Чадин Сергей Вячеславович. Формирование системы централизованного управления активами коммерческого банка : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 : Санкт-Петербург, 2004 170 c. РГБ ОД, 61:04-8/4415

**Содержание к диссертации**

Введение

ГЛАВА 1. Особенности современного банковского финансового менеджмента 9

1.1. Роль банковской системы в экономике и требования, предъявляемые к коммерческим банкам 9

1.2. Банковский финансовый менеджмент и система централизованного управления активами 20

ГЛАВА 2. Методы управления активами коммерческих банков 51

2.1. Методы управления структурой активов 51

2.2. Методы управления рисками 66

2.3. Методы управления ликвидностью 90

2.4. Методы управления персоналом 108

ГЛАВА 3. Формирование системы централизованного управления активами 115

3.1. Построение компонентов системы управления 115

3.2. Интеграция и оптимизация системы управления 141

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 159

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И МАТЕРИАЛОВ

**Введение к работе**

Банковская система — неотъемлемая часть экономики и одна из важнейших сфер национального хозяйства каждого государства. Сильный банковский сектор способен существенно развить рыночные отношения и быть эффективным проводником государственной политики, слабый же становится фактором неизбежного ослабления экономики.

Сегодня перед российской банковской системой стоит ряд серьезных lipoid

блем: низкая капитализация банков, неразвитость инфраструктуры кредитова  
ния, слабость клиентской базы и снижение доходности по большинству банков  
ских операций. Стремительно меняются и экономические условия: повышаются  
требования инвесторов к отдаче от своих активов, правила регулирования изме  
няются в сторону международных стандартов, происходит нарастание процес  
сов слияний и поглощений, территориальной и продуктовой экспансии крупных  
финансовых структур. В результате ускорения процесса взаимной интеграции  
4 российского и зарубежных финансовых рынков и усложнения инфраструктуры

рыночной экономики в целом появляются новые финансовые инструменты и сегменты рынка. При этом особенностью внутренней среды большинства российских кредитных организаций все еще остается невысокий уровень менеджмента.

В этих условиях для повышения конкурентоспособности банка необходимы совершенствование управления активами и пассивами, развитие внутренней организационной структуры и оптимизация работы финансово-аналитической службы. По мере роста объемов операций именно уровень управленческих технологий будет определять направление развития бизнеса, динамику финансовых показателей и, в конечном счете, инвестиционную привлекательность банка. Важность решения этих проблем возрастет еще больше со вступлением России в ВТО и приходом на рынок западных банков, где организация работы доведена до совершенства.

Однако, до сих пор большая часть вопросов управления структурой, движением и рисками активов остается изученной лишь теоретически, отсутствует логически завершенная концепция стратегического и оперативного решения задач управления активами. Аналогичный зарубежный опыт не всегда соответствует потребностям российской действительности, и переносить иностранные образцы часто неэффективно. Большинство российских публикаций по данной проблематике в основном рассматривают отдельные проблемы менеджмента, что делает значительную часть рекомендаций ограниченно применимыми.

Практическая важность вопросов эффективного управления активами коммерческих банков и недостаточная разработанность теоретических аспектов оптимизации доходности, ликвидности и риска банковских активов определили актуальность темы диссертационного исследования, позволили сформулировать его цель и обозначить круг решаемых задач.

Цель исследования — разработка системы централизованного управления активами коммерческого банка, а также практических рекомендаций, направленных на повышение эффективности управления банковскими активами.

Для достижения указанной цели были поставлены и решены следующие задачи:

выявить характерные черты финансового менеджмента в российских коммерческих банках и определить основные направления его развития;

обобщить основные принципы построения современных эффективных систем управления активами коммерческого банка;

определить содержание и функции управления активами коммерческого банка, показать место и роль казначейства в системе их финансового менеджмента;

выявить и систематизировать основные факторы, влияющие на эффективность централизованного управления активами коммерческого банка;

на основе анализа мирового опыта определить приемлемые методы управления активами коммерческого банка в современных российских условиях;

разработать систему централизованного управления активами коммерческого банка;

сформулировать методологические основы оптимизации процессов управления активами коммерческого банка.

Объектом исследования явился коммерческий банк как важнейший структурный элемент денежно-кредитной системы.

Предметом исследования явились финансовый менеджмент коммерческого банка и методы централизованного управления активами коммерческого банка.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования явились труды российских и зарубежных специалистов по проблемам теории банковского дела, управления активами, ликвидностью и рисками, вопросам создания информационных систем поддержки принятия решений. В процессе исследования использовались такие общенаучные методы, как системный, факторный, сравнительный и логический анализ, экономическое моделирование и финансовый анализ. При построении схем и таблиц, для получения и систематизации полученных данных применялись методы группировки, экспертной оценки, статистической обработки эмпирических данных, графической интерпретации исследованных процессов. Информационной базой служили законодательные и нормативные акты Центрального банка Российской Федерации, научные публикации в специализированных журналах и сети Интернет.

Исследование построено на практическом материале, собранном в процессе работы в ряде банков Санкт-Петербурга, что позволило представить анализ существующих методик и приемов, поставить ряд проблем, а также разработать практические рекомендации по совершенствованию действующего механизма управления активами коммерческого банка.

Научная новизна диссертации обусловлена недостаточной разработанностью проблем управления активами коммерческих банков и заключается в следующих теоретических и практических результатах, направленных на повышение эффективности управления банковскими активами:

сформулированы характерные черты финансового менеджмента в российских коммерческих банках, определены основные направления его развития;

обобщены основные принципы построения современной эффективной системы управления коммерческим банком;

уточнено понятие управления активами коммерческого банка, дано авторское определение централизованного управления активами, определены роль и место казначейства в системе управления коммерческим банком;

выявлены и систематизированы основные факторы, влияющие на эффективность централизованного управления активами коммерческого банка;

разработана система централизованного управления активами коммерческого банка и предложены схема и алгоритм управления каждым из ее элементов;

сформулированы методологические основы оптимизации процессов управления активами коммерческого банка.

Практическая значимость исследования. Предложения и рекомендации, изложенные в работе, позволяют усовершенствовать существующие системы управления активами коммерческих банков, дают возможность развить и усилить роль казначейства в управлении банком в целом. Наиболее полезными результаты исследования могут оказаться для высшего и среднего руководства средних и небольших банков, в деятельности которых казначейству обычно отводится лишь исполнительская функция. Положения работы могут быть использованы при чтении специальных курсов по экономической теории, банковскому делу и финансовому менеджменту.

Апробация работы. Основные результаты исследования докладывались на семинарах МВШУ, на 4-й Межрегиональной научно-практической конференции "Экономика, экология и общество России в 21-м столетии» (г.Санкт-Петербург, 21-23 мая 2002г.), III Международной научно-практической конференции "Финансовые проблемы РФ и пути их решения: теория и практика» (г.Санкт-Петербург, 8-10 октября 2002г.), IV межвузовской конференции аспирантов и докторантов «Теория и практика финансов и банковского дела на со-

временном этапе» (г.Санкт-Петербург, 5 декабря 2002г.), Второй Всероссийской научно-практической конференции «Банковская система и реальный сектор экономики» (г. Иваново, 6 июня 2003 г.), а так же использовались в практической деятельности ряда банков: ОАО «ЭНЕРГОМАШБАНК», ОАО «Урал-Сиб» (филиал в городе Санкт-Петербург), ОАО ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ТЕХНОХИМБАНК.

Публикации. По теме диссертации автором было опубликовано 11 работ общим объемом 2,4 п.л., из них лично принадлежит автору — 2,4 п.л..

Объем и структура исследования. Диссертация изложена на 170 страницах машинописного листа и состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. Работа иллюстрирована 9 таблицами и 21 рисунком. Список литературы содержит 120 наименований.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, обозначены цель и задачи, отражена научная новизна и практическая значимость работы.

Первая глава - «Особенности современного банковского финансового менеджмента» — посвящена выявлению характерных черт и особенностей российской системы банковского финансового менеджмента, определению основных направлений ее развития, обобщению основных требований, предъявляемых к коммерческим банкам, и принципов, на основе которых должна строиться современная система управления банком. Так же в первой главе рассмотрена система централизованного управления активами, определены роль и место казначейства в системе банковского финансового менеджмента, определены и охарактеризованы факторы, влияющих на эффективность управления активами коммерческого банка.

Вторая глава - «Методы управления активами коммерческого банка» — посвящена рассмотрению методов управления структурой и качеством активов, их ликвидностью и рисками, а так же персоналом. Даны описания различных методов и оценка цели и области их применения, описаны характерные для каждого из методов достоинства и недостатки. В главе приводится авторская классификация методов управления активами коммерческого банка.

**В третьей главе**- «Формирование системы централизованного управления активами» — даны рекомендации по построению систем формирования стратегии, управления структурой и качеством, ликвидностью и рисками активов, построения информационной системы и управлению персоналом, а так же предложена собственная система централизованного управления активами коммерческого банка и комплексный алгоритм принятия решений по эффективному управлению банковскими активами. Отдельно в главе определены пути и направления оптимизации процессов управления банковскими активами как основы повышения эффективности деятельности российских коммерческих банков.

**В заключении**изложены выводы и результаты проведенного исследования.

## Роль банковской системы в экономике и требования, предъявляемые к коммерческим банкам

Банковская система является одним из важнейших звеньев любой современной экономики. Ее значение особенно важно для рыночных систем, в которых развитие товарного производства и обращения тесно переплетается с развитием банков. Сегодня во всем мире национальные банковские системы становятся по-настоящему одними из основных частей рыночной инфраструктуры, обеспечивающими эффективность микропроцессов, и инструментом для решения важных макроэкономических задач.

Существующая в настоящее время в России банковская система своеобразна и уникальна. Сложившись естественным образом за короткий срок в нелегкое время перехода к рыночным отношениям, она отражает все успехи и провалы экономики за весь этот период.

Длительное время банки были государственными органами и выступали в качестве одной из центральных основ административно-командной системы, утратив традиции и опыт дореволюционных коммерческих банков. Постсоветская банковская система, являясь одной из наиболее мобильных сфер экономики, тоже успела пережить не только собственные взлеты и падения, но и воздействие структурных экономических и политических катаклизмов.

Сегодня банковская система Российской Федерации представляет собой включенную в общую экономическую систему страны целостную и взаимосвязанную совокупность кредитных организаций, удовлетворяющих потребность субъектов экономики в банковских услугах. Она является двухуровневой и состоит из Центрального банка на первом уровне и около 1300 действующих банковских и 50 небанковских кредитных организаций, филиалов и представительств иностранных банков на втором уровне. В большинстве это малые и средние банки с собственным капиталом до 5 млн. евро (их доля — около 85%). В настоящее время после преодоления кризиса она динамично растет и развивается, стремясь в короткие сроки выйти на современный мировой уровень.

Формирование современного российского банковского сектора началось с крайне небольших по мировым меркам финансовых учреждений. Эта особенность оказывает проникающее воздействие на характер операций и финансовую устойчивость отдельных банков и всей системы в целом: сегодня зачастую именно масштаб банка определяет характер его операций, а понятие эффективности различается для крупных, средних и малых организаций [3].

## Методы управления структурой активов

В основе метода общего фонда средств лежит идея объединения всех ресурсов банка вне зависимости от их происхождения, срочности и стоимости. Получившийся пул распределяется между теми активами, которые считаются подходящими в данный момент, зачастую без прогнозов ликвидности, оценки себестоимости и прибыли отдельных вложений. В соответствии с выбранными приоритетами определяется, какой объем ресурсов банка будет помещен в резервы первой и второй очереди, а какой - использован для кредитования и инвестиций. Вопросы значительного по объему инвестирования обычно рассматриваются отдельно. Таким образом, для осуществления конкретной активной операции не имеет значения, из какого источника поступили средства, если размещение содействует достижению поставленных целей.

Главной задачей при определении структуры размещения средств является установление нормы первичного резерва, являющегося основным источником ликвидности. Следующей задачей является формирование ликвидных активов, приносящих доход, — вторичного резерва, который с минимальной задержкой и незначительным риском потерь можно превратить в наличные средства. Объем первичных и вторичных резервов обычно определяется эмпирически. Третьим этап является формирование портфеля кредитов — наиболее рискованных и низколиквидных активов, приносящих основной доход. Оставшиеся ресурсы используют для формирования инвестиционного портфеля для получения текущего дохода с возможностью при необходимости быстро пополнить резервы второй очереди.

Использование метода общего фонда средств в управлении активами дает банку широкие возможности выбора категорий активных операций. Этот метод устанавливает приоритеты, которые формулируются довольно общо. Достоинством этого является простота принимаемых управленческих решений, что может быть оправдано в отдельных случаях.

Недостатком метода является размещение пассивов из одного общего источника, в результате чего теряется связь между структурными элементами пассивов и активов. Он также не содержит и четких критериев для распределения средств по категориям активов и не дает решения дилеммы "ликвидность — прибыльность", ставя его в зависимость от опыта и интуиции менеджмента. В результате излишне много внимания уделяется ликвидности без учета различия требований к ней со стороны различных видов пассивов, что зачастую является причиной сокращения нормы прибыли.

Эти недостатки может помочь преодолеть метод распределения активов, известный также как метод директ-сорсинга или метод конверсии средств.

Этот метод устанавливает размер необходимых банку ликвидных средств в зависимости от источников привлечения фондов. Большая доля быстрообора-чиваемых активов должна помещаться в первичные и вторичные резервы, в долгосрочные проекты вкладываются более стабильные пассивы. Установив принадлежность средств с точки зрения их ликвидности и прибыльности, менеджмент определяет порядок их размещения. Таким образом, наиболее нестабильная часть вкладов до востребования направляется в резервы первой очереди, небольшая — в ликвидные вторичные резервы. Основной капитал, практически не требующий покрытия ликвидными активами, используется для вложения в недвижимость. Оставшиеся средства размещаются в долгосрочные кредиты и менее ликвидные ценные бумаги для увеличения доходов банка.

Данная модель предполагает создание внутри банка нескольких центров прибыли и центров ликвидности, используемых для размещения средств, привлекаемых из разных источников. Формируются обособленные центры ресурсов до востребования, срочных ресурсов, основного капитала и т.п., которые стано вятся банками внутри банка и осуществляют размещение средств независимо от других центров. Таким образом, установив принадлежность средств к конкретному центру с точки зрения их ликвидности и прибыльности, руководство банка определяет порядок их размещения.

Этот метод позволяет оптимально распределить и согласовать структуры пассивов и активов. Например, размещение краткосрочных активов будет производиться из краткосрочных пассивов, а долгосрочные ресурсы фондируют долгосрочные операции. Преимуществом этого становится уменьшение избыточной доли ликвидных активов и вложение дополнительных средств в ссуды и инвестиции, что ведет к увеличению нормы прибыли. Однако, менеджерам пассивных и активных операций следует тщательно отслеживать соответствующие структуры и удельные веса.

В то же время есть ряд недостатков, снижающих общую эффективность метода. Во-первых, между скоростью обращения вкладов той или иной группы и колебаниями общей суммы вкладов этой группы тесной связи может и не быть. На практике часть этих ресурсов никогда не будет изъята и может быть инвестирована в долгосрочные активы. Во-вторых, предполагаемая независимость источников средств от путей их использования не всегда бывает на деле. Зачастую, привлечение новых клиентов означает одновременно обязательство банка удовлетворять часть заявок на кредиты с их стороны. Кроме того, под воздействием проводимой денежно-кредитной политики спрос на кредиты в периоды подъема может опережать рост вкладов, тогда как в условиях периоды спада деловой активности умеренному спросу на кредиты противостоит высокий рост депозитов.

## Построение компонентов системы управления

Процесс разработки стратегии призван обеспечивать успешную и эффективную деятельность банка на выбранных сегментах финансовых рынков и координировать усилия всех его подразделений для решения поставленных задач. Разработка стратегии управления активами банка проводится в соответствии с его миссией - целью, для которой банк существует и которую планирует достичь в определенный период времени. Миссия становится базисом, некоторой точкой опоры для деятельности организации в целом и помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении. Грамотно сформулированные и озвученные миссия и стратегия способствуют привлечению клиентов и улучшению связей с партнерами и контрагентами, а также повышают заинтересованность и лояльность сотрудников.

Процесс стратегического управления активами коммерческого банка проходит пять стадий:

1. подготовительная стадия сбора информации;

2. оценка динамики и нестабильности внешней среды;

3. выработка комплексной стратегии на основе соответствия целей возможностям их достижения;

4. разработка стратегического плана развития;

5. определение стратегических параметров (заданий и ограничений) по отдельным видам операций.

На подготовительной стадии собирается три основных вида информации от всех подразделений и служб банка:

1. ретроспективная отчетность (баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств и т.д.) и оперативные данные подразделений, детализирующие сводные финансовые показатели;

2. тенденции внешней экономической среды - анализ и прогноз макроэкономических показателей конъюнктуры финансовых рынков и отраслей промышленности, являющихся целевыми сегментами для банка, существующих и ожидаемых правительственных решений и изменений законодательства, целей государственной экономической и денежно-кредитной политики в данном периоде и последствий их реализации;

3. проекты планов на будущий периоду составляемые в пределах своей компетенции функциональными подразделениями и службами банка (их собственный прогноз своих возможностей на будущий период).

Макроэкономические тенденции и собственные планы на будущий период могут быть составлены в виде дерева сценариев с оптимистичным сценарием, пессимистичным и наиболее реальным. Необходимо учитывать и достоверность полученных данных, зависящую от квалификации специалистов подразделений и качества применяемого ими аналитического и учетного аппарата.

Отдельно оценивается динамика и степень нестабильности внешней среды — совокупности экономических, социальных и политических факторов, непосредственно или косвенно воздействующих на возможность и способность банка достигать поставленных целей. Внешняя среда характеризуется сложностью (число и разнообразие факторов, на которые необходимо реагировать), взаимосвязанностью факторов (сила воздействие изменение одного фактора на изменение других), подвижностью (скорость происходящих изменений банковского окружения) и неопределенностью (степень полноты информации о факторах и тенденциях их изменений).

Совокупное действие всех факторов внешней среды формирует уровень ее нестабильности, который со стороны банка характеризуется привычностью ожидаемых событий, предполагаемыми темпами изменений и возможностями прогнозирования будущего. Чем выше нестабильность внешней среды, тем сложнее верно оценить конъюнктуру, складывающуюся в том или ином сегменте финансового рынка, и выработать адекватные стратегические решения, направленные на устойчивое функционирование организации. В зависимости от вероятности возникновения кризисной ситуации могут применяться технологии стратегического управления, указанные в табл.3.1.