Акифьева, Светлана Анатольевна. Организационно-экономические аспекты инвестиционно-банковской деятельности кредитной организации : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Акифьева Светлана Анатольевна; [Место защиты: Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики].- Москва, 2011.- 143 с.: ил. РГБ ОД, 61 11-8/3210

**Содержание к диссертации**

Введение

**ГЛАВА I. Теоретико-методологические аспекты инвестиционно-банковской деятельности 10**

1.1. Многофункциональная природа инвестиционно-банковской деятельности: содержание, функции, цели 10

1.2. Инвестиционно-банковская услуга: содержание и классификация 26

1.3. Характерные особенности становления инвестиционно-банковской деятельности в США и Европе 38

**ГЛАВА II. Анализ подходов к организации инвестиционно-банковской деятельности 60**

2.1. Технология построения и тенденции инвестиционно-банковского бизнеса в США и странах ЕС 60

2.2. Влияние особенностей организационной структуры на «выживаемость» инвестиционных банков в условиях последнего мирового финансового кризиса 69

2.3. Анализ российского рынка инвестиционно-банковских услуг 75

**ГЛАВА III. Организация инвестиционной деятельности в коммерческом банке в условиях прогресса финансовых технологий в начале XXI века 92**

3.1. Структура инвестиционного блока в действующей кредитной организации.9

3.2. Разработка бизнес-процесса обслуживания клиентов, а также системы взаимодействия с подразделениями 110

3.3. Оценка эффективности функционирования инвестиционных подразделений банка 118

Заключение 129

Список использованной литературы 135

Приложение 143

**Введение к работе**

Актуальность темы диссертационного исследования. Современный отечественный банковский сектор подчинен тенденциям развития мировой экономики и находится на этапе реорганизации. В числе приоритетных задач банковской системы выступает разработка комплексного подхода к организации рационального обслуживания клиентов банка и одновременно повышение эффективности работы кредитной организации. Для их успешного решения важным и актуальным представляется создание оптимальной организационной структуры и развитие всех направлений деятельности, включая ее инвестиционно-банковскую компоненту.

Необходимость успешного развития инвестиционно-банковского направления обусловлена как с позиции самой кредитной организации, так и с позиции ее клиентов. Повышенный интерес к инвестиционной составляющей со стороны банковского бизнеса связан, во-первых, с тем, что классический коммерческий банк получает доход в основном за счет маржи, которая в настоящее время снижается, а инвестиционно-банковское направление позволяет кредитной организации зарабатывать в условиях как роста экономики, так и при её падении. Во-вторых, рост конкуренции в банковском секторе требует от кредитных организаций расширения спектра предлагаемьіх банковских услуг, в том числе, инвестиционно-банковских, что, в свою очередь, способствует использованию банками мировых финансовых рынков для увеличения собственного капитала и секьюритизаиии активов. В-третьих, активная инвестиционная деятельность коммерческого банка позволяет обеспечивать его ликвидными активами.

Интерес со стороны российских предприятий к инвестиционным услугам коммерческих банков в посткризисный период связан с новыми возможностями привлечения финансовых ресурсов, использованием передовых технологий банковского обслуживания, что позволяет снизить издержки производства, повысить качество бизнеса и обеспечить конкурентные преимущества.

Степень разработанности и изученности проблемы. Научная разработка проблем осуществления инвестиционно-банковской деятельности в современной российской кредитной организации представляется весьма важной как с

теоретической, так и с практической точки зрения. Теории инвестирования посвящены труды классиков экономической науки, таких как Дж. Герли, А.Гершенкрон, Р. Голдсмит, У. Зилбер, Дж. Кейнс, К. Кэмпбелл, Ле Трон, К. Макконнелл, К. Маркс, А. Маршалл, Д.Милль, Г. Мзнкью, X. Патрик, А. Пигу, Д. Рикардо, П. Самуэльсон, А. Смит, С. Фишер, Б. Фридман, Ф.Хайек, Е.Шоу, Й.Шумпетер.

Существенный вклад в разработку методологических, теоретических и практических аспектов банковской деятельности внесли работы А.Г. Братко, Д.Д.Ван-Хуза, А.А. Вишневского, А. Гана, Н.Ю. Ерпылевой, В.Ф. Железовой, Е.Ф.Жукова, СВ. Криворучко, О.И. Лаврушина, Г. Маклеода, М.А. Песселя, П.Роуза, Г.А. Тосуняна.

Тема стратегического управления инвестиционной деятельностью и инвестиционными процессами на макро- и микроэкономическом уровне отражена в исследованиях отечественных и зарубежных ученых. Среди них Л.И.Абалкин, Р.Брейли, Ю.А. Данилов, С.Майерс, Я.М.Миркин, Дж. Розенберг, Б.Б. Рубцов, Б.Г. Федоров, М. Флерт, Р. Экклс и др.

Отдавая должное значимости результатов данных исследований, следует отметить, что в рамках российской банковской науки не нашли отражения и не получили глубокого развития вопросы организации именно инвестиционно-банковской деятельности в кредитной организации. Актуальность и недостаточная научная разработанность проблемы построения эффективной инвестиционно-банковской деятельности определили выбор темы, цель и задачи данного диссертационного исследования.

**Цели и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является комплексное исследование организационно-экономических аспектов инвестиционно - банковской деятельности кредитной организации в условиях современной экономики.

В соответствии с поставленной целью были сформулированы и решены следующие основные задачи:

1. На основе анализа существующих в научной литературе дефиниций раскрыто содержание понятия «инвестиционно-банковская деятельность» и выявлены ее основные формы в России и зарубежных странах.
2. Проведено исследование категории «инвестиционно-банковская услуга», разработана классификация инвестиционно-банковских услуг и рассмотрены их основные признаки и свойства.
3. Проанализирован генезис инвестиционно-банковской деятельности **и** раскрыты особенности, характерные для каждого периода развития этой деятельности, в том числе, и на современном этапе.
4. Исследован зарубежный опыт организации инвестиционной деятельности, реализуемой различными типами банков.
5. Проанализировано воздействие применения различных моделей построения инвестиционного бизнеса на «выживаемость» банков в условиях экономического кризиса.
6. Проведен анализ и выявлены ключевые особенности текущего состояния российского рынка инвестиционно-банковских услуг.
7. Разработан алгоритм формирования комплексного подхода **к** организации инвестиционно-банковской деятельности в кредитной организации;
8. Разработан бизнес-процесс обслуживания клиентов инвестиционных подразделений банка при оказании им инвестиционно-банковских услуг.
9. Предложена методика оценки эффективности функционирования инвестиционных подразделений банка.

**Объект диссертационного исследования** - деятельность кредитной организации в условиях российской экономики.

**Предметові научного исследования** является инвестиционно-банковская деятельность отечественной кредитной организации.

**Теоретической и методологической основой диссертационного исследования** послужили научные труды и разработки зарубежных и отечественных ученых и практиков по проблемам формирования и функционирования банковской системы и инвестиционного рынка. Для решения поставленных задач в диссертации использованы специальные и общенаучные

методы исследования: системного, структурного, функционального, эмпирического и статистического анализа, выборки, расчеты самого автора, табличные и графические приемы.

**Информационную базу** диссертационного исследования составили нормативные и правовые акты Российской Федерации, регламентирующие инвестиционную и банковскую деятельности, материалы Федеральной службы государственной статистики, оперативная и годовая отчетность, сведения официальных сайтов исследовательских агентств и центров, институтов, компаний, кредитных организаций.

**Научная новизна диссертационной работы** заключается в комплексном исследовании инвестиционно-банковской деятельности кредитной организации и разработке научно — методических рекомендаций по совершенствованию её организации и повышению эффективности..

К числу **наиболее существенных, новых научных результатов,**

полученных в ходе диссертационного исследования лично соискателем и выносимых на защиту, относится следующее:

1. Раскрыта двойственность инвестиционно - банковской деятельности  
кредитных организаций, проявляющаяся в том, что банки, с одной стороны,  
выступают в качестве инвестора, вкладывающего средства в инвестиционные  
объекты с целью получения прибыли, а с другой стороны, проводят корпоративно-  
инвестиционное обслуживание, содействуя удовлетворению инвестиционных  
потребностей субъектов экономики, формированию инвестиционного спроса,  
трансформации сбережений и накоплений в инвестиции. Признание данного  
обстоятельства позволяет определить место и роль банков в инвестиционном  
процессе, сформировать концепцию исследования, на основе реализации которой  
выработать конкретные рекомендации по эффективной организации  
инвестиционно - банковской деятельности в кредитных организациях.

2. Дано авторское определение инвестиционно-банковской услуги как  
деятельности, сочетающей эмиссионные, инвестиционные и посреднические

операции кредитных организаций и проводимой в соответствии с нормами гражданского и банковского права, по предоставлению субъектам финансового рынка на платной основе банковских продуктов для осуществления инвестирования в реальные и финансовые активы в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта. В отличие от существующих данное определение адекватно учитывает многофункциональную сущность инвестиционно-банковских услуг, и позволяет обосновать дальнейшие подходы к их анализу.

1. Построена система классификации инвестиционно-банковских услуг в зависимости от соотношения основных функций банка, выполняемых при оказании этих услуг (привлечение капитала, торговые операции на вторичном рынке финансовых инструментов, консультирование) и потребителей этих услуг (инвесторов, эмитентов, банков), оформленная в виде матрицы. Использование данной классификации позволяет на основе агрегирования взаимосвязей функция/клиент представить взаимодействие инвестиционных подразделений банка, соответствующее запросам клиентов банка по реализации инвестиционно-банковских услуг.
2. Обоснована модель построения инвестиционного бизнеса в кредитной организации на основе интегрированного подхода, способствующего созданию в банке специализированного инвестиционного блока, которому при эффективном функционировании имманентны преимущества как функциональной, так и дивизиональнои структуры банка. Предложено в данном блоке сформировать три функциональных департамента: собственных операций банка, корпоративных инвестиций, поддержки и развития инвестиционного бизнеса, а также три сектора дивизиональнои структуры: front-office, middle-office, back-office. Использование интегрированного подхода позволит повысить эффективность инвестиционно-банковской деятельности за счёт взаимодействия структурных элементов в блоке, что обеспечит дополнительные конкурентные преимущества банка.

5. Разработан бизнес-процесс взаимодействия подразделений  
инвестиционного блока кредитной организации с клиентами, включающий

следующие последовательные этапы: формирование базы потенциальных клиентов, разработка детального плана работы с клиентами, выявление приоритетов и оценка эффективности работы с клиентами, анализ и внесение коррективов в процесс работы с клиентами. Предложенная этапизация организации работы инвестиционных подразделений способствует выстраиванию и развитию клиентоориентированной деятельности банка при оказании инвестиционно-банковских услуг.

6. Обоснована методика оценки эффективности функционирования подразделений инвестиционного блока кредитной организации на основе интегрального показателя (KPI), базирующегося на системе как количественных (процентные и комиссионные доходы, доля рынка, окупаемость затрат, рентабельность капитала), так и качественных показателей (лояльность клиентов, квалификация персонала). Это позволит проводить мониторинг результативности работы блока и исследовать динамику его дальнейшего развития, выработать рекомендации по совершенствованию работы отдельных структурных элементов блока.

**Положения диссертации соответствуют** пункту 10.8. «Инвестиционная политика банка» паспорта специальности 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» ВАК Минобрнауки России.

**Теоретическая значимость диссертационного** исследования заключается в-развитии теории инвестирования и основ банковской деятельности в части методологии формирования финансовой стратегии и разработки организационно-методического обеспечения инвестиционно-банковской деятельности в кредитных организациях.

**Практическая значимость.** Результаты диссертационного исследования могут быть использованы как при разработке стратегии развития бизнеса в конкретно взятом коммерческом банке, так и для банковского сектора в целом. Кроме того, основные положения работы применимы при подготовке таких учебных курсов и спецкурсов, как «Банковское дело», «Инвестиции», «Стратегический менеджмент». Это объясняется тем, что материалы диссертации

дают возможность углубленного изучения особенностей осуществления  
инвестиционно-банковской деятельности при подготовке студентов, магистрантов  
и аспирантов. Результаты исследования могут быть применены для  
совершенствования нормативно-правовой базы, регламентирующей

инвестиционную и банковскую деятельность.

**Апробация результатов диссертации.** По теме настоящего диссертационного исследования опубликовано 7 научных работ общим объемом 2,6 п.л.

Основные положения и результаты исследования прошли научную апробацию на международной научно-практической конференции «Вопросы экономики и управления» (Волгоград, 2010г.), на **VII**международной научно-практической конференции «Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд» (Новосибирск, 2011г.) и на IV международной заочной научной конференции «Актуальные вопросы современной экономической науки» (Липецк, 2011г.).

**Внедрение результатов исследования.** Материалы диссертации используются в учебном процессе МЭСИ, **в** курсе «Инвестиционная деятельность».

**Структура работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, включающих 9 параграфов, заключения, списка литературы и приложения. Работа содержит 143 стр. Наглядность изложения материалов диссертационного исследования обеспечивается 11 таблицами, 2 графиками и 6 рисунками.

## Характерные особенности становления инвестиционно-банковской деятельности в США и Европе

Итак, проведенный выше анализ теоретических основ осуществления инвестиционно-банковской деятельности и предоставления инвестиционно-банковских услуг позволяет сделать вывод о том, что в отечественной экономической и юридической литературе не сложилось единого мнения о содержании понятий, относящихся к сфере инвестиционно-банковской деятельности. Отсутствие общеметодологической основы для изучения данного вида деятельности приводит к сдерживанию процессов активного выхода вполне сформировавшегося в России инвестиционно-банковского бизнеса на мировой финансовый рынок.

Однако рассмотрение теоретических основ инвестиционно-банковской деятельности будет неполным без обращения к анализу мировой истории развития инвестиционного бизнеса, поскольку качественное исследование должно быть органически связано с историей изучаемого вопроса. Включение инвестиционно-банковской деятельности в исторический контекст позволит глубже понять ее сущность, выявить основные периоды становления, оценить пути и тенденции развития.

Экономисты до сих пор не пришли к единому мнению, когда же зародилась инвестиционная деятельность банков. Одни считают, что зарождение инвестиционных банков произошло еще в 12 веке в Генуе с момента появления торговых банков, которые занимались тем, что ссуживали денежные средства под залог торговых векселей.

Другие же рассматривают родиной инвестиционного бизнеса США, где 1863 году был принят Национальный банковский закон, который впервые запрещал лицензионным банкам участвовать в деятельности с корпоративными ценными бумагами, а именно в размещении и распространении корпоративных облигаций и акций. В связи с этим коммерческие банки вынуждены были обходить данный запрет путем учреждения аффилированных компаний, которые и занимались предоставлением такого рода услуг. Это были первые попытки разделения банковских структур на коммерческие и инвестиционные.

Исследование и анализ истории становления инвестиционного бизнеса банков позволяет разделить ее на пять основных этапов: 1. Зарождение инвестиционно-банковской деятельности (средние века) -период появления торговых банкиров и финансистов. 2. Становление инвестиционно-банковской деятельности (18-19вв.) — период промышленных революций и возникновения первых инвестиционных банков в США и Европе. 3. Развитие инвестиционно-банковской деятельности (20в. — начало 21 в.) -период индустриализации, научно-технической революции, внедрения информационно-компьютерных технологий, глобализации рынков и широкого распространения инвестиционных операций банков. 4. Кризисное состояние инвестиционно-банковской деятельности (вторая половина 2008г. - первая половина 2009г.) - период острой фазы кризиса и трансформации инвестиционного бизнеса банков. 5. Посткризисное восстановление (вторая половина 2009г. - по н/в) -период преодоления последствий кризиса и выстраивания новых отношений на рынке инвестиционно-банковских услуг. В качестве критериев выделения периодов предлагаем использовать следующие показатели: - организационные формы финансовых организаций; - виды операций, осуществляемых финансовой организацией в сфере инвестиционно-банковской деятельности; - характер взаимодействия финансовых организаций с государством. Данные критерии, на наш взгляд, целесообразно рассматривать в качестве ключевых, так как на их основе можно достаточно полно охарактеризовать особенности каждого периода. Историческое развитие и становление инвестиционно-банковского бизнеса, в первую очередь, связано с изменением подходов к организационной форме: инвестиционные банки выросли из небольших частных, как правило, семейных, банковских домов в лидеров финансового рынка. При этом для каждого периода характерно появление абсолютно нового вида финансовой организации, которая отражает особенности построения бизнеса в определенных исторических условиях развития экономики. Что касается вида услуг, предлагаемых финансовой организацией своим клиентам, то развитие экономических отношений между субъектами требовало от банков, которые также были вовлечены в эти отношения, совершенствовать свои услуги с целью удовлетворения возрастающих потребностей рынка.

И, наконец, история нынешнего банковского дела - это отражение разных уровней взаимоотношений банков с государством: правительства помогают своим банкам в трудные дни, а кредитные организации оказывают необходимую финансовую поддержку государству в те или иные исторические периоды. При этом банки получают от него определенные привилегии, например, в виде привлечения правительственных денежных средств на свои счета, а также получают положительный политический эффект. Для государства преимущество такого союза обусловлено, во-первых, его выгодностью и прибыльностью и, во-вторых, государство этой поддержкой «успокаивает» народные массы, в случае банкротства какого-либо крупного банка. Ведь информация о банкротстве может посеять панику среди людей, недоверие ко всей банковской системе, в результате чего вкладчики начнут изымать из банков свои вклады. На наш взгляд, характеристика каждого периода на основании выделенных критериев может быть представлена следующим образом (таблица 3). Рассмотрим каждый этап в отдельности более подробно и отметим основные его черты с учетом выделенных критериев классификации -организационной формы, видов операций, взаимодействия с государством.

## Влияние особенностей организационной структуры на «выживаемость» инвестиционных банков в условиях последнего мирового финансового кризиса

В целом же, начиная с июля 2010г., динамика движения изменилась в сторону роста в связи с выходом мировой экономики из кризиса, и продолжает оставаться положительной.

Этот финансовый кризис удалось пережить, но он нанес США огромные потери. Полностью уничтожена частная ипотека - 95% ссуд на покупку жилья в 2009 были направлены через государственные организации. Разорились более 310 банков51 в период с сентября 2008 по декабрь 2010г. Отношение американского долга к ВВП в 2011 году, по прогнозам Всемирного банка, приблизится к 100%.

В Европе, хотя ситуация в индустрии складывалась нисколько не лучше, банкротств крупных банков удалось избежать. Многие банки, являющиеся активными участниками на финансовом рынке, привлекли значительное финансирование от государства или своих текущих акционеров.

К апрелю 2009 года, по подсчетам МВФ, кризис стоил миру 4,054 трлн. долл. США. Из них обесценение американских финансовых активов составило 2,712 трлн. долл. США, европейских - 1,193 трлн. долл. США и японских 0,149 трлн. долл. США. Наибольшие потери из-за невозвратных кредитов понесла общемировая банковская система - 2,47 трлн. долл. США52.

Предоставив государственную помощь терпящей крах мировой экономике, власти всех стран мира постарались как можно быстрее отчитаться об эффективности расходования этих средств. И в сентябре 2009 года, к первой годовщине кризиса, все правительства, в том числе и российское, объявили, что в их странах спад производства закончился и начался умеренный подъем.

По данным Обзора Глобального Инвестиционного Комитета банка Morgan Stanley Smith Barney восстановление мировой экономики, начавшееся во второй половине 2009 года и сохранившееся в 2010 году, переходит на следующую стадию — роста - которая продолжится в 2011 ив 2012 годах.

Основным «двигателем» этого роста станут развивающиеся рынки, которые могут прибавить более чем 6%, в то время как экономика развитых рынков может вырасти примерно на 2%. Процесс роста мировой экономики сопровождается двумя следующими противоречивыми тенденциями: борьбой с инфляцией (прежде всего Китай и некоторые другие страны с развивающейся экономикой) и стимулирование инфляции (как способ увеличить экономический рост) - США и некоторые другие развитые страны.

Исходя из всего вышеизложенного, можно сделать вывод, что, несмотря на периодически возникающие разговоры о "второй волне" кризиса при появлении тех или иных негативных новостей, в целом к концу 2010 года экспертное сообщество пришло к консенсусу, что ее возникновение маловероятно, хотя ситуация в европейских странах и будет держать в тонусе денежные власти весь 2011 год.

Когда ситуация на финансовых рынках стала более устойчивой, правительства стран приготовились действовать. В частности, после недолгих колебаний президент Барак Обама поддержал предложения бывшего главы ФРС Пола Волкера возродить систему разделения банков на инвестиционные и коммерческие, сформировавшуюся в США под влиянием закона Гласса Стигалла, так как у многих возникло подозрение, что именно отмена этого закона привела к финансовому кризису.

На самом же деле система разделения банков оставалась практически нетронутой до начала кризиса. В пользу данного суждения говорит тот факт, что отказ правительства спасать Lehman Brothers подорвал доверие банков друг к другу, что, в свою очередь, парализовало рынок межбанковского кредитования. В результате привлеченные на депозиты коммерческих банков средства больше не поступали к инвесторам, что привело к коллапсу реального сектора. Если бы в США не было разделения банков, экономика оказалась бы менее восприимчивой к сбоям межбанковского рынка, так как коммерческие банки смогли бы передать бизнесу хотя бы часть привлеченных сбережений, купив акции или облигации.

Однако отмечаем, что возвращение к системе разделения банков никоим образом не поможет предотвратить новый кризис. Да, если вероятность господдержки снизится, инвестиционным банкам придется действовать осторожнее. Но этот плюс не перевесит повышенную уязвимость перед кризисом, связанную с разделением банковских функций. Кроме того, сомнительно и то, что разделение функций на самом деле снизит вероятность вмешательства государства. Государство будет вынуждено спасать крупные инвестиционные банки, даже если те не будут управлять сберегательными вкладами клиентов, поскольку никто не согласится еще раз пережить катастрофу масштаба Lehman Brothers. Хотя наличие собственного финансового капитала, например, в виде депозитов, которые представляют собой более стабильное фондирование, соответственно, намного снижает риски ликвидности. Ведь не менее существенной проблемой для инвестиционных банков в период кризиса стало отсутствие доступа к дешевой ликвидности. Поскольку в условиях, скажем так, достаточной ликвидности основным способом финансирования инвестиционных банков является РЕПО. Поэтому, когда на рынке возникает вопрос доверия, или у одного из серьезных игроков начинаются проблемы, вся система может ощутить последствия этого. Кроме того, дополнительное преимущество банк получает, если является универсальным и занимается корпоративным кредитованием. В этом случае с точки зрения повышения устойчивости и прочности взаимоотношений между компанией и банком кризисные явления могут оказать и положительное воздействие. Ведь банк может предложить компании полный спектр услуг, которые могут ей потребоваться на любом из этапов ее жизненного цикла, а компания, в свою очередь, способна обеспечить банк дополнительной ликвидностью в виде остатков на счетах.

Для Европы путь разделения банков на коммерческие и инвестиционные не менее опасен. Ведь ее банковская система, в отличие от американской, основана на универсальных банках, поэтому такого рода глобальное разделение коммерческих и инвестиционных банков может привести к уничтожению европейского банковского мира.

Все вышесказанное можно резюмировать словами экс-директора-распорядителя Международного валютного фонда Доминика Стросс-Кана, который заявил: «Американская модель независимого инвестиционного банка потерпела крах. Впредь инвестиционная составляющая будет существовать в универсальных банках. Инвестиционные банки США, в том числе самые. известные, активно участвовали в спекулятивных операциях с сомнительными активами и в результате понесли колоссальные, а для многих и непосильные, убытки»54.

## Анализ российского рынка инвестиционно-банковских услуг

Российский рынок инвестиционно-банковских услуг в результате последнего мирового кризиса значительно изменился. При этом еще в начале 2009 года инвестиционный бизнес в его классическом виде, как бизнес по привлечению капитала, находился в замороженном состоянии в силу резкого спада как на российском, так и на международном финансовом рынке . Данный факт наглядно виден на рисунке 2.

Однако нельзя сказать, что кризис поставил крест на инвестиционно-банковском бизнесе. Компании нуждаются в получении финансирования, в инструментах управления риском и в объектах инвестирования. Да и сам капитализм невозможно представить без обеспечивающих его функционирование систем финансовых рынков, и в частности инвестиционно-банковской деятельности.

Начнем исследование с рассмотрения операций с рублевыми облигациями, в том числе, предоставление услуг по организации выпуска рублевых облигаций. Активность банков на рынке рублевых облигаций в период 2009-2010гг. была достаточная высокая. Эта тенденция очень явно проявилась во время кризиса и продолжилась в 2010г. Это суждение подтверждается и данными Банка России5 , согласно которым на конец 2010г. кредитный портфель банков нефинансовым организациям по сравнению с началом года вырос лишь на 10,9%, в то время как, вложения банков в облигации выросли в 1,3 раза. При этом доля вложений в облигации в активах банковского сектора продолжает расти: на них приходится уже 13,82% наконец 2010г. активов против 6,3% на начало 2009г.

Услуги по организации выпуска рублевых облигаций банками, исходя из рисунка 2, были также востребованы на рынке в период 2009-2010гг., соответственно, и представляли для банков большой интерес. Это связано с тем, что управление продажами рублевых облигаций позволяет банкам в целом усилить свою роль в других доходных сферах бизнеса, включая торговлю долговыми ценными бумагами и предоставление заемщику хеджевых инструментов и кредитов. Хотя выпуск рублевых облигаций может быть менее прибыльным, чем другие виды финансовой деятельности, он важен, поскольку позволяет банку предлагать клиентам полный спектр услуг, которые его могут заинтересовать. Исторически лидерство в данном сегменте принадлежит российским банкам, так как они могут, пользуясь своими возможностями в области кредитов, заниматься перекрестными продажами (см. таблицу 5).

Однако иностранные кредиторы сейчас активно стремятся на российский рынок, где местных конкурентов становится все меньше: количество российских банков, занимающихся выпуском рублевых облигаций, в 2010 году снизилось до 45 по сравнению с 59 в 2008 году.

Положительная динамика на рынке наблюдалась и по операциям банков с еврооблигациями. Причем в первой половине 2009 года для рынка был характерен обратный процесс - методичный выкуп банками с рынка своих евробондов, поскольку спреды доходности по ним значительно расширились в условиях кризиса. Цены евробондов снизились, и выкуп бумаг стал выгодным. Кроме того, с прошедшей девальвацией рубля стоимость внешнего долга повысилась, и свободную долларовую ликвидность стало целесообразно направлять именно на сокращение внешних заимствований.

Наибольший объем сделок по выкупу собственных евробондов осуществил ВТБ, выкупив в первом квартале 2009г. евробонды номинальным объемом 600 млн. долл. США и получив от выкупа прибыль в размере 5,5 млрд. рублей. Во втором квартале объем выкупа составил 200 млн. долл. США. Сбербанк РФ также воспользовался конъюнктурой, выкупив часть выпуска субординированных евробондов на 1 млрд. долл. США с погашением в 2015 году. Объем выкупа составил 135 млн. долл. США. Небольшую долю своих выпусков евробондов выкупили Номос-банк (35 млн. долл. США), Транскредитбанк (62,6 млн. долл. США), коммерческий банк "Ренессанс Капитал" (75,7 млн. долл. США.)57.

Что касается услуг по выпуску еврооблигаций, то привлечение заемного финансирования на международных рынках капитала российскими эмитентами приобретает в последние годы все большую популярность в связи с их большей ликвидностью по сравнению с отечественным рынком. Лидирующие позиции среди организаторов размещения еврооблигаций принадлежит российскому банку ВТБ Капитал (см. таблицу 5). При этом ВТБ Капитал стал лидером как по объему эмиссии (15% суммарного объема всех эмиссий), так и по количеств. По данным еженедельного обзора «Банки и финансы» www.interfпроведенных эмиссий (18% от общего количества всех эмиссий). В рейтинг 20 лидеров в 2010 году по организации еврооблигаций попали еще 3 российских банка: 14-е место занял Альфа-Банк (в 2010 году он выступил агентом по размещению 2 эмиссий на общую сумму 533 млн. долл. США); 16-е место принадлежит Банку Москвы (выступил организатором размещения 4 выпусков евробондов объемом эмиссии 473 млн. долл. США) и 20-е место - Газпромбанк с 1 эмиссией в сумме 216 млн. долл. США.

## Разработка бизнес-процесса обслуживания клиентов, а также системы взаимодействия с подразделениями

Однако наличие последнего признака публично не раскрывается. Оправданным выглядит обособление продаж на внутреннем и внешнем рынках, работа с внутренними и иностранными инвесторами.

Основными зарабатывающими подразделениями Front-office до последнего времени являлись торговые управления (Трейдинг). Специфической чертой практической деятельности российских инвестиционных подразделений является отсутствие различий между такими понятиями, как "трейдинг", "дилинг" и "казначейство". Причина этого явления, как уже говорилось, отсутствие в нормативных актах понятия инвестиционного банка как специфического финансового учреждения, оперирующего на фондовом рынке. Обычно структурное подразделение банка, занимающееся проведением торговых операций с финансовыми инструментами, называют Казначейством. Однако логичнее рассматривать Трейдинг как отдельное самостоятельное структурное подразделение, но и возможно его вхождение в состав Казначейства. Традиционно под термином "трейдинг" подразумевается бизнес-процесс, в ходе которого осуществляются операции по приобретению/отчуждению финансовых инструментов в виде ценных бумаг (базового актива) и их деривативов, проводимые с торговых разделов счетов депо-владельца, номинального держателя, доверительного управляющего.

Выделение функций Middle-office в самостоятельный сектор и обособление его от подразделений, осуществляющих непосредственный контакт с клиентами, связано с развитием фондового рынка, усложнением операций и сделок, предлагаемых клиентам и проводимых на рынках, и увеличением их объема. Middle-office непосредственно осуществляет структурирование сделок и оказывает методологическую и аналитическую поддержку клиентским подразделениям.

При структурировании сделки, как минимум, можно выделить, три этапа: - первый - определение основных параметров сделки и согласие сторон на заключение сделки на этих условиях. Это происходит непосредственно при участии сотрудников клиентских подразделений и структураторов, возможно привлечение юристов (для снижения правовых рисков); второй - финансовый и юридический анализ, фактическое структурирование сделки, исходя из условий, определенных на первом этапе, и утверждение ее параметров коллегиальным органом банка; - третий - фактическая реализация сделки и ее дальнейшее сопровождение. Обычно это делают совместно сотрудники Middle-office и Back-office, при этом последние отслеживают исполнение обязательств по заключенным сделкам в соответствии с определенными Front-office условиями (урегулирование сделки), осуществляют полный учет сделок в соответствии с требованиями российского законодательства и аккумулируют информацию в объеме, необходимом для организации бухгалтерского учета. Стоит отметить возрастающую роль консультационных услуг, за которые как раз и отвечают сотрудники данного структурного сектора. В течение последних лет, одновременно с нарастающим интересом иностранных инвесторов к российским активам, стал увеличиваться и приносимый ими доход71. Таким образом, в структуре российских банков добавился еще один центр образования прибыли в виде Middle-office, доля которого с развитием рынка структурированных финансовых продуктов становится все весомее. Однако организация работы подразделений, входящих в данный структурный сектор и обеспечивающих аналитическую поддержку трейдерам и клиентским подразделениям, также не регламентируется ни одним регулятором. Более того, аналитические материалы, которые выпускают эти подразделения, во многом зависят от пристрастий того или иного аналитика, знаний конкретной отрасли и множества других, не менее субъективных факторов. Основная задача при организации деятельности аналитического подразделения, с одной стороны, - создать сотрудникам условия максимальной независимости от влияния интересов трейдеров и клиентских подразделений при формировании их мнения, с другой - максимально учесть возможные интересы инвесторов при подготовке аналитических отчетов, чтобы заинтересовать инвесторов в работе с компанией. Поэтому необходимо, чтобы эти подразделения входили в разные Департаменты. Необходимо также остановиться на подразделении, занимающимся управлением рисками. Единых стандартов организации административной иерархии в отношении этого подразделения пока не выработано. Существующая практика такова, что сотрудники, управляющие специфическими рисками, присущими инвестиционно-банковской деятельности, включаются в состав экономических, контрольных, иногда аналитических структурных подразделений. В любом случае это подразделение относится к блоку Middle-office, однако специфичность выполняемых им функций и широкое распространение управляющего воздействия в результате принимаемых менеджерами решений требуют акцентирования внимания на данном подразделении.

Организация процесса обработки и учета информации по сделкам и операциям с ценными бумагами в блоке подразделений Back-office подчинена, в первую очередь, выполнению требований ФСФР, поэтому это наиболее зарегулированный блок. Численность и структура его напрямую зависят от объема операций трейдинга и клиентских подразделений. Кроме того, данный блок обеспечивает правовую и техническую поддержку трейдерам и клиентским подразделениям, а также осуществляет проверяющие операции, которые были проведены, гарантируя, что они не ошибочны, и проводят необходимые переводы.

Предложенная бизнес-модель является универсальной, но она может варьироваться в довольно широких пределах в зависимости от целей и условий конкретного банка. На практике модель организационного построения каждого конкретного банка — это уникальное (за редким исключением) сочетание названных выше форм подразделений, зависящее как от реальных условий их функционирования, так и от многих привходящих обстоятельств. Так, банки различаются между собой по размеру, уровню специализации, обслуживаемой клиентуре, структуре пассивов и многими другими характеристиками. Поэтому невозможно создать идеальную банковскую структуру, максимально удовлетворяющую всем возможным требованиям. В определенном смысле организационная структура банка всегда компромиссна.