главного бухгалтера и его заместителей и предлагает их на рассмотрение головному банку с последующим направлением в установленном порядке документов для утверждения в ЦБ.

ЗЗСФ предлагает на утверждение две кандидатуры на должность заместителя управляющего и заместителя главного бухгалтера с предоставлением им права подписи платежных документов. Один заместитель управляющего и один заместитель главного бухгалтера филиала 2-го уровня являются штатными сотрудниками филиала 2-го уровня и исполняют свои непосредственные обязанности в соответствии с доверенностью и должностной инструкцией.

Второй заместитель управляющего и второй заместитель главного бухгалтера являются штатными сотрудниками ЗЗСФ и исполняют свои прежние обязанности согласно занимаемой ими должности до утверждения их заместителями. Управляющий ЗЗСФ, при необходимости, своим приказом временно отстраняет управляющего филиалом 2-го уровня, главного бухгалтера, их заместителей от исполнения обязанностей, отзывает право подписи платежных документов, возлагая обязанности на вторых заместителей.

Управляющий ЗЗСФ на основании доверенности принимает на работу указанных лиц путем заключения трудового договора (контракта); увольняет их, направляя в головной банк обоснование

увольнения, ходатайствует перед ЦБ о назначении нового Управляющего, главного бухгалтера, их заместителей. Остальной персонал филиала 2-го уровня управляющий этим филиалом принимает и увольняет по своему усмотрению в рамках утвержденного ЗЗСФ “минимального” штатного расписания.

ЗЗСФ проводит стажировку сотрудников филиала 2-го уровня или направляет своих сотрудников в филиал 2-го уровня для развития отдельных направлений бизнеса.

Стимулирование труда управляющего филиалом 2-го уровня, главного бухгалтера находится в компетенции ЗЗСФ и производится в порядке, установленном головным банком. Стимулирование труда остального персонала филиала 2-го уровня находится в компетенции управляющего этим филиалом и производится в порядке, установленном головным банком.

Отчетность, предназначенная для внешних пользователей, предоставляется филиалом 2-го уровня самостоятельно в порядке, форме и по срокам, установленным соответствующими нормативными актами.

ЗЗСФ в целях контроля, принятия управленческих решений, консолидации отчетности для дальнейшего ее предоставления в головной банк доводит до филиала 2-го уровня порядок, форму и сроки предоставления отчетности в ЗЗСФ.

Финансовый результат (прибыль или убыток) от деятельности филиала 2-го уровня формируется на балансе филиала 2-го уровня и перечисляется в ЗЗСФ. Филиал 2-го уровня прибылью не распоряжается и фонды не создает.

Фонды формируются на балансе ЗЗСФ и перечисляются в головной банк в соответствии с порядком, устанавливаемым головным банком. В связи с затратами по реализации ЗЗСФ части управленческих и

контрольных функций головного банка для ЗЗСФ устанавливаются особые нормативы распределения прибыли. ЗЗСФ в пределах своей компетенции по своему усмотрению распределяет оставшиеся в его распоряжении фонды между ЗЗСФ и филиалами 2-го уровня.

Головной банк для целей принятия управленческих решений рассматривает консолидированный финансовый результат ЗЗСФ и филиалов 2-го уровня.

Филиал 2-го уровня осуществляет операции в соответствии с Положением о филиале и доверенностью при наличии разрешения от ЗЗСФ на проведение конкретного вида операции. Порядок, форма и основание предоставления и отзыва такого разрешения устанавливаются ЗЗСФ. Разрешение и отзыв разрешения на проведение операций, устанавливаемые таким образом, до ЦБ не доводятся.

ЗЗСФ не реже одного раза в месяц либо по мере необходимости ходатайствует перед головным банком об установлении лимитов на отдельные операции для филиалов 2-го уровня, подлежащие по сложившейся практике лимитированию со стороны Головного банка. Головной банк устанавливает лимиты и доводит их до филиалов 2-го уровня в порядке и форме, устанавливаемых ЦБ. ЗЗСФ контролирует их выполнение. ЗЗСФ может вводить дополнительные лимиты и ограничения на объем проводимых операций в филиале 2-го уровня. Перечень, порядок, форма установления и доведения до филиала 2-го уровня лимитов и подлежащих лимитированию операций, способ контроля за соблюдением лимитов устанавливаются ЗЗСФ. Устанавливаемые таким образом лимиты ЦБ не сообщаются.

До начала работы филиала 2-го уровня ЗЗСФ устанавливает и доводит до его сведения порядок, в соответствии с которым решается вопрос о совершении конкретной операции в филиале 2-го уровня, если ее объем превышает установленный лимит. Указываются перечень,

форма, порядок предоставления документов из филиала 2-го уровня в ЗЗСФ, сроки решения вопроса, список должностных лиц или исполнительный орган ЗЗСФ, ответственный за решение вопроса.

Филиал 2-го уровня использует банковские продукты и сопровождающие их договоры, инструкции и компьютерные, бухгалтерские и управленческие технологии, применяемые ЗЗСФ. При внесении существенных изменений в стандартные договоры, технологии, при предложении нового продукта филиал 2-го уровня обращается в ЗЗСФ с ходатайством об утверждении предлагаемых изменений.

До начала работы филиала 2-го уровня ЗЗСФ устанавливает и доводит до филиала 2-го уровня порядок, сроки и список должностных лиц или исполнительный орган в ЗЗСФ, ответственный за утверждение или отклонение предлагаемых изменений.

Порядок совершения операций, технология проведения которых требует участия головного банка, ЗЗСФ и филиала 2-го уровня одновременно, устанавливается ЗЗСФ по согласованию с головным банком.

ЗЗСФ устанавливает ставки привлечения и размещения и доводит их до филиала 2-го уровня. управляющий филиалом 2-го уровня при проведении каждой конкретной операции имеет право отклоняться от доведенных до него ставок в пределах, устанавливаемых ЗЗСФ. При необходимости управляющий филиалом 2-го уровня обращается в ЗЗСФ с ходатайством и обоснованием необходимости изменения ставок.

До начала работы филиала 2-го уровня ЗЗСФ устанавливает и доводит до филиала 2-го уровня порядок, сроки и список должностных лиц или исполнительный орган в ЗЗСФ, которые отвечают за принятие

решения по данному вопросу. Порядок перераспределения ресурсов между ЗЗСФ и филиалами 2-го уровня устанавливается ЗЗСФ.

КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК И ПРОГРАММА ПАРТНЕРСТВА

М.С. КАЗ, К.В. КАСАТКИН, С.Г. ГАГА

Филиал коммерческого банка “Газпромбанк” в г. Томске занимает лидирующую позицию на рынке банковских услуг региона. Такого положения удалось добиться благодаря поддержке многочисленных партнеров-предприятий и организаций различных отраслей экономики. Рассчитывая и в дальнейшем на плодотворное сотрудничество с клиентами, ТФ КБ “Газпромбанк” приступил к реализации программы “Бизнес-партнер Газпромбанка”.

Участие в программе - это кратчайший путь к установлению отношений взаимного доверия между клиентами и банком и конструктивному сотрудничеству. Наконец, это ясный и понятный план совместных действий.

Получив статус бизнес-партнера, клиент банка получает право на:

- персонального куратора из числа сотрудников банка, представляющего его интересы клиента в банке и оказывающего консультационную поддержку;
- льготы по обслуживанию;

использование с своим деловым обороте сертификата бизнес-партнера Газпромбанка и логотипа программы;

размещение информации о своем предприятии на WWW- странице и информационных стендах ТФ КБ “Газпромбанк”;

Кроме того, бизнес-партнеры получают право пользоваться дополнительным пакетом услуг:

получать на льготных условиях консультации по вопросам бухгалтерского учета и налогообложения у наших партнеров в Томске; заказывать и получать бесплатные рекламные материалы “Вестник Газпромбанка”, новые банковские продукты и услуги;

заказывать и получать сувениры с символикой Газпромбанка;
участвовать в совместных рекламных компаниях с Газпромбанком.
Пользоваться поддержкой в проведении выставок, семинаров;
получать информацию о результатах деятельности и финансовом состоянии ТФ КБ “Газпромбанк” в Томске.

Заявление компании-претендента на получение статуса бизнес-партнера рассматривается клиентской комиссией банка. После принятия положительного решения новому партнеру присваивается статус бизнес-партнера, с ним заключается договор о партнерстве. Ежеквартально каждому партнеру представляется отчет о работе.

К настоящему времени около 30 организаций-клиентов банка стали участниками программы. В ее рамках реализованы и находятся в стадии разработки ряд совместных проектов.

По оценке многих наших бизнес-партнеров, сотрудничество в рамках программы помогло им установить более доверительные отношения с банком, открыло новые перспективы сотрудничества.

СИСТЕМА БЕЗНАЛИЧНЫХ РАСЧЕТОВ НА ОСНОВЕ ПЛАСТИКОВЫХ КАРТ ГАЗПРОМБАНКА

А.Г. ПРИМАК

Услуги в области пластиковых карт относительно молодая сфера финансовых услуг в банковском деле в России. Практически эта деятельность начала развиваться с выходом в свет Закона РФ “О банках и банковской деятельности” от 2 декабря 1990 г.

Финансовый кризис в августе 1998 г. нанес ощутимый удар по развитию “карточных” проектов в России.

Сегодня практически полностью парализована деятельность STB Card, сотни тысяч держателей карточек международных платежных систем крупнейших российских эмитентов (СБС-Агро, Инкомбанк, Мост-банк и др.) потеряли значительные средства, а банки - своих клиентов. Однако в перечне услуг, предлагаемых по пластиковым карточкам, по-прежнему заинтересованы миллионы российских клиентов.

В настоящее время в России налицо острая конкурентная борьба в сфере эмиссии и эквайринга пластиковых карточек. Именно на данном этапе существует объективная необходимость наряду с повышением качества предоставляемых клиентам услуг постоянно расширять и круг этих услуг.

С середины 1995 г. Газпромбанк активно работает по развитию в ОАО «Газпром» и дочерних предприятиях системы безналичных расчетов на основе пластиковых карточек. Уже создана 1-я очередь широкомасштабной трансрегиональной корпоративной платежной системы, обеспечивающей безналичные расчеты в рамках основных и дочерних структур ОАО «Газпром» и насчитывающая сотни платежных терминалов, пунктов выдачи наличных денег и банкоматов.

Цели создания Системы:

1. В условиях кризиса платежных инструментов, использующих наличные формы расчетов, разработать отраслевую платежную систему, охватывающую работников отрасли, членов их семей пенсионеров и акционеров, а также работников предприятий, связанных с ОАО «Газпром» договорными отношениями, на основе создания технологии безналичных расчетов с использованием пластиковых карт Газпромбанка.

2. Обеспечить поэтапный переход на «карточную» технологию предприятий и организаций отрасли, отменяя при этом традиционную технологию выдачи заработной платы наличными деньгами через кассы и раздатчиц.

3. Обеспечить при переходе на безналичную «карточную» технологию сохранение в системе Газпромбанка, как уполномоченного банка Газпрома, отраслевого фонда заработной платы, в целях его использования

как одного из источников финансовых ресурсов для льготного кредитования отраслевых предприятий и организаций.

Ожидаемые показатели Системы:

количество потенциальных клиентов - пользователей пластиковых карточек - 6-7 млн. человек (на базе *350 тыс.* работников отрасли, членов их семей, работников предприятий других отраслей, работающих по заказам и обслуживающих газовую отрасль, а также жителей регионов, в которых сосредоточены добыча, переработка, транспортировка газа);

ожидаемые финансовые потоки - более 20 млрд. рублей в месяц;

среднемесячные остатки на карточных счетах - около 2 млрд. рублей;

операционные доходы около 400 млн. рублей в месяц.

Оценки приведены из соображений предполагаемой численности клиентуры 6-7 млн. человек со среднемесячной заработной платой 3 тыс. рублей, а также с учетом имеющейся статистики по среднемесячным остаткам на карточных счетах - 10%, и тарифах за обслуживание - 2%.

Эти деньги могут использоваться как дополнительный источник льготного кредитования предприятий отрасли.

Приведенные оценки показывают, что построение платежной системы безналичных расчетов такого масштаба должно оказать позитивное

влияние на финансовую систему страны в целом, смягчив в определенной степени проблему нехватки наличных средств.

Следует отметить, что переход на “пластиковую” технологию расчетов не предполагает поддержки деструктивных процессов в стране в отличие от предложений по вводу в действие региональных денежных суррогатов, а, напротив, направлен на объединение регионов на основе использования единых электронных денег - пластиковых карточек.

В результате проектных работ на первом этапе создания системы был принят в качестве базового Региональный принцип построения архитектуры Системы на базе процессинговых центров, разворачиваемых в филиалах банка, соответствующих географическому местоположению газодобывающих, перерабатывающих и транспортирующих предприятий, с объединением их через Главный процессинговый центр (ГПЦ) при головном офисе банка в Москве. Выполняя роль центрального связующего звена платежной системы, ГПЦ обеспечивает взаимодействие с внешними, в том числе международными, системами.

Такое решение позволяет при сохранении главной роли центрального офиса экономить денежные средства за счет использования недорогого аппаратно-программного обеспечения для построения региональных центров, а также уменьшает загруженность межрегиональных каналов связи, что позволяет экономить денежные средства за счет уменьшения числа межрегиональных транзакций.

В качестве программного обеспечения 1-й очереди Системы была выбрана российская система “Юнион Кард”, которая к началу построения Системы ОАО “Газпром” в 1996 г. имела развитую инфраструктуру региональных процессинговых центров, несколько тысяч торговых точек и сотни банкоматов по России и ближнему зарубежью. Такое решение позволило, развивая свою собственную Систему, обеспечить прием пластиковых карточек Газпромбанка в системе “Юнион Кард” и наоборот.

На этапе реализации 1-й очереди Системы работы проводились по следующим основным направлениям :

Создание инфраструктуры Системы с организацией региональных процессинговых центров, на базе филиалов Газпромбанка.

Создание ГПЦ при головном офисе Газпромбанка.

Создание сети межрегиональных каналов связи между главным и региональными процессинговыми центрами, а также процессинговым центром системы “Юнион Кард”.

Сотрудничество Газпромбанка с международными платежными системами: VISA Int., Europay Int., American Express.

Разработка нормативно-правовых документов, регламентирующих функционирование Системы ОАО “Газпром” и взаимодействие участников Системы, заключение соответствующих договоров;

Подготовка и обеспечение эмиссии пластиковых карточек Газпромбанка в системе “Юнион Кард”, VISA Int., Europay Int., American Express.

Обучение сотрудников головного офиса и филиалов Газпромбанка “карточным” технологиям, создание специализированных подразделений по обеспечению внедрения, поддержке при эксплуатации и развитию Системы.

По первому направлению работ функционируют 13 процессинговых центров КБ “Газпромбанк” в городах: Москва, Югорск, Новый Уренгой, Астрахань, Нижний Новгород, Вологда (КБ “Севергазбанк”), Волгоград, Тюмень, Ухта, Томск, Брянск (КБ “Энергоинвестбанк”), Сургут (КБ “Сибирьгазбанк”) и Белоярский. В городах С.-Петербург, Саратов и Надым работают банки-эмитенты, которые обслуживаются через другие ПЦ.

Кроме того, в 1999 г. созданы региональные центры, подключенные к главному центру в г. Москве в городах: Чайковский, Тула, Оренбург, Уфа, а до конца текущего года планируется подключить по этой схеме - Ставрополь, Липецк, Ижевск, Краснодар, Кострому, Махачкалу, Ростов-на-Дону, Екатеринбург.

Сейчас во всех филиалах банка действуют пункты выдачи наличных денег (ПВН) на базе платежных терминалов. Организован ПВН в Сочи (КБ “СочиГазпромбанк”), Калининграде (КБ “Европейский”) и Будапеште в банке Алталанос.

В системе обслуживаются по карточкам Газпромбанка более 140 тысяч сотрудников, около 60 предприятий отрасли и дочерних организаций, в

том числе: ОАО “Газпром”, ДП “Тюменбургаз”, “Астраханьгазпром”, “Лентрансгаз”, “Тюментрансгаз”, “Межрегионгаз” и др., установлены 200 банкоматов и 436 платежных терминалов.

Благодаря использованию сети платежной системы “Юнион Кард” клиентам банка стали доступны более 5 тысяч торгово-сервисных предприятий, сотни банкоматов и ПВН в Москве, в 75 регионах России и ближнего зарубежья.

По второму направлению работ разработан и реализован проект реконструкции помещений 1-го и 2-го этажей здания по адресу ул. Старокалужское шоссе, д.1, для размещения специализированных подразделений ГПЦ головного офиса Газпромбанка в Москве.

С мая 1999 г. ГПЦ функционирует на базе программного обеспечения системы ТРП и Visa Start.

При реконструкции помещений и оснащении ГПЦ были учтены требования технологии, безопасности российских и международных платежных систем, при проектировании и оборудовании ГПЦ требования обеспечения безотказности работы Системы.

Были тщательно проработаны вопросы обеспечения бесперебойности электропитания оборудования центра. Городское электропитание подается в процессинговый центр через мощное устройство бесперебойного снабжения питанием UPS, которое даже при полном отключении напряжения в городской сети обеспечит в течение

нескольких часов нормальную работу систем центра. Для обеспечения еще большей гарантии бесперебойного снабжения питанием ГПЦ предусмотрено, в случае длительного сбоя городского электропитания, переключение электроснабжения с городской сети на дизель-генератор, который надежно обеспечит питанием все системы центра в течение длительного времени. Контроль электропитания сети осуществляется с компьютера администратора. Система аварийного электропитания прошла тестовые проверки и гарантирует бесперебойное функционирование ГПЦ.

Система ТР-II стала основным звеном ГПЦ. Через нее осуществляется обслуживание банкоматов и платежных терминалов головного процессингового центра, она играет роль маршрутизатора запросов из филиалов Газпромбанка, не имеющих собственных центров, является шлюзом для выхода во внешние платежные системы, такие как Юнион Кард, VISA, Еuropay. Тем самым достигнута высокая степень надежности работы платежной системы ОАО «Газпром» как единого целого и независимость ее работы от внешних факторов. С новой системой ГПЦ Газпромбанка будет способен обслуживать до 6 млн. карт, в том числе международных платежных систем VISA и Еuropay, с подключением к нему более 1000 банкоматов и более 300 000 терминалов.

Подключение уже работающих региональных центров к собственной Системе произойдет с сохранением сложившейся инфраструктуры на базе используемых аппаратных средств. Периферия, включающая в себя сеть

банкоматов и торговых терминалов, обеспечивающая работу сервисной сферы, останется неизменной, произойдет лишь наращивание ее до полного насыщения клиентского спроса, независимо от момента подключения к глобальной Системе.

По третьему направлению работ создана рациональная по экономическим показателям и надежная телекоммуникационная сеть Системы. Телекоммуникационная сеть построена по децентрализованному принципу (разделения информационных потоков) и опирается на единую сеть передачи данных Газпромбанка. Сеть передачи данных обеспечивает взаимодействие компании Union Card с ГПЦ Газпромбанка и региональными ПЦ (процессинговыми центрами), а также между региональными ПЦ и ГПЦ. Взаимодействие с другими платежными системами (VISA, Europay) осуществляется через компанию Юнион Кард. При подключении регионального ПЦ к платежной системе ОАО «Газпром», организации пунктов обслуживания пластиковых карточек на предприятиях ОАО «Газпром», приоритетным является использование каналов спутниковой связи АО «Газком» или услуг сети передачи данных Газнет (ЦСТС ОАО «Газком»), однако в городах, где отсутствуют узлы этих сетей, подключение осуществляется через телекоммуникационные сети Глобал Один и Инфотел.

Выбор данных телекоммуникационных сетей обусловлен предоставлением современных услуг передачи данных в регионах,

надежностью их функционирования и прямым подключением к компании “Юнион Кард”.

В регионах, в отличие от оператора связи АО “Газком”, операторы Глобал Один и Инфотел берут на себя организацию “последней мили” до ПЦ Газпромбанка, что является одним из основных преимуществ, так как именно качество “последней мили” часто определяет качество работы всего ПЦ.

Стремление КБ “Газпромбанк” оказывать клиентам максимально полный перечень банковских услуг предполагает активное сотрудничество с крупнейшими международными платежными системами VISA, Europaу, American Express (*Четвертое направление работ*).

В 1996 г. банк был принят ассоциированным членом в систему Europaу и приступил к эмиссии карточек Eurocard/MasterCard, активно сотрудничая при этом с КБ “Автобанк” и Commerzbank для обслуживания физических лиц и корпоративных клиентов. В 1997 г. Газпромбанк получил статус принципиального члена системы Europaу. В октябре 1997 г. на Совете директоров VISA был положительно решен вопрос о придании банку статуса принципиального члена VISA. Программно-аппаратный комплекс процессингового центра прошел сертификацию в системе VISA и банк приступил к эмиссии этих карточек. До конца 1999 г. в рамках зарплатных проектов в Москве будет выпущено более 5 тысяч карточек “Газпромбанк – Visa Classic”. В настоящее время в банкоматах Газпромбанка

обслуживаются карточки VISA и Europay. В конце 1997 г. банком получены права на распространение карточек American Express.

С вводом нового программного продукта TP-II ГПЦ начат процесс массовой эмиссии международных карточек. Оценки ситуации на этом рынке приводят к цифрам 350-400 тыс. потенциальных клиентов.

По пятому направлению работ специалистами Газпромбанка была разработана нормативно-правовая база по проведению эмиссии и обслуживанию пластиковых карт для сотрудников отраслевых организаций, физических лиц, клиентов других банков, а также торгово-сервисных предприятий.

В связи с постоянными изменениями в экономическом состоянии страны, российского законодательства, документов Центрального Банка РФ, российских и международных платежных систем, тарифной политики банков на “карточном” рынке, влияющей на конкурентоспособность “карточных” услуг, специалистами банка проводится работа по анализу конкретной ситуации и соответствующей нормативно-правовой базы Системы.

При подготовке эмиссии конкретной пластиковой карточки (шестое направление работ) Газпромбанком на собственных программно-технических средствах разработан дизайн, который утверждается в соответствующей платежной Системе (“Union Card”, VISA или Europay).

Основным результатом по седьмому направлению работ является создание в головном офисе и филиалах Газпромбанка квалифицированной команды профессионально подготовленных специалистов общей численностью около 100 человек, обеспечивающих разработку, внедрение, эксплуатацию и развитие “карточной” технологии банка по всем шести ранее перечисленным направлениям работ.

Основным звеном этой команды является управление пластиковых карточек и безналичных расчетов головного офиса в составе 30 человек. Остальные специалисты работают в 23 филиалах банка (в среднем по 2-3 человека в филиале). В Газпромбанке организован процесс профильного обучения специалистов, обеспечивающих внедрение и эксплуатацию региональных проектов Системы.

С целью повышения эффективности функционирования, обеспечения внедрения, поддержки при эксплуатации и развития Системы создана специализированная процессинговая компания “Газкардсервис”. Компания возьмет на себя все функции, которые относятся к процессинговому обслуживанию и взаимодействию с другими платежными системами.

Подводя итоги работ, проведенных в рамках создания 1-й очереди Системы и выполненных в 1999 г. (на 01.12.99) можно констатировать:

Более 140 тысяч сотрудников ОАО “Газпром”, а также 60 отраслевых предприятий и организаций получают заработную плату и обслуживаются

в Системе через региональные сети банкоматов, пунктов выдачи наличных денег и торговых терминалов. Пластиковые карты сотрудников отрасли обслуживаются в льготном режиме в 23 филиалах и 5 дочерних банках Газпромбанка, которые обеспечивают функционирование 200 банкоматов и 436 торговых терминалов.

Газпромбанк получил статус принципиального члена в международных платежных системах VISA и Europay, получили право на распространение карточек American Express.

Карточки этих международных платежных систем банк начинает выпускать для широкого круга клиентов.

В банкоматах Газпромбанка обслуживаются карточки VISA и Europay.

Получив базовые результаты, мы планируем развитие Системы в 2000 г. по следующим основным направлениям:

1. Развитие региональной инфраструктуры Системы с целью перевода на "карточные" технологии сотрудников оставшихся отраслевых предприятий и организаций, подготовка региональных проектов.

2. Развитие дополнительных (кроме выдачи заработной платы) услуг на основе карточных технологий: прилинкованные карточки для членов семьи и учащихся, оплата коммунальных платежей, страхование, выплата дивидендов акционерам, пенсий, выплаты командировочных и отпускных, кредитование, безналичная оплата товаров и услуг и т.д. В качестве реальной перспективы по этому направлению работ - создание на базе

карточных технологий финансового супермаркета, когда и расходы клиента банка обеспечиваются внутрибанковскими проводками с его счета на счет торговой или сервисной организации, открытый в Газпромбанке.

Опыт, приобретенный Газпромбанком при разработке и реализации 1-й очереди Системы, позволяет активизировать работу, сфокусировать усилия на разработку инновационных решений в сфере услуг, предоставляемых по пластиковым карточкам, обеспечить расширение географии Системы, выработать эффективную тарифную политику. Важно, что развитие инфраструктуры Системы уже не потребует значительных капитальных затрат.

К ВОПРОСУ О КОНТРОЛЕ ЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ФИЛИАЛОВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

В.А. ГАГА

Экономика России, перешагнув одно столетие, продолжит тенденции, описанные В.И. Лениным в известной работе “Развитие капитализма в России”. Почти столетие использовано для экспериментов, результаты которых крупномасштабно не предполагается применить в наступающем веке. К начатым в XIX веке направлениям развития относятся: концентрация капитала, сращивание финансового и промышленного, расширение экономического пространства, образование крупномасштабных объединений типа концернов, монополий олигополий, транснациональных структур, возрастающая роль менеджмента, концентрация внимания на законах менеджмента и т.д.

Мы много потратили сил и времени на изучение и преобразование производственных отношений, оставив без внимания обоснованные советы известного русского экономиста А.А. Богданова о сосредоточении исследований и переориентации практики на законы организационных отношений. Игнорирование его идей о преимуществе целого над суммой его частей обернулось для нас потерей огромного, неизвестного ранее планете производственного и экономико-политического потенциала.

Мы были свидетелями могущества целого и провели десятилетний эксперимент по подтверждению ничтожности автономизации системных структур, рассеяли эйфорию о независимости периферии и подходим к неизбежности замены национальных образований губернскими.

Устойчивость богдановского целого требует усиления внимания к внутрисистемным связям, к развитию пластичных форм в защите жестких структур. Могущественное целое всегда склонно к лавинообразному распаду и в большей степени, чем дряхлеющее. Последнее может гнить

десятилетиями, а образцово показательное - развалиться за один миг. Таков неутешительный для российского менталитета содержательный смысл одной из теорий организации.

Целое подвержено расщепляющим воздействиям среды, его разрушают внутренние противоречия. Оно опасно как для окружающих систем, так и для постоянно усиливающихся внутренних элементов, стремящихся к независимости и свободе – самой великой из потребностей систем, структур, человека.

Не является исключением из общих правил Газпром – крупнейшая корпорация планеты. Целостность всегда обеспечивается внутрисистемными механизмами – связкой, концентрирующей эгрессией – невидимой силой притяжения элементов социально-экономических структур к их центру – организующими системами, связующими элементами, антикризисными образованиями, скелетными защитными формами, богдановскими дегрессиями. Снижение эффективности суперкомплекса, т.е. представительного целого, связано не с величиной, а с уровнем его организации. Оно свидетельствует лишь о том, что следует изменять организационные формы, формирующий тектологический механизм.

Русские менеджеры, выросшие в сфере теорий производственных, а не организационных отношений, всегда в таких случаях устремляются к дроблению целого, смене форм собственности, поиску эффективного олигарха. Для погашения этого наследия марксизма нам потребуется не одно десятилетие, а цикл поколения. Сегодняшние реформаторы – это специалисты, развившиеся на грудном молоке марксизма и почувствовавшие его горький привкус лишь после того, как были отлучены от материнской груди. Действуют и мыслят они пока еще на основе прежней интеллектуальной пищи. Ведь что бы мы не делали, всегда

опираемся на прежние теории, новые появляются лишь потом, после серии экспериментов.

Сегодня газпромовский менеджмент мечется между старым организационным менталитетом, ориентированным на дробление, и новой организационной культурой его лидеров–основателей. Создав корпорацию, его ведущие менеджеры не востребовали закономерностей организации, теории организации, не присовокупили к инструментарию хозяйствования и в связи с этим допускают обсуждение идей децентрализации, выжив на жесткой централизации, недоступной для других корпораций России.

Вместе с тем опыт первого рыночного десятилетия Газпрома богат открытиями в области тектологии и достоин изучения, являясь его коммерческой тайной.

Ярким примером формы организационных связок и формирования эгрессивной энергии является финансовая структура, в основе которой стоит Газпромбанк – банк одного клиента, направивший все финансовые потоки на один корреспондентский счет. При этом в центрировании Газпрома важное значение имел приказ № 122 от 21.09.1998 г. о консолидации расчетных счетов газовых организаций. В сложившихся условиях газовый банк совместно с Пенсионным фондом и Согазом связал интересы нескольких сотен тысяч персонала с центром корпорации. Нет в России равной по надежности, стабильности структуры, обслуживающей финансовые интересы российского человека.

Структура Газпромбанка жестко связана с производственной Газпрома. Филиалы банка покрывают все его экономическое пространство. Потоки газа и финансовых ресурсов синхронизированы и сбалансированы. Параллельно газопроводам проходят ресурсопроводы (рублепроводы) Газпромбанка. Аналогично газовым задвижкам и компрессорным станциям работают банковские терминалы с картсчетами, банкоматами,

депозитариями. Эти газоресурсопроводы взаимосвязаны и делимы лишь в случае катастрофы.

В 2000 г. банку исполняется 10 лет. В настоящее время он выполняет весь спектр банковских услуг, востребованных как Газпромом, так и клиентами из других отраслей. Количество филиалов приближается к тридцати, дочерних банков – к десяти, многочисленны представительства. Управление автономными структурными подразделениями осуществляется на основе нормативного планирования, ориентированного на увеличение балансовой прибыли. Представительные по численности и развитые в профессиональном плане штатные службы повседневно осуществляют контроль за деятельностью филиалов, представительств, корректируют их экономическое движение. Формы контроля достаточно пластичны и не сковывают инициативу руководителей подразделений.

Вместе с тем на пороге нового века Газпромбанк должен применить структуру, когда расстояние до крайнего к востоку филиала стало превышать протяженность воздушных трасс до Парижа, при существующих средствах коммуникаций управленческое воздействие из Москвы либо начинает становиться запоздалым, либо грозит превратиться в призрачное.

В новых условиях прежние методы надзора за филиалами все чаще становятся формальными и не всегда могут предупредить кризисные ситуации.

О РАЗВИТИИ ФИЛИАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ СОВРЕМЕННОГО БАНКА

Е.В. МИЛЛЕР

Специфической особенностью в развитии коммерческих банков является их направленность на экспансию в экономическом пространстве по функциям и капиталу. В зависимости от величины скорости экспансии различаются следующие финансовые институты: а) агрессивные, где движение и расширение является самоцелью вне зависимости от степени риска; б) эгрессивные, в которых влияние синхронизируется с объемом получаемой прибыли и величиной уставного капитала; в) спокойные, которые маневрируют в экономическом пространстве, используя постоянную диверсификацию деятельности без существенного опережающего наращивания потенциала; г) застойные – растратившие собственную энергию развития и ожидающие поглощения ранее перечисленными банками.

На определенной стадии развития экспансии начинают противостоять информационно-территориальные ограничения: оперативная связь с клиентом территориально усложняется, современные средства коммуникаций не позволяют оперативно решать возникающие задачи. Выходом из данной ситуации может стать создание территориально удаленных банковских отделений-представительств, терминалов, филиалов, дочерних банков и др.

Особого внимания среди перечисленных инструментов осуществления экспансии заслуживают филиалы – наиболее распространенные структурные подразделения, обладающие разумной автономией. Филиал является обособленным подразделением, расположенным вне места нахождения кредитной организации и осуществляющим от ее имени все или часть банковских операций,

предусмотренных лицензией Банка России и определенных головным банком. Филиал в своей деятельности руководствуется Положением о филиале и генеральной доверенностью, выданной управляющему, где перечислены его права и обязанности:

- заключать договоры, предусмотренные действующим законодательством, в том числе на межбанковские кредиты, договоры залога;
- открывать и вести рублевые и валютные счета юридических и физических лиц (резидентов и нерезидентов) в соответствии с действующим законодательством;
- проводить международные расчеты через корреспондентские счета Газпромбанка (г.Москва);
- проводить валютное обслуживание физических лиц (резидентов и нерезидентов), включая куплю и продажу иностранных валют в соответствии с действующим законодательством;
- выдавать доверенности, в том числе и в порядке передоверия, и осуществлять другие действия, предусмотренные Уставом банка и Положением о филиале;
- осуществлять операции по купле и продаже иностранных валют за рубли у юридических лиц (резидентов и нерезидентов) в соответствии с действующим законодательством;
- производить от имени Газпромбанка все разрешительные, в соответствии с законодательством России, операции с акциями, облигациями и другими ценными бумагами, в том числе их покупку и продажу;
- выдавать от имени Газпромбанка векселя и подписывать их от имени векселедателя;
- осуществлять брокерскую деятельность, включая операции с физическими лицами;

- представлять интересы филиала во всех государственных, кооперативных, общественных органах, на предприятиях и в организациях;
- выдавать доверенности на получение товарно-материальных ценностей;
- привлекать и размещать денежные средства и управлять ценными бумагами по поручению клиентов (доверительные трастовые операции);
- осуществлять депозитарную деятельность, т.е. оказывать услуги по хранению сертификатов ценных бумаг и/или учету прав на ценные бумаги;
- принимать от населения коммунальные и иные платежи;
- осуществлять операции по продаже памятных монет из драгоценных металлов;
- подписывать все предусмотренные законодательством документы, необходимые для создания в филиале службы безопасности;
- открывать операционные кассы и дополнительные офисы;
- участвовать в судебных заседаниях всех федеральных судов, федеральных арбитражных судов Российской Федерации, а также третейских судов при рассмотрении дел, стороной в которых выступает Газпромбанк;
- совершать все процессуальные действия, в том числе подписывать иски, заявления, полностью или частично отказываться от исковых требований и признания иска, изменять предмет иска или основания иска, заключать мировые соглашения, обжаловать судебные акты федеральных арбитражных судов (апелляционные и кассационные) и федеральных судов общей юрисдикции, подписывать заявления о принесении протеста, требовать принудительного исполнения судебных актов, получать присужденное имущество или деньги;

- совершать иные предусмотренные законодательством, Уставом Банка и Положением о филиале действия, направленные на защиту интересов Газпромбанка.

Существенно иное правовое и организационно-экономическое обеспечение дочернего банка. Он является юридическим лицом и связан с головным банком вытекающими из контрольного пакета акций следствиями. В системе Газпромбанка управление дочерними банками относится к разряду оперативно не контролируемых. Такие банки входят в Банковскую группу ОАО «Газпром», и посягательства на их самостоятельность внешне не заметны. Их основная задача – выполнить задание по прибыли. Головной банк не несет ответственности за их риски и не создает функциональной службы управления их развитием и функционированием, аналогичной филиальной. Возможно, это временное явление, оно может в корне измениться в случае появления тенденции к возможной потере капитала, внесенного головным банком в уставные фонды дочерних банков, или снижения его доходности.

Развитие системы банковских отделений – сложный и дорогостоящий процесс. Так, в развитие Томского филиала за 7 лет его функционирования вложено 50,0 млн. руб. Но он дает банку следующие выгоды: обеспечивает диверсификацию операций за счет охвата больших территорий, облегчает маневрирование ресурсами, снижает издержки за счет расширения масштабов производства, увеличивает возможности получения прибыли, позволяет центрировать ресурсы ОАО «Газпром» на представительном экономическом пространстве России. В настоящее время 25 филиалов головного банка обеспечивают получение от 25 до 50 % прибыли.

При таких масштабах деятельности филиальной сети, по сути определяющей экономическое и политическое положение банка в

структуре управления, следует иметь Совет филиальной сети. К его основным функциям отнесены:

В крупном банке цели, задачи филиальной сети и программа конкретных действий по их достижению целесообразнее излагать в специальном меморандуме, подготовленном головным банком и принятом советом директоров.

Меморандумы в политике банка должны определять следующие важные элементы деятельности:

1.1. Категории клиентов, на обслуживание которых будут в первую очередь направлены ресурсы филиалов.

Операции, подлежащие преимущественному развитию в предстоящий период.

Географические районы банковской экспансии.

Методы маркетинга и продвижения к потребителям новых банковских продуктов и услуг.

Преимущественные методы обеспечения ликвидности.

Меры по укреплению конкурентных позиций на рынке.

Политика установления тарифов на услуги банка.

Размер и состав банковского персонала, программы обучения сотрудников.

Системы мотивации персонала, обеспечивающие прогрессивное развитие филиалов и др.

В небольших банках меморандум обычно не составляется. Для бесфилиального банка легче сформировать принципы политики, чем для крупного с отделениями, так как имеется существенная специфика местных условий. В крупных банках меморандум реструктуризуется в перспективных, текущих планах, соглашениях о распределении сфер влияния и других документах, но во всех

случаях эта система документов определяет стратегические цели филиальной сети, вытекающие из целей головного банка.

2. Подбор специалистов на руководящие должности. Это еще одна высшая функция совета, так как современный банк, рассредоточенный по огромной территории, является чрезвычайно сложным и рискованным предприятием. Для его успешной работы необходимы знающие и ответственные люди.

3. Создание комитетов, в состав которых входят члены совета и специалисты банка. Практика показывает, что перечень комитетов определяют задачи и проблемы банка. Обычно в их число включаются: административный (текущие вопросы); учетно-ссудный, ревизионный, технологический.

4. Контроль за ссудными и инвестиционными операциями. Совет периодически контролирует структуру портфеля кредитов и ценных бумаг в соответствии с утвержденными целями политики банка.

5. Консультации. В совет должны входить не только работники головного банка, но и представители реального бизнеса, знающие состояние дел в регионах. Они консультируют руководство филиалов по разным вопросам текущей политики.

6. Периодическая проверка деятельности филиалов по функциям с заслушиванием отчетов начальников отделов на заседаниях совета.

В целях жесткой связи деятельности совета с практическим управлением банком его председатель входит в состав правления и выполняет функции заместителя председателя правления. В Газпромбанке некоторые функции совета выполняет департамент по контролю за деятельностью филиалов, а его председателя - заместитель председателя правления. Сформированный же совет управляющих филиалов "Газпромбанка" можно отнести к прообразу рассматриваемого совета филиальной сети.

Структура филиала, количество отделов, специализация служб, состав руководства зависят от многих факторов и определяются экономической целесообразностью. Так, небольшой филиал, обслуживающий финансовые потоки газовых организаций, имеет иную структуру, чем крупный, находящийся в финансовом центре региона. Не может быть двух филиалов с одинаковой структурой: они изменяют набор отделов, состав руководящих органов в соответствии с меняющимися условиями работы, новыми задачами, рекомендациями экспертов по менеджменту и т.п. Например при приближении числа клиентов юридических лиц к 2,0 тыс. единиц в Томском филиале появилась необходимость включения в его структуру отделов: клиентских отношений, по взаимодействию с населением.

Многообразие организационных форм построения филиалов можно условно разделить на 2 группы: классические (традиционные) оргструктуры и адаптивные. К классическим формам относятся функциональные и так называемые дивизиональные структуры.

Функциональные предполагают существование в филиале обособленных подразделений, реализующих функции в соответствии с определенным делением деятельности банка на отдельные части или отрасли. Если объемы задач, решаемых данными подразделениями, большие, внутри них могут создаваться дополнительные, более мелкие структурные единицы. В центральной бухгалтерии Томского филиала существуют отделы: операционный по работе с населением, кассовых операций.

При дивизиональной организации внутренние структуры строятся в соответствии с : 1) видами предлагаемых банковских продуктов; 2) особенностями отдельных групп клиентов банка; 3) особенностями регионов и региональной клиентуры.

Соответственно говорят о структурах, ориентированных на продукты, на особые группы населения, на регионы. Продуктово-ориентированные подразделения целесообразно создавать, когда банк реализует клиентам значительные объемы отдельных видов продукции (услуг), достигающих уровня, при котором без выделения специального подразделения со своим руководством эффективное предоставление услуг становится проблематичным. В зависимости от обстоятельств развития конкретного филиала таким направлением деятельности может оказаться любой банковский продукт (кредитование физических лиц, лизинг, ипотека и др.).

Структурное построение, ориентированное на особые группы клиентов, означает специализацию банка на обслуживании определенных слоев субъектов экономики, на предоставлении в первую очередь именно этим слоям всего комплекса или отдельных банковских продуктов. В качестве таких слоев для филиала могут выступать, например, торговые организации, другие банки, физические лица, наиболее состоятельные клиенты и т.д.

Рассмотренные варианты классических оргструктур можно считать основными. Кроме того, определенное своеобразие в организационное построение филиалов вносит наличие у них дополнительных офисов, операционных касс, терминалов, выносных рабочих мест. Томский же филиал, создавший систему линейных подразделений, до настоящего времени не изменил структуру штабного персонала, что усложняет его взаимоотношения с операционными кассами и дополнительными офисами.

Адаптивными считаются оргструктуры, создаваемые филиалами на взаимной или постоянной основе для решения дополнительных задач, позволяющие им приспосабливаться к изменяющимся условиям. К числу таковых можно отнести:

1) так называемые проектные и матричные оргструктуры (особые подразделения на временной основе, созданные под крупномасштабные проекты);

представительства;

3) объединения операционных касс и дополнительных офисов для решения целевых установок.

4) финансово-промышленные группы на территориях, холдинги, включающие в себя дополнительные офисы филиалов.

Адаптационные оргструктуры создаются для реагирования на новые процессы в экономике и финансах. Эти структуры возникают не часто, служат решению вспомогательных задач и являются дополнительными по отношению к классическим.

Не являются альтернативными и виды классических оргструктур. Любой филиал на практике должен использовать и те и другие. Сами понятия функциональных, дивизиональных и адаптивных структур – это всего лишь теоретически выделенные “чистые формы”, которые удобны для аналитических целей, но которых в практике не бывает и не должно быть “ в чистом виде”.

Практическая структура управления Томским филиалом Газпромбанка приводится в рис. 1. Структура Газпромбанка жестко связана с производственной Газпрома. Филиалы банка покрывают все его экономическое пространство. Поток газа и финансовых ресурсов синхронизированы и сбалансированы. Параллельно газопроводам проходят ресурсопроводы (рублепроводы) Газпромбанка. Аналогично газовым задвижкам и компрессорным станциям стоят и работают банковские терминалы с карточками, банкоматами, депозитариями. Эти газоресурсопроводы взаимосвязаны и делимы лишь в случае катастрофы.

В центре учреждают жесткий контроль за численностью персонала и его заработной платой, а оптимистически настроенный управляющий может незаметно перебрасывать работников в “дружеские” коммерческие структуры и устанавливать размер заработной платы, соответствующий цене рабочей силы региона. Центр требует равномерного распределения прибыли по календарным периодам, а периферия начинает ее разбрасывать по направлениям резервов. Перечисленное выше свидетельствует о необходимости разработки иной концепции управления структурными подразделениями уже в первом десятилетии нового века.

Связка между головным банком и периферийными структурами по мере расширения экономического пространства ослабевает, что не усиливает его потенциала.

Мы полагаем, что при выработке новой системы центрирования следует рассмотреть перечисленные ниже варианты.

I. Создание при головном банке конкурирующего центра периферийных структур со своим штатным персоналом и развитой системой аудио-видеокommunikаций. Это соответствовало бы тенденции Газпрома к выделению из него структуры, занимающейся транспортировкой газа. При таком варианте появилась бы возможность устранить отвлечение головных департаментов от сигналов филиалов, повысить качество функционального контроля за деятельностью периферийных подразделений.

II. Получение разрешения Центрального Банка, учитывая специфику Газпрома, на расширение функций операционных касс до предоставления им возможности работать с юридическими лицами и выдавать наличные не только в своем административном районе. При этом варианте появилась бы возможность: а) уменьшить количество филиалов, не снижая качество обслуживания газовых предприятий; б) предприятиям Газпрома, имеющим структурные подразделения в разных областях, концентрировать ресурсы;

в) филиалам Газпромбанка увеличить остатки средств в расчете на один корреспондентский счет. Операционные кассы превратились бы в дополнительные офисы, а филиалы – в минибанки без ослабления зависимости от головного.

III. Изменение форм работы координационного департамента, превращение его сотрудников из инспекторов в “комиссаров” с одновременным усилением самостоятельности филиалов и переводом их на работу по одному контролируемому показателю – прибыли. Функции комиссара существенно отличаются от обязанностей инспектора. Первый является специалистом, подготовленным и развитым до уровня управляющего и главного бухгалтера. Он обслуживает филиалы в какой-либо зоне непосредственно, т.е. находясь на рабочем месте в помещении филиала. Его задача – оказывать помощь профессиональную, просматривать тенденции развития и сообщать о них лично председателю правления или его помощнику. Традиционные системы контроля на основе экономических показателей несовершенны. Ухудшение в деятельности филиала начинается задолго до того, когда станет заметным при изучении экономических показателей деятельности. Но когда это обнаруживается по экономическим таблицам, то корректирующие решения принимать уже поздно: кризис “нагрелся” и процесс разрушения пошел. Результатом является резкое ухудшение деятельности подразделения и на продолжительный период. Комиссар своевременно, образно выражаясь, “пропальвает организацию, не позволяя сорнякам погубить злаки”.

IV. Ограничение автономии филиалов на основе создания единого расчетного центра и проведения всех финансовых операций через один корреспондентский счет головного банка. Названный метод применялся банком СБС-АГРО. Привлекает внимание возможность обслуживать клиентов без привязки к адресу. Физическое лицо может обслуживаться в любом регионе. Но так как миграция населения в настоящее время

невысокая, то названное преимущество несущественно, а расходы по обеспечению коммуникаций велики. Действия филиалов, каждая их платежная операция контролируются центром, но мы сомневаемся, что упомянутая возможность дает результат. Визуальный контроль за сотней тысяч операций практически невозможен.

V. Создание зональных центров (ЗЦ) за счет подчинения наиболее развитому некоторого количества (3-7) территориально приближенных филиалов. ЗЦ передается существенная часть функций головного. Руководитель ЗЦ вводится в правление, его ранг поднимается до уровня заместителя председателя правления. Но при отсутствии таковой структуры в перечне ЦБ становится проблемой центрирование экономического пространства ЗЦ. Согласно существующим инструкциям ЗЦ имеет тот же статус, что и рядовые филиалы в него входящие. Отчетность, стимулирование, управление, связь с головным банком и т.п. – все это в зоне проблем, которые следует еще превращать в задачи и решать.

В настоящее время из числа всех перечисленных концепций структуры XXI века, как показали опросы, наиболее привлекательна идея ЗЦ. На ее основе возможно изменение фрагментов других направлений. Создание сети ЗЦ позволит сократить количество интенсивно управляемых периферийных подразделений с 30 до 5-7 и защитит структуру от автономизации ее частей, необходимости создания дочерних банков, выделяемых из системы и ее ослабляющих.

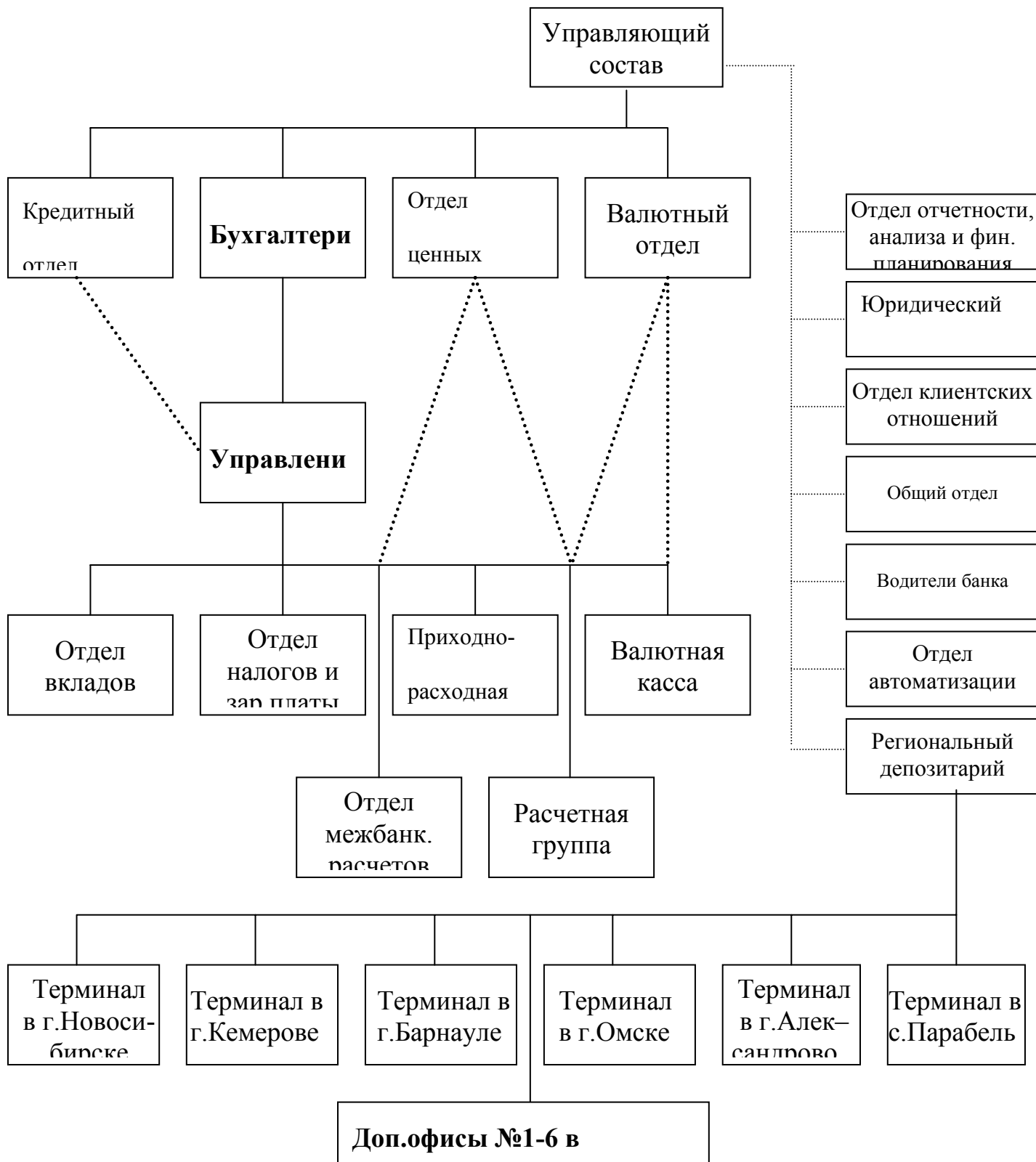
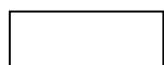


Рис. 1. Структура подразделений ТФ “Газпромбанк”



функциональное подразделение банка;



связь с основными отделами, выполняющими функцию главного подразделения;



связь со вспомогательными отделами, обеспечивающими нормальное функционирование основных отделов банка; связь основных отделов банка с подразделениями бухгалтерии