

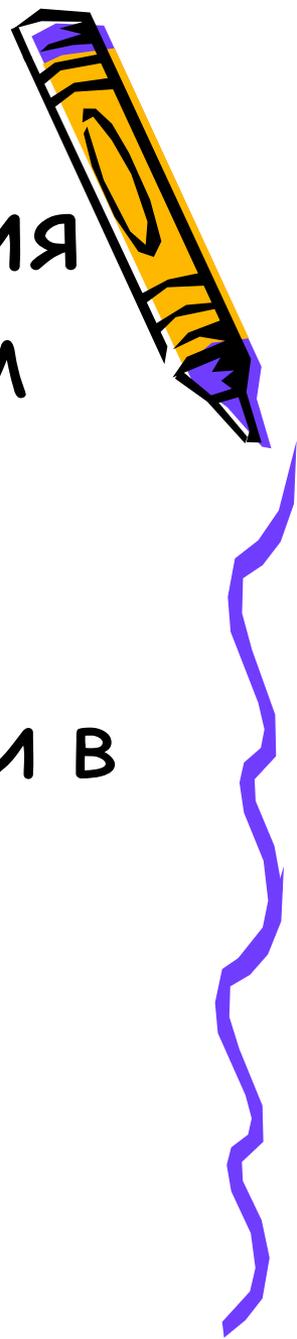


Управление финансами в коммерческом банке



Раздел 1. «Основы управления финансами в коммерческом банке»

Тема 1.1. Управление финансами в системе банковского менеджмента



Управление - комплекс целенаправленных воздействий субъекта управления на объект управления с целью достижения поставленных задач.

Управление банковской деятельностью (банковский менеджмент) в общем виде представляет собой управление отношениями, связанными со стратегическим и тактическим планированием, анализом, регулированием, контролем деятельности банка и включает управление финансами, маркетинговой деятельностью, персоналом, осуществляющим банковские операции.

Управление финансами коммерческого банка (финансовый менеджмент) является составной частью общего процесса управления, направленной на эффективное использования финансовых ресурсов для достижения поставленных перед банком целей и задач.



Цель и задачи управления финансами коммерческого банка



Целью управления финансами является обеспечение устойчивости коммерческого банка.

Основные задачи, которые решают финансовые менеджеры:

- определение текущих приоритетов деятельности банка и выбор секторов финансовых рынков, позволяющих банку оптимально использовать свои ресурсы;
- определение процентных ставок по привлечению и размещению ресурсов, обеспечивающих банку маржу, достаточную для покрытия банковских расходов и получения прибыли;
- размещение свободных ресурсов, учитывающее специфику банковских пассивов, их стоимость, и следовательно, соблюдение требований ликвидности, ограничения процентного риска и риска контрагента («золотое банковское правило» - правило банковской деятельности, согласно которому кредиты и депозиты должны быть сбалансированы по срокам);
- определение тактики поведения банка на финансовых рынках, использование свободных ресурсов для проведения спекулятивных операций с ценными бумагами, валютными ценностями, драгоценными металлами и т.д.;
- управление процентными и валютными рисками банка, хеджирование с использованием различного вида срочных контрактов;
- определение лимитов проводимых операций, обеспечивающих, с одной стороны, эффективную и удобную для клиентов организацию продажи банковских продуктов, а с другой стороны, минимизацию операционных банковских рисков;
- Финансовый анализ банковской деятельности и определение тенденций ее развития (финансовое планирование).



Объект и субъекты управления финансами

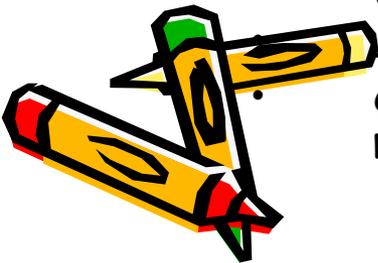
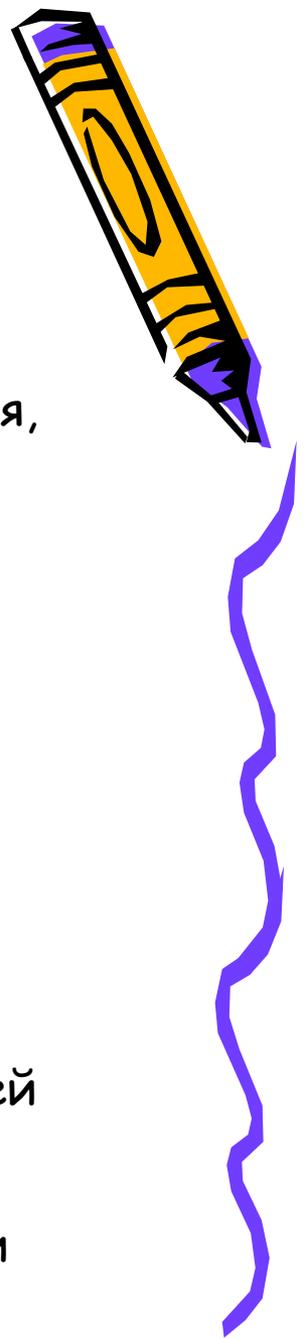
Объектом управления являются экономические отношения, возникающие при формировании и размещении финансовых ресурсов коммерческого банка.

Формирование финансовых ресурсов банка:

- открытие и ведение счетов клиентов (около 60%);
- получение межбанковских кредитов (10-20%);
- выпуск собственных долговых бумаг (сертификаты, облигации, векселя; 5-15%);
- собственный капитал (10-30%).

Направление размещения финансовых ресурсов:

- кредитные операции (объем кредитного портфеля 40-60%);
- вложения в ценные бумаги (20-30%);
- проведение факторинговых операций и учет векселей (10%);
- лизинговая деятельность (1-5%);
- спекулятивные сделки с драгоценными металлами и иностранной валютой.

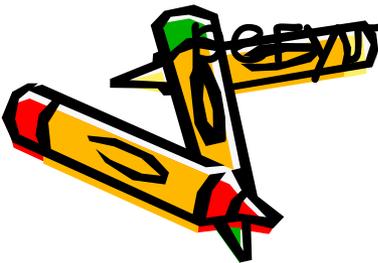


Субъекты управления финансами
коммерческого банка разделяют на внешним
и внутренним.

*К внешним субъектам управления финансами
относят:*

- Государство в лице законодательного органа;
- Центральный банк Российской Федерации.

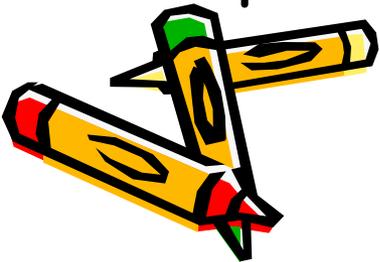
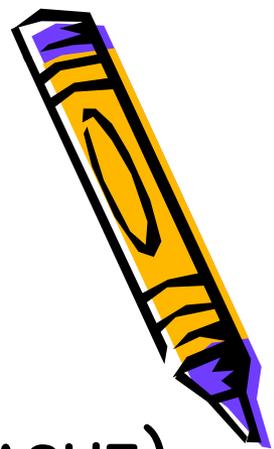
Управление внешними субъектами
осуществляется посредством принятия
законодательных и нормативных актов,
регулирующих банковскую деятельность.



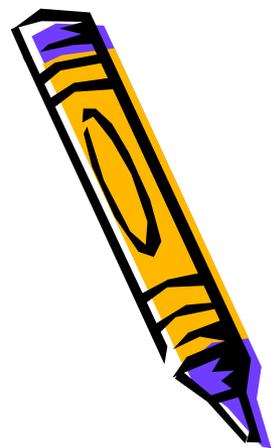
К внутренним субъектам управления финансами банка относятся:

- совет директоров банка;
- исполнительное руководство (менеджмент) банка: Правление банка, руководители функциональных и управленческих подразделений, а также комитетов (Кредитного комитета, Казначейства, Службы внутреннего контроля, Кредитного управления и т.д.).

Управление осуществляется посредством принятия самостоятельных решений в процессе деятельности банка.



Правовое обеспечение управления финансами коммерческого банка



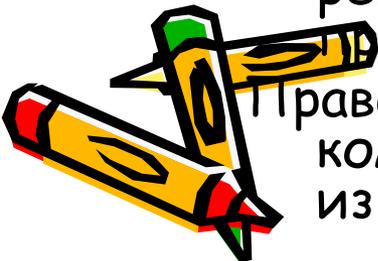
Отличительной чертой банковской деятельности является ее высокая рискованность.

На формирование и размещение финансовых ресурсов коммерческого банка оказывают влияние различные макроэкономические факторы:

- политическая и экономическая стабильность страны;
- уровень инфляции;
- доверие кредиторов и инвесторов к банковской системе;
- развитость и устойчивость финансовых рынков и др.

В этих условиях во всех странах банковская деятельность относится к наиболее регулируемой со стороны государства. Основным методом централизованного регулирования банковской деятельности является правовое обеспечение.

Правовое обеспечение управления финансами коммерческого банка в Российской Федерации состоит из трех основных блоков.



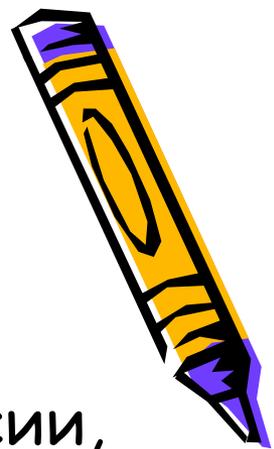
Правовое обеспечение управления финансами коммерческого банка



1-й блок - основные законодательные акты, регулирующие деятельность кредитных организаций в Российской Федерации (федеральные законы «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», «О банках и банковской деятельности», «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций», «О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации» и др.)



Правовое обеспечение управления финансами коммерческого банка

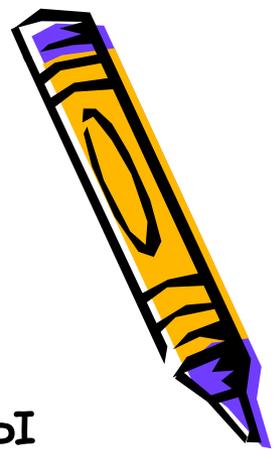


2-й блок - нормативные документы Банка России, определяющие состав и содержание пруденциальных норм и требований к кредитным организациям.

Данные документы регулируют предельные величины рисков, принимаемых кредитными организациями, уровень и состав резервов, обеспечивающих их устойчивость и надежность, содержат требования к порядку регистрации и лицензирования кредитных организаций, ведению бухгалтерского учета и отчетности, осуществлению безналичных расчетов и т.д.



Правовое обеспечение управления финансами коммерческого банка



3-й блок документов - нормативные документы
самих кредитных организаций.

К ним относятся положения, инструкции,
методики, определяющие политику кредитной
организации в целом и по определенным
направлениям, плановые показатели
деятельности, порядок осуществления
отдельных операций и предоставления услуг,
методики осуществления методических
разработок, порядок осуществления
внутрибанковского контроля, требования к
кредитной документации и др.



Управление финансами коммерческого банка включает

- управление ликвидностью;
- управление прибылью;
- управление активами и пассивами;
- управление собственным капиталом;
- управление заемным капиталом;
- управление банковскими рисками;
- управление кредитным портфелем;
- управление банковскими инновациями.



Система управления финансами коммерческого банка нацелена на достижение его финансовой устойчивости



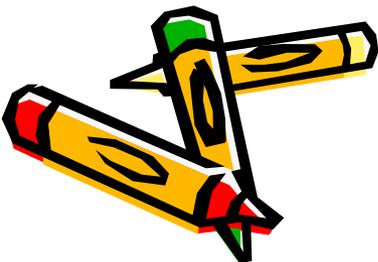
Тема 1.2. Устойчивость коммерческого банка: понятие и составляющие



Термин «устойчивость» чаще всего используется в значении «стабильность, равновесие». В публикациях по экономическому анализу и менеджменту устойчивость определяется как прогноз платежеспособности, в маркетинге – сохранение объема продаж и занимаемого сектора рынка.

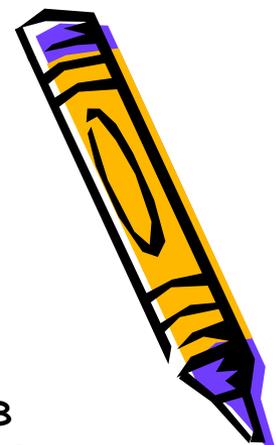
В широком смысле, экономическая устойчивость отражает особое состояние хозяйственной системы в сложной рыночной среде, которое гарантирует целенаправленность ее движения в настоящем и прогнозируемом будущем.

«Категория «устойчивость коммерческого банка» отражает содержание состояния кредитной организации в существующей рыночной среде» (Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник/ Финансовая академия при Правительстве РФ; Академия менеджмента и рынка. Ин-т финансового менеджмента; Под ред. Е.С. Стояновой. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Перспектива, 2005. – С. 505)



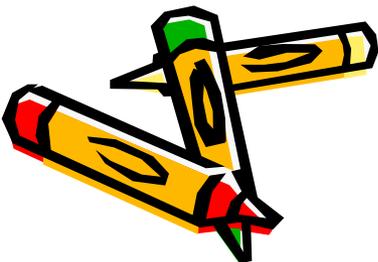
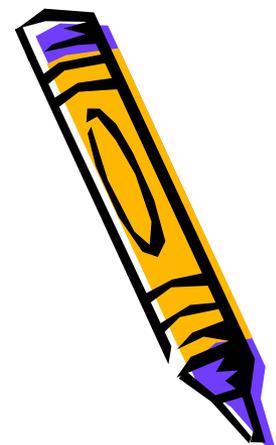
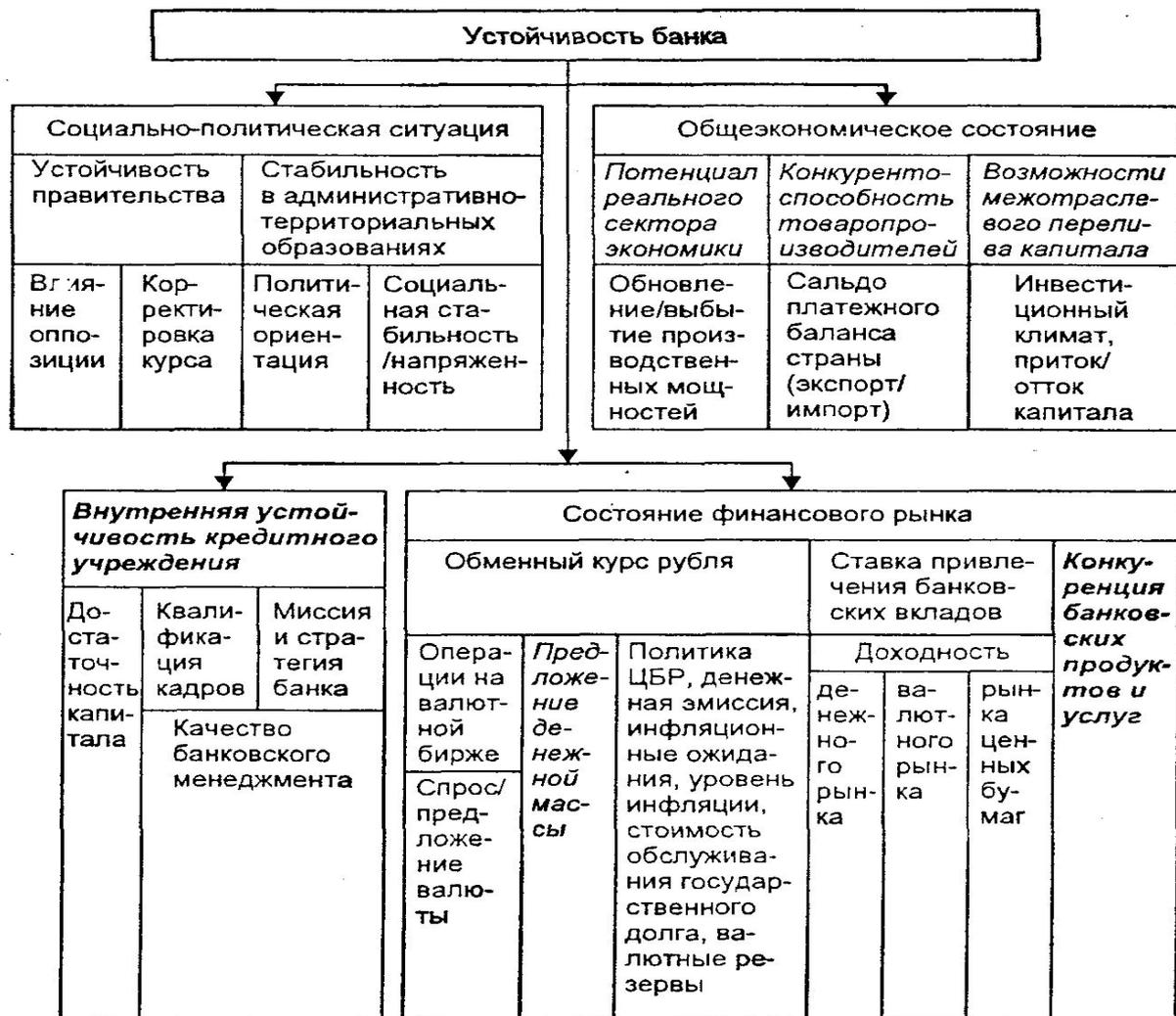
Устойчивость коммерческого банка: понятие и составляющие

«Устойчивость коммерческого банка - это способность банка в динамичных условиях рыночной среды четко и оперативно выполнять свои функции, пользоваться доверием клиентов, обеспечивать надежность вкладов юридических и физических лиц и своих обязательств по краткосрочному и долгосрочному кредитному обслуживанию клиентов, постоянно совершенствовать технологию и организацию внутрибанковской и межбанковской деятельности, обеспечивая в конечном счете необходимую эффективность результатов работы как в интересах своих акционеров, кредиторов и клиентов, так и в целях развития российской экономики в целом» (Живалов В.Н. Финансовая система России: эффективность и устойчивость коммерческих банков. - М.: Экономика, 1999. - С. 97).



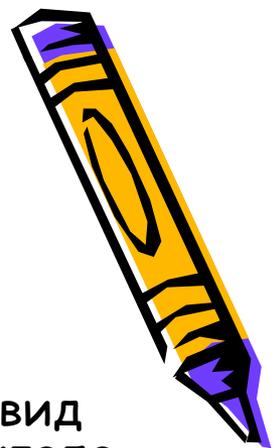
Факторы устойчивого функционирования

коммерческого банка



Структурные составляющие устойчивости коммерческого банка

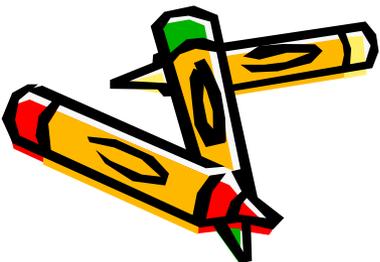
1. Капитальная устойчивость коммерческого банка. Данный вид устойчивости определяется размерами собственного капитала банка. Величина собственного капитала банка обеспечивает достаточный объем денежных ресурсов для удовлетворения требований о погашении банковских вкладов, резервов для покрытия непредвиденных убытков и долгов, для финансирования развития банка, для адекватных действий в случае наступления форс-мажорных обстоятельств, для адаптации к постоянно изменяющимся внешним условиям.
2. Коммерческая устойчивость коммерческого банка. Представляет собой меру встроенности коммерческого банка в инфраструктуру рыночных отношений: степень и прочность связей во взаимоотношениях с государством, участие в межбанковских отношениях, контроль значительной доли финансовых потоков в стране, качество отношений с кредиторами, клиентами и вкладчиками, тесная связь денежного капитала банка с рынком реальных капиталов.



Структурные составляющие устойчивости коммерческого банка



3. Функциональная устойчивость коммерческого банка:
 - а) специализация коммерческого банка на ограниченном круге услуг, которая позволяет специализированному банку более эффективно управлять выбранным ассортиментом банковских продуктов;
 - б) расширение функций или универсализация коммерческого банка, предпосылкой которой является представление о его устойчивости, исходя из того, что большинство клиентов предпочитает удовлетворять весь набор своих потребностей в банковских продуктах в одном банке.
4. Организационно-структурная устойчивость коммерческого банка. Организационная структура банка и ее управление должны соответствовать цели банка, конкретному ассортименту банковских продуктов и услуг, выполняемым функциям.



Структурные составляющие устойчивости коммерческого банка

5. Финансовая устойчивость коммерческого банка. Характеризуется интегральные финансово-экономическими показатели состояния деятельности банка, которые синтезируют характеристики других экономических составляющих финансовой устойчивости банка: объем и структуру собственных средств, уровень доходов и прибыли, норму прибыли на собственный капитал банка, достаточность ликвидности, мультипликативную эффективность собственного капитала и создание банком добавленной стоимости, а также параметры деятельности, связанные с обеспечением информационно-аналитической и технологической поддержки управления финансовыми операциями банка.

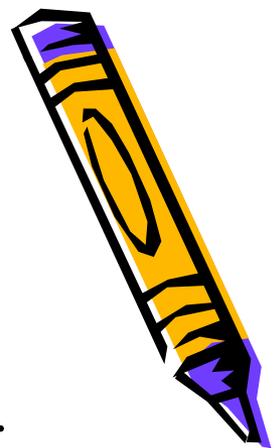
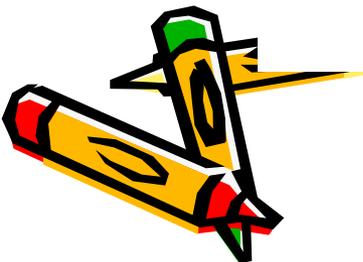
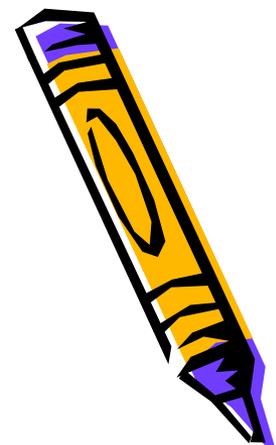
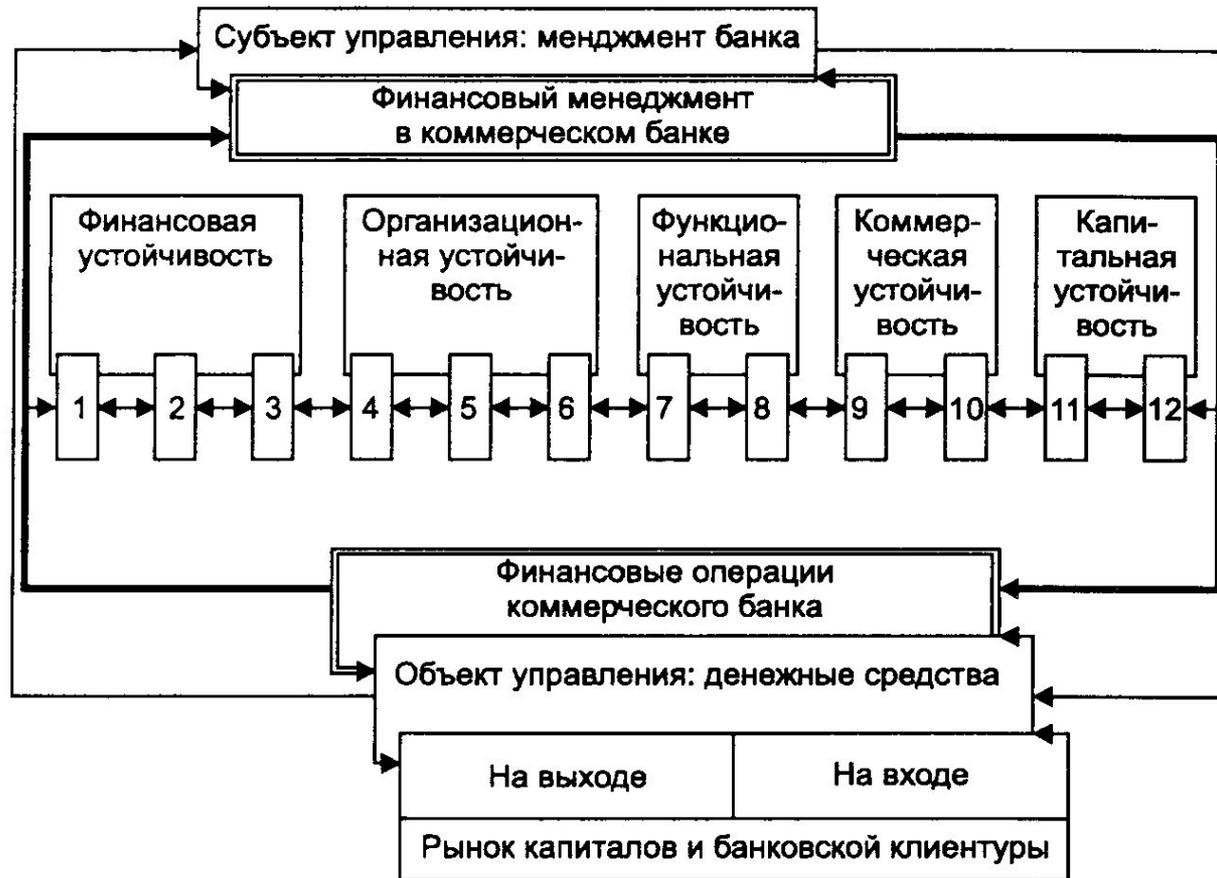


Схема финансового менеджмента в коммерческом банке на основе управления его устойчивостью



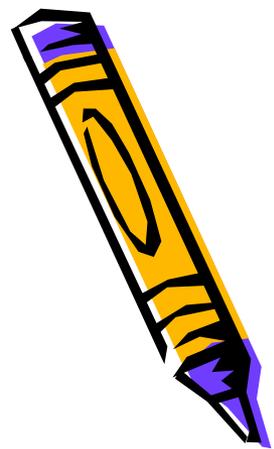


Функции финансового менеджмента, обеспечивающие устойчивость банка

1. К функциям по управлению финансовой устойчивости банка относят:
 - 1) программирование банка на основе финансово-экономических нормативов деятельности банка (внешних и внутренних), программирование и стратегия деятельности банка;
 - 2) мониторинг и анализ деятельности банка, идентификация традиционных банковских рисков на основе балансовых обобщений;
 - 3) Текущая оценка экономических выгод, операционно-стоимостный анализ банка.

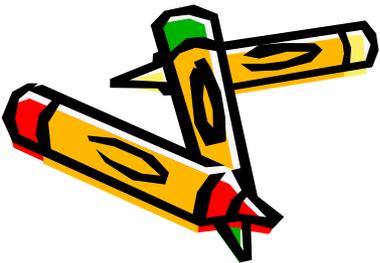


Функции финансового менеджмента, обеспечивающие устойчивость банка

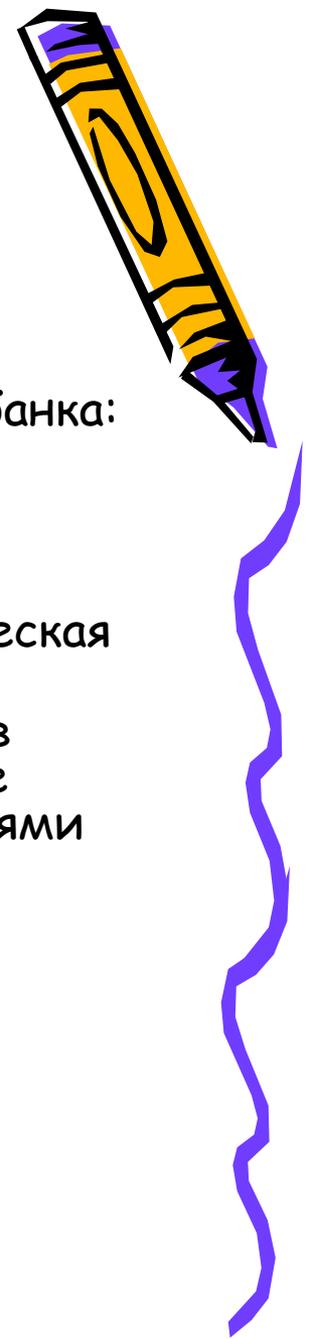


2. Управление организационной устойчивостью банка осуществляется посредством реализации следующих функций:

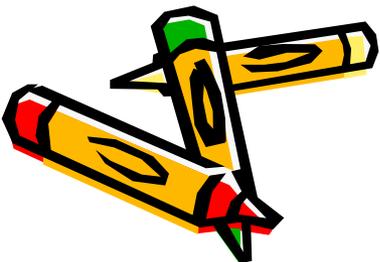
- 1) планирование деятельности банка: маркетинговая стратегия и бизнес-планирование подразделений банка;
- 2) организационное построение банка (линейная, дивизионная, матричная структура; ориентация на услугу или клиента);
- 3) управление человеческим капиталом: мотивация, материальное стимулирование, раскрытие инновационного потенциала.



Функции финансового менеджмента, обеспечивающие устойчивость банка



3. Функции по управлению функциональной устойчивостью банка:
 - 1) специализация банка;
 - 2) универсализация банка.
4. Коммерческая устойчивость банка:
 - 1) продуктовая политика банка и функционально-технологическая поддержка продуктового ряда банка;
 - 2) финансовый менеджмент клиентуры банка и его развитие в инновационное направление деятельности банка на основе потребностей клиентов (рынка) или управление изменениями (реинжиниринг процессов обслуживания клиентов).
5. Капитальная устойчивость банка:
 - 1) кредитно-инвестиционная политика банка;
 - 2) эмиссионно-учредительская и фондовая политика банка.

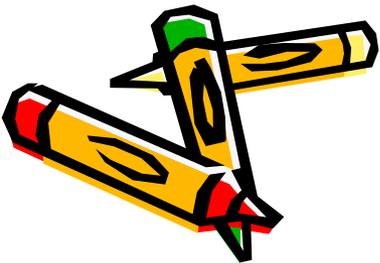


Тема 1.3. Основы финансового планирования в коммерческом банке



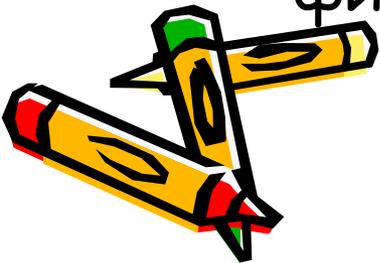
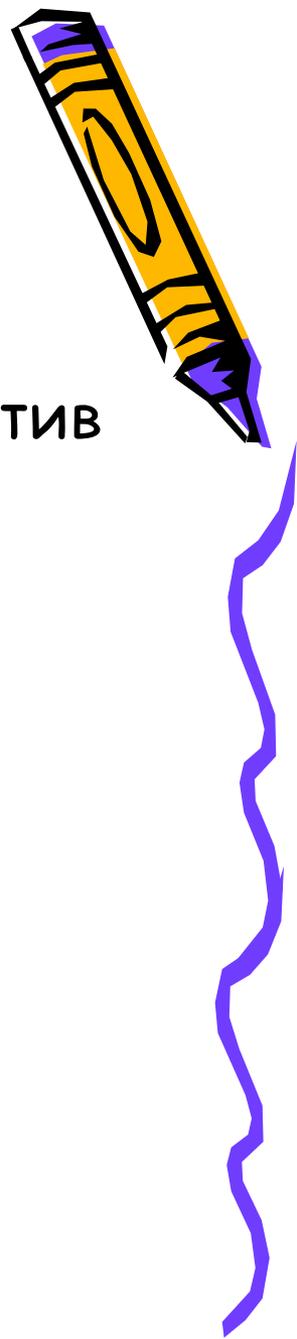
Планирование представляет собой процесс принятия и организации выполнения управленческих решений, связанных с будущим развитием коммерческого банка.

Финансовое планирование ориентировано на составление альтернативных бюджетов, учитывающих необходимые затраты капитала и других ресурсов на новые проекты развития банка и одновременно соблюдение требования принятия риска в пределах собственных источников его покрытия.



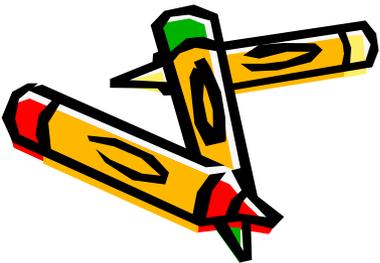
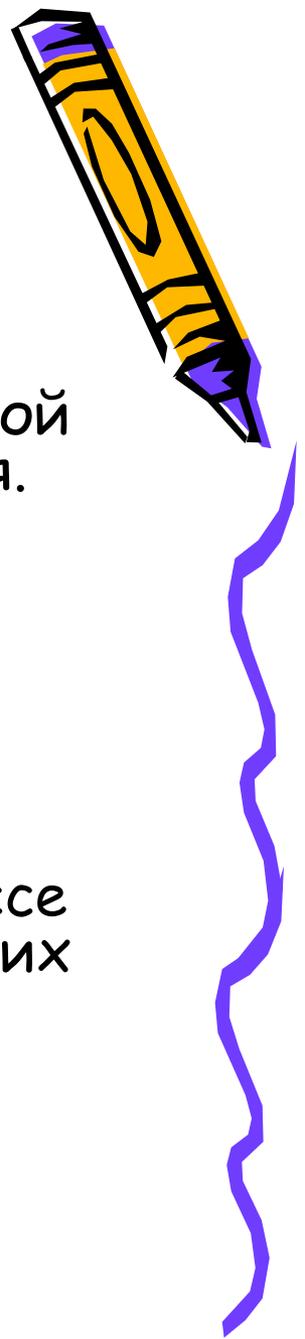
Задачи финансового планирования:

1. Определение влияния плановых альтернатив на стоимость банка.
2. Определение необходимых ресурсов и внутренних возможностей банка для реализации планов.
3. Составление прогноза результатов деятельности банка.
4. Определить целевую себестоимость банковских продуктов.
5. Определить ценовую политику, позволяющую достичь прогнозных финансовых результатов.

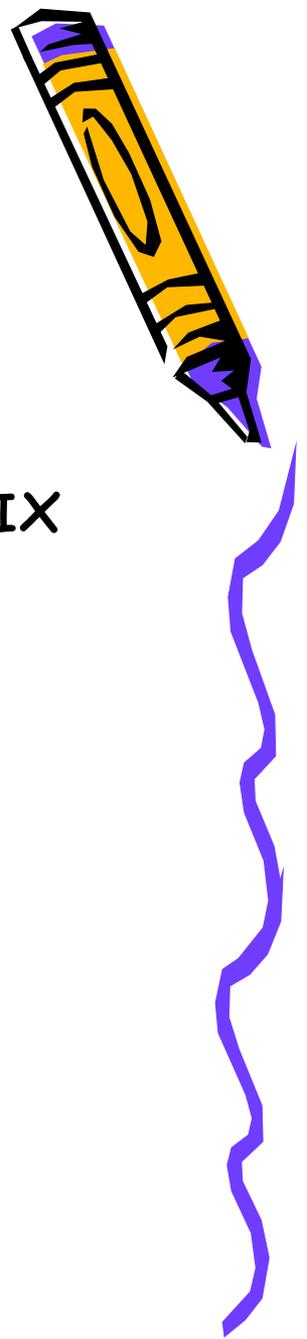


Задачи финансового планирования:

6. Определить соотношение рисков разрабатываемой стратегии и имеющихся источников их покрытия.
7. Определить систему стратегических лимитов и ограничений.
8. Обосновать финансовую устойчивость и ликвидность банка в условиях реализации стратегических планов.
9. Представить систему показателей результативности, для ориентирования в процессе операционного планирования и принятия текущих решений.



Состав бюджета банка



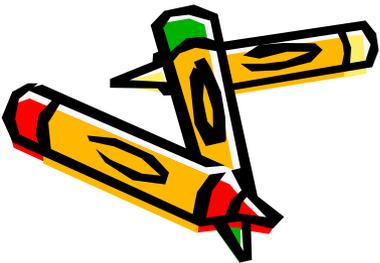
- план формирования прибыли;
- смета административно-хозяйственных расходов;
- смета капитальных затрат;
- план распределения капитала по направлениям деятельности банка;
- система стратегических лимитов, отражающую план распределения капитала.



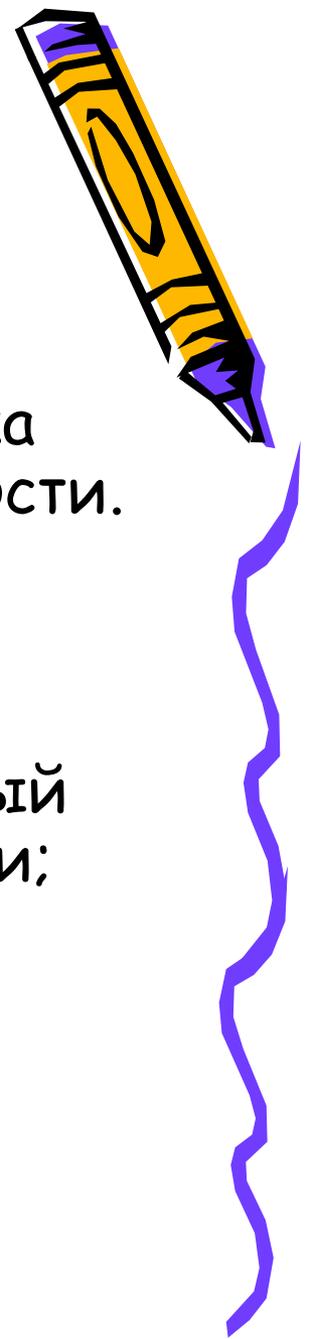
Финансовая структура банка



Финансовая структура банка представляет собой иерархию субъектов финансового управления. В финансовой структуре выделяют два блока - блок текущей деятельности и блок развития.

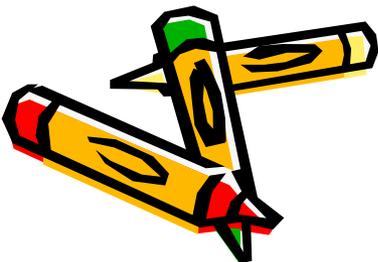


Финансовая структура банка



На нижнем уровне финансовой структуры банка находятся центры финансовой ответственности. Виды ЦФО:

- центры затрат, отвечающие за издержки деятельности банка;
- центры прибыли, отвечающие за финансовый результат проведения операций с клиентами;
- центры инвестиций, отвечающие за реализацию и сроки окупаемости инвестиционных проектов.

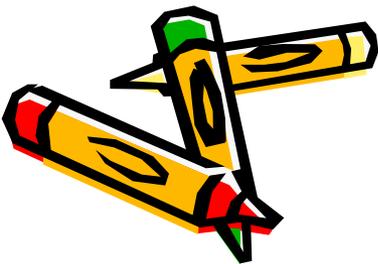
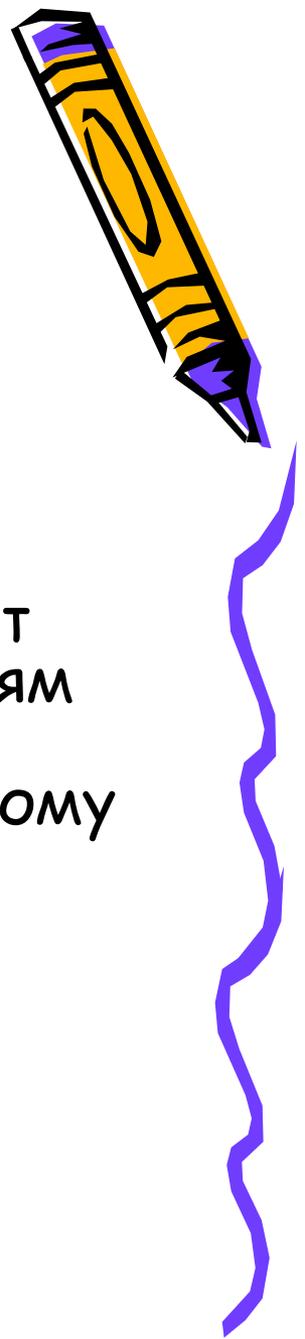


Финансовая структура банка

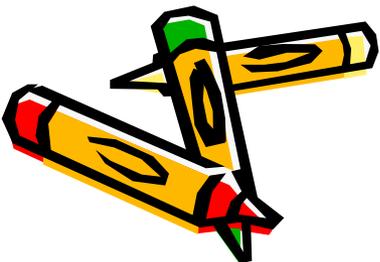
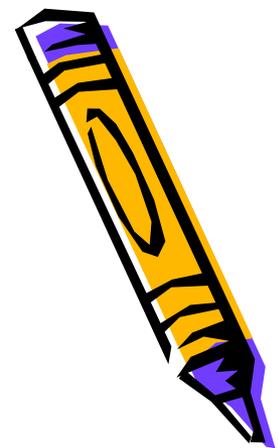
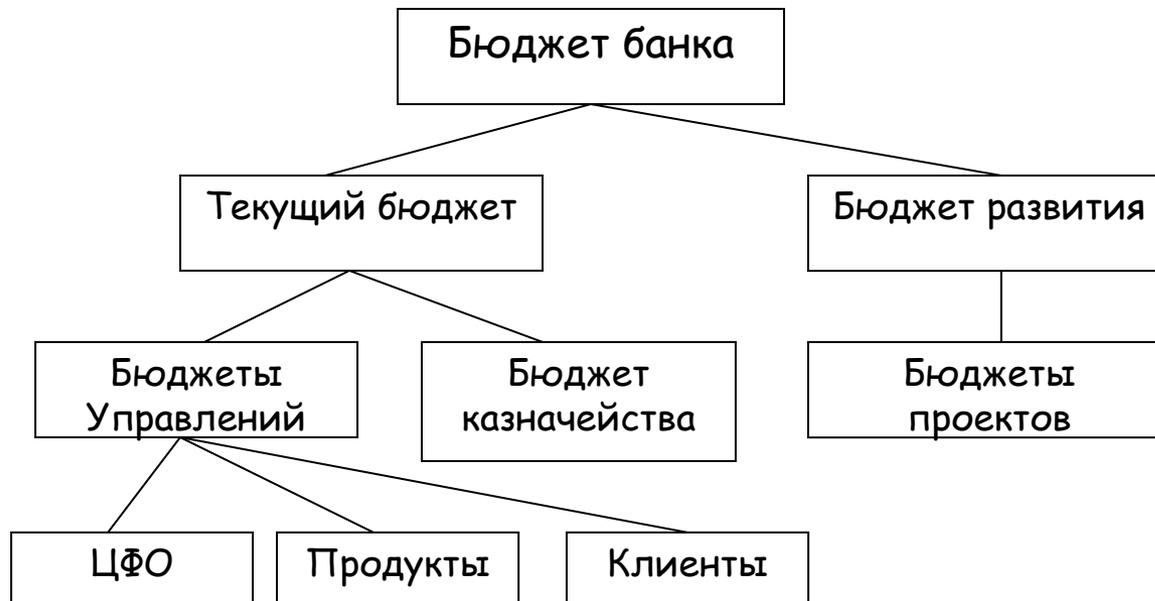
На следующем уровне иерархии все ЦФО распределяются по следующим элементам: блок развития аккумулирует проекты банка, имеющие стратегическое значение для его развития;

стратегические бизнес-единицы соответствуют выделенным в банке ключевым направлениям деятельности. Могут формироваться по клиентскому, продуктовому и географическому признаку;

казначейство, отвечающее за управление ликвидностью и проведение операций на организованных рынках.

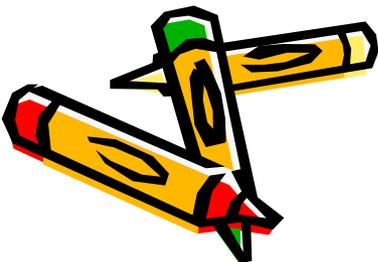
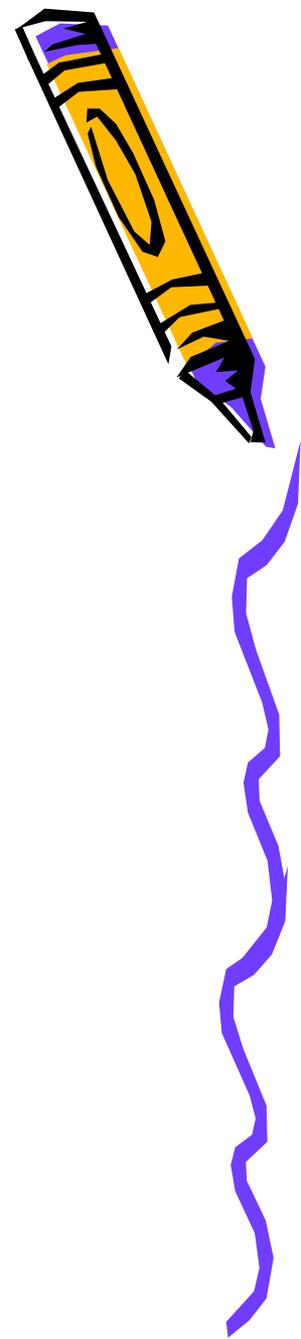


Структура бюджета банка



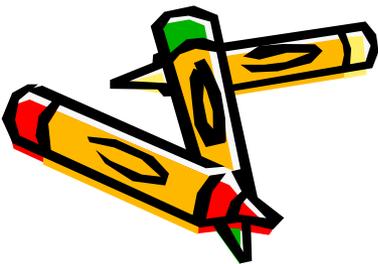
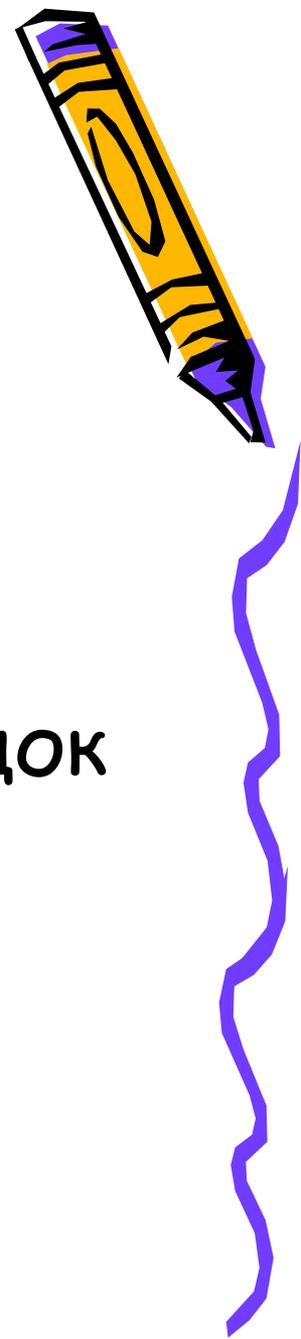
Раздел 2. Управление банковскими активами и пассивами

Тема 2.1. Понятие и сущность управления активами



Понятие и сущность управления активами

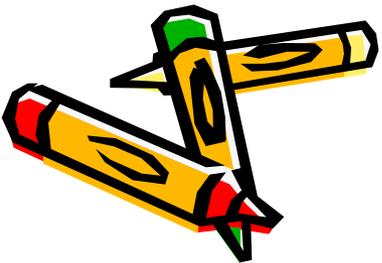
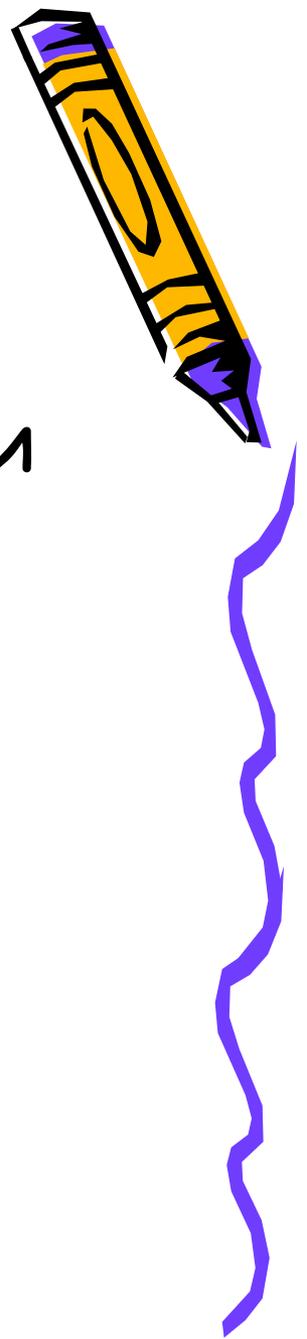
Управление активами - это самостоятельное направление финансового менеджмента, включающее в себя пути и порядок размещения собственных и привлеченных средств



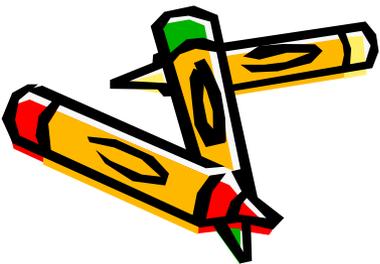
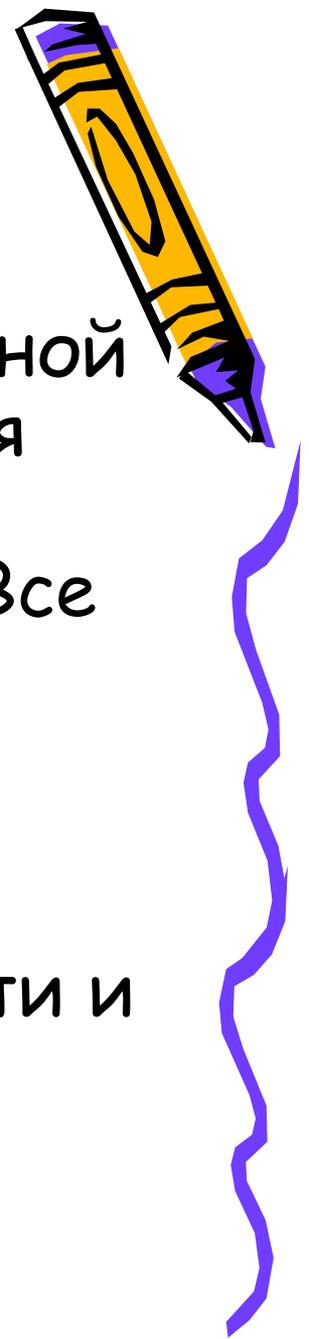
Понятие и сущность управления активами

Управление активами включает три
блока:

- управление общей структурой активов;
- управление доходностью;
- управление ликвидностью.



Управление общей структурой активов представляет собой определение оптимальной структуры активов с учетом минимизации рисков. Основной нормативный документ - Инструкция ЦБ РФ от 16.01.04 № 110 -И «Об обязательных нормативах банков». Все активы делятся на 5 групп риска. Основной стратегической целью управления структурой является оптимизация соотношения между активами и пассивами по доходности и ликвидности.



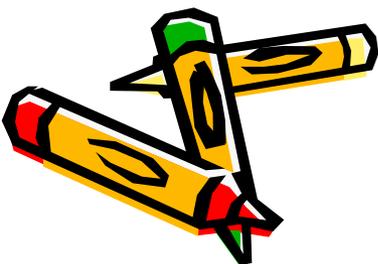
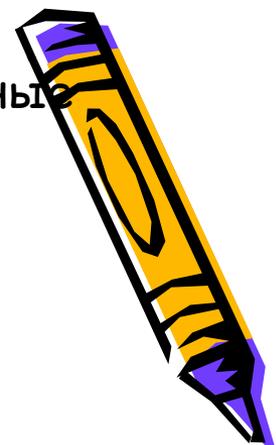
Управление доходностью включает мероприятия, направленные на максимизацию доходов по размещаемым ресурсам.

На доходность активов влияют следующие факторы:

- доходность каждой конкретной операции;
- соотношение работающих и неработающих активов;
- уровень наступивших финансовых рисков;
- факторы макросреды;
- внутренние факторы, связанные с кредитной политикой, риск-менеджментом и способностью максимально удовлетворить клиентов.

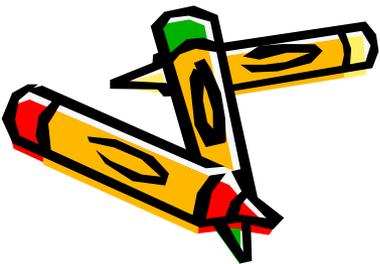
По уровню доходности активы группируются:

- высокодоходные (факторинг, лизинг, долгосрочные вложения и т.д.),
- средней доходности (краткосрочные кредиты, кредитные линии, овердрафты и т.д.),
- низкодоходные (государственные ценные бумаги, драгоценные металлы),
- недоходные (денежные средства, корреспондентские счета),
- убыточные (безнадежные ссуды, непродаваемые ценные бумаги).



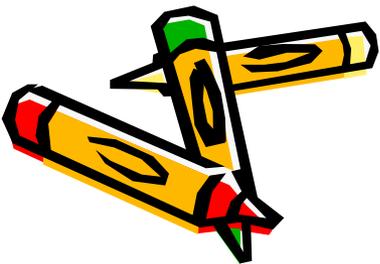
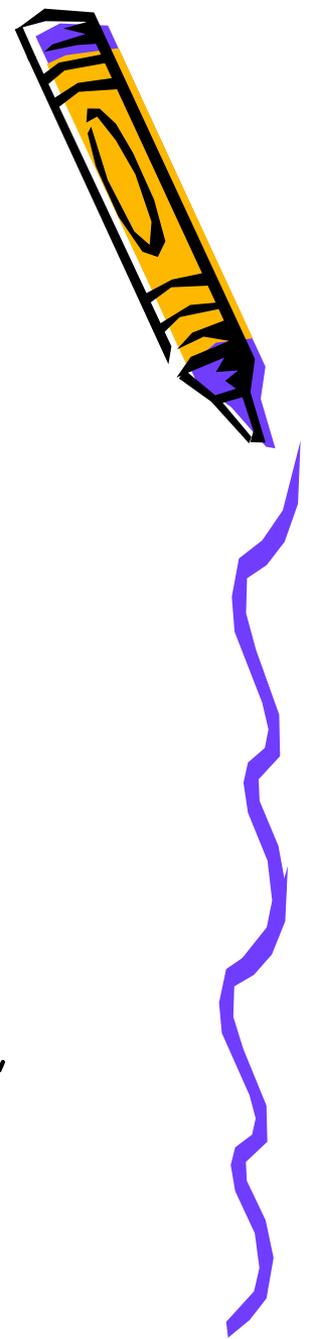
Выделяют 3 альтернативных стратегии при управлении доходностью:

- приоритетная ориентация на высокодоходные активы: требует хорошего обеспечения; имеет смысл, когда у банка хорошо развито финансовое планирование; высокий уровень риск-менеджмента; способность создавать соответствующие резервы; стабильная рыночная ситуация.
- Приоритетная ориентация на диверсификацию вложений: банк рационально с позиции риска распределяет свои средства; это среднерисковая стратегия; можно слегка ослабить риск-менеджмент.
- Приоритетная ориентация на высоконадежный и стабильный доход: низкорисковая стратегия; минимальный объем доходов; используется для «карманных» банков.

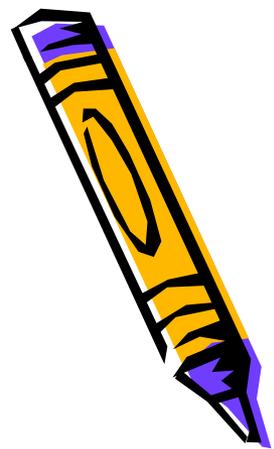


Управление ликвидностью включает мероприятия, направленные на выявление проблем с ликвидностью и определение путей ее поддержания. Для управления ликвидностью активы классифицируют:

- активы с абсолютной ликвидностью (денежные средства, корреспондентские счета в других банках)
- высоколиквидные активы;
- активы со средней ликвидностью (краткосрочный кредитный портфель и т. д.),
- низколиквидные активы (долгосрочные вложения);
- неликвидные активы (основные средства, материальные активы и др.).

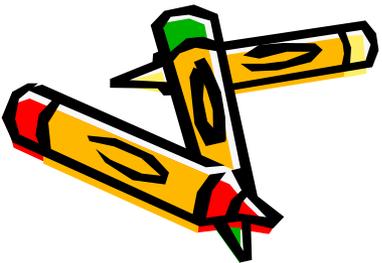


Методы управления активами

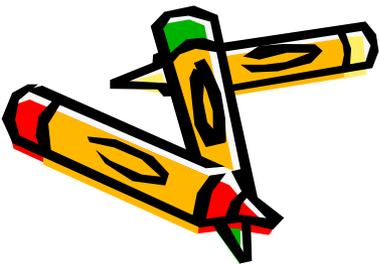
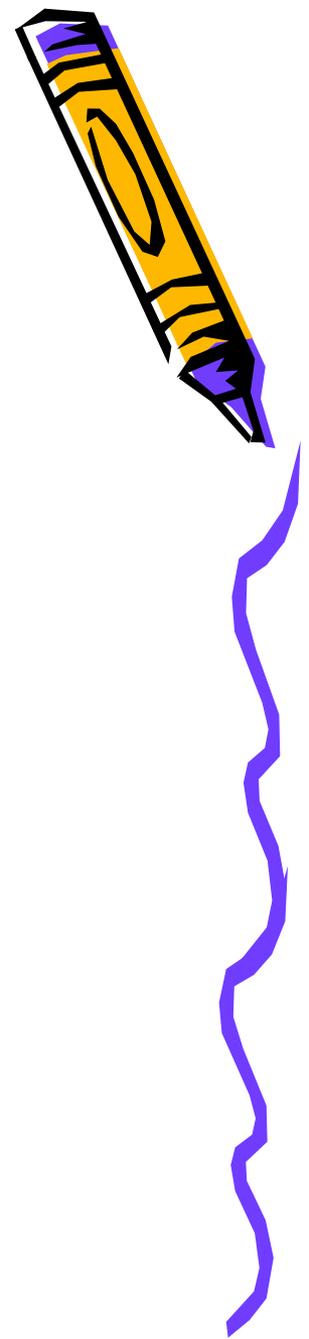
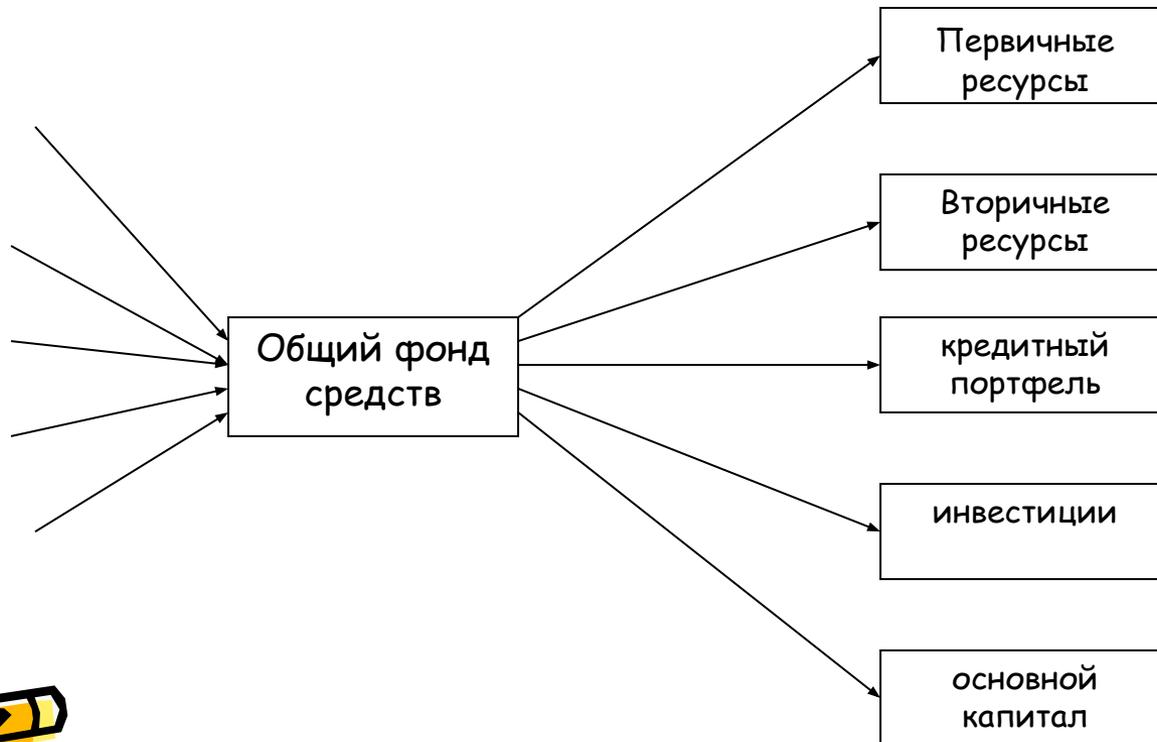


1. Метод общего фонда средств.

В основе метода лежит идея объединения всех ресурсов. Затем совокупные средства распределяются между всеми видами активов. При данном методе не имеет значения для осуществления конкретной активной операции из какого источника поступили средства.



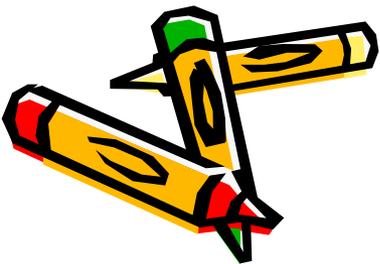
Метод общего фонда средств



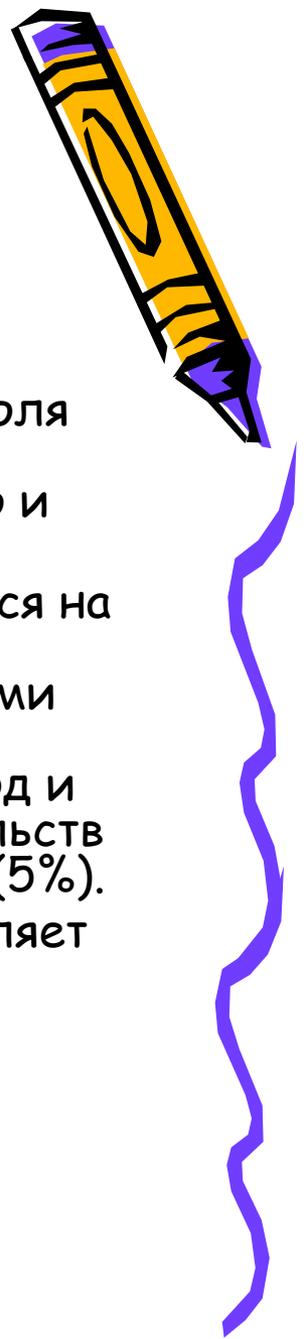
Метод общего фонда средств

Первичные резервы (т.е. мгновенно ликвидные активы) к ним относятся кассовая наличность, средства на счетах в Центральном банке, средства на корреспондентских счетах других банков. Доля первичных резервов в общей сумме активов около 15%.

К вторичным резервам относят краткосрочные государственные ценные бумаги, в частности облигации, краткосрочные межбанковские кредиты (10%).



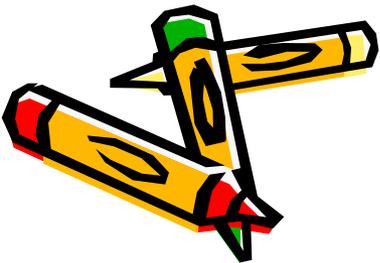
Метод общего фонда средств



Третья группа активов, на которую приходится наибольшая доля размещаемых средств, - это ссуды клиентам. Вложения в активы этой группы приносят наибольший доход банку, но и одновременно наиболее рискованны (55%)

Четвертая группа активов, доля и состав которой определяются на основе прогнозирования развития экономики, входят первоклассные ценные бумаги с относительно длительными сроками погашения. Назначение инвестиций в эти ценные бумаги - приносить банку определенный постоянный доход и по мере приближения срока погашения долговых обязательств выступать в качестве дополнения резерва второй очереди (5%).

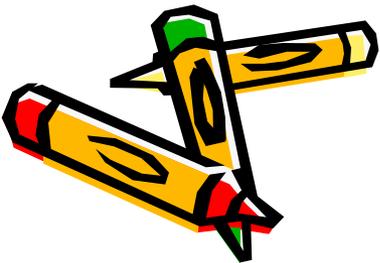
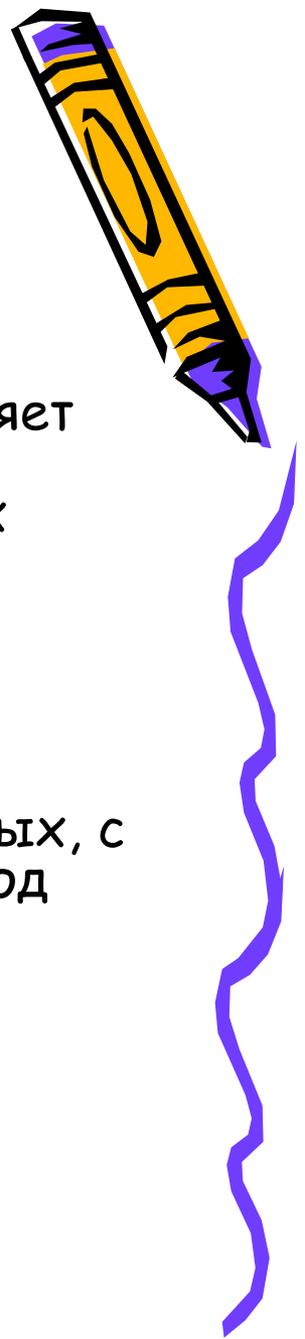
Доля последней группы активов «Основной капитал» составляет 15%.



Метод общего фонда средств

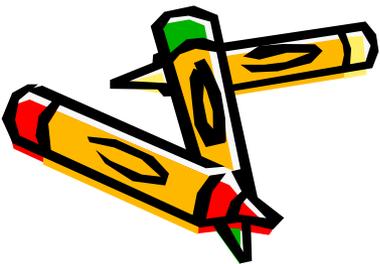
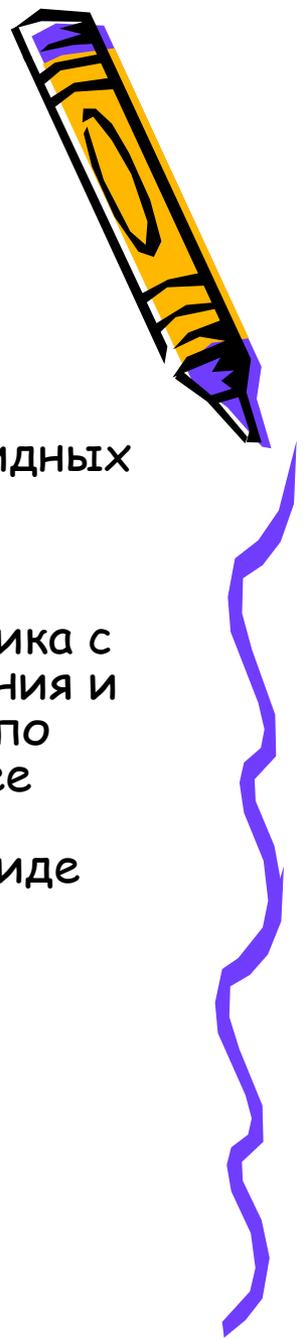
Достоинство метода состоит в том, что он предоставляет руководству банка значительную свободу в выборе направлений вложений средств и видов проводимых банком активных операций.

Недостатками метода выступают, во-первых, то, что определение структуры размещения средств руководством банка может быть достаточно субъективным, а, следовательно, принести дополнительный риск в деятельности банка; во-вторых, с точки зрения поддержания ликвидности данный метод является недостаточно корректным, поскольку в нем отсутствуют четкие ориентиры по установлению достаточного уровня ликвидности активов.

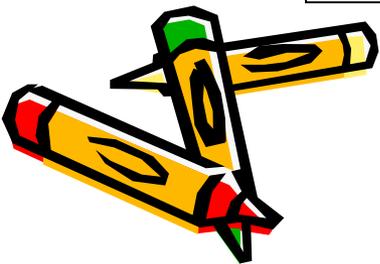
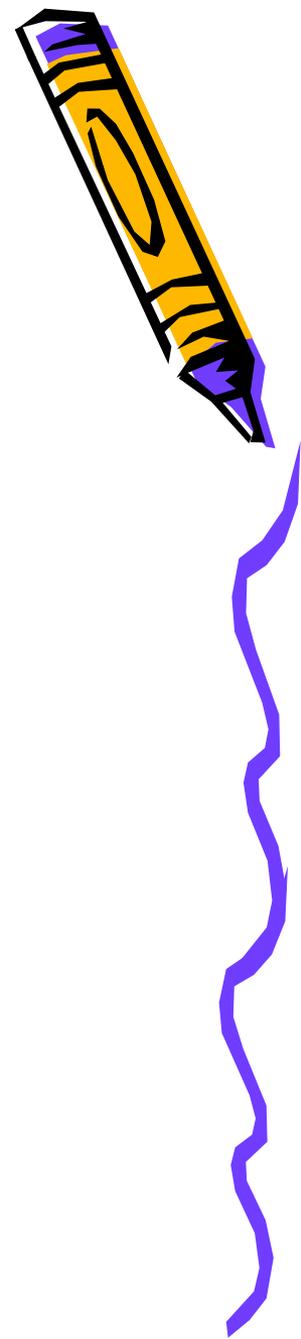
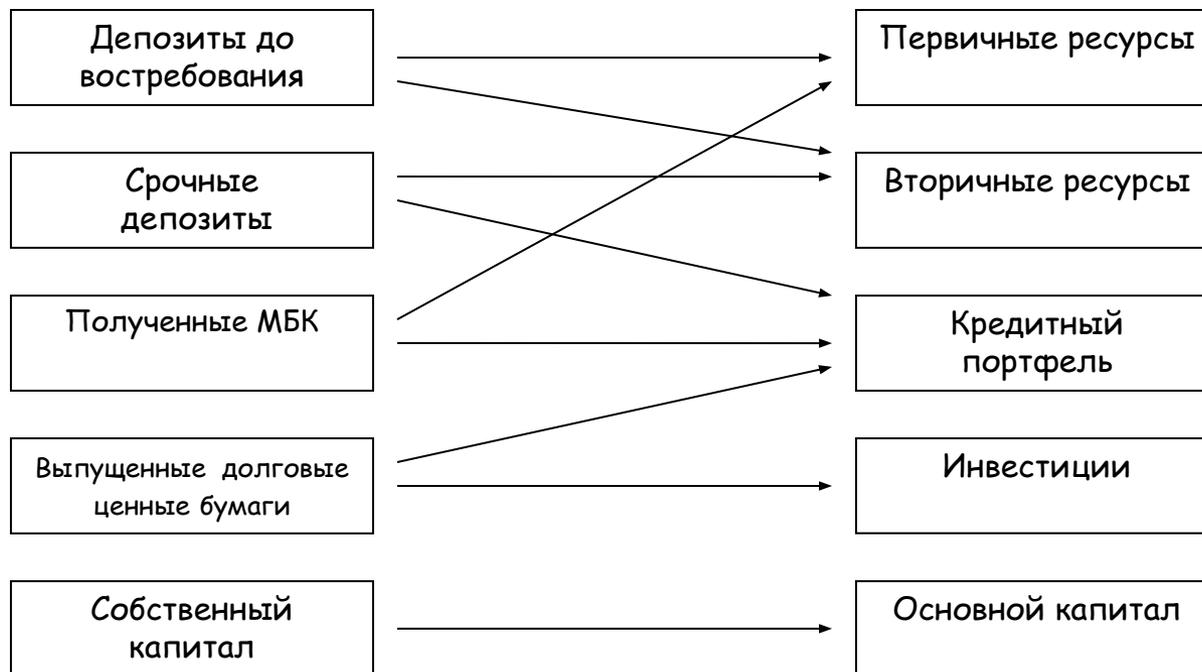


2. Метод распределения (конверсии) активов

При использовании метода распределения активов, или метода конверсии средств, учитывается зависимость ликвидных средств от источников привлеченных банком средств и устанавливается определенное соотношение между соответствующими видами активов и пассивов. При этом принимается во внимание, что средства из каждого источника с учетом их оборачиваемости требуют различного обеспечения и соответственно норм обязательных резервов. В частности, по вкладам до востребования необходимо устанавливать более высокую норму обязательных резервов, чем по срочным вкладам. Отсюда большая доля средств, привлеченных в виде вкладов до востребования, должна помещаться в резервы первой и второй очереди, что позволит обеспечить выполнение обязательств банка перед вкладчиками.



Метод распределения (конверсии) активов

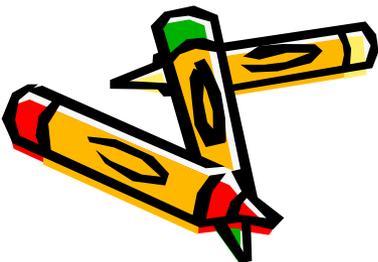


3. Метод научного управления

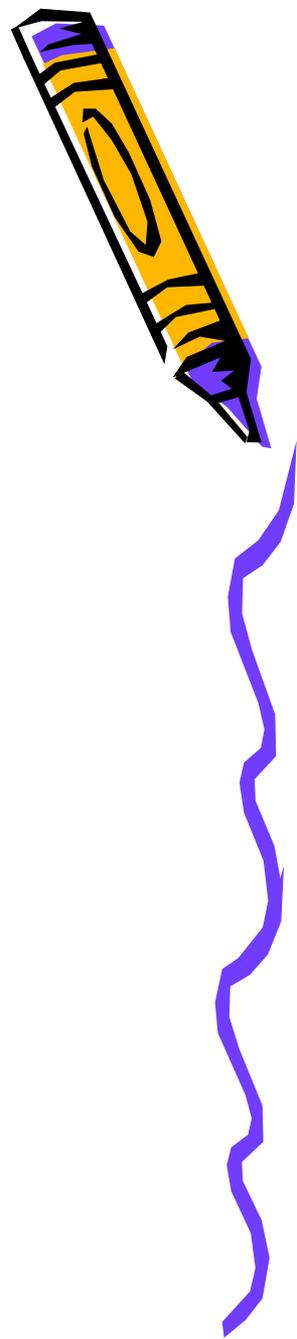


Основан на линейном программировании с использованием системы уравнений, в которую закладываются внешние и внутренние ограничения и требования, связанные с функциями банка. Данный метод учитывает:

- выполнение экономических нормативов;
- требования по уровню ликвидности;
- по созданию резервов на возможные потери;
- нормативы резервирования в фонд обязательных резервов;
- допустимый уровень рисков;
- минимальный объем основных составляющих активов;
- требования по использованию прибыли;
- ставки по основным операциям;
- требования к собственному капиталу.



Метод научного управления



$ЦБ + КП = СК + О$, где

ЦБ - ценные бумаги,

КП - кредитный портфель,

СК - собственный капитал,

О - обязательства.

$ЧП = ЧДцб * ЦБ + ЧДкп * КП$, где

ЧП - чистая прибыль,

ЧДцб - чистая доходность ценных бумаг,

ЦБ - объем вложений в ценные бумаги,

ЧДкп - разница между ставкой размещения и ставка
привлечения средств,

КП - объем кредитного портфеля.

