

Н.И. КУЛИКОВ, И.Р. УНАНЯН, Л.С. ТИШИНА

БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тамбов
◆ Издательство ГОУ ВПО ТГТУ ◆
2010

УДК 336.71(075.8)
ББК У262.101-21я73
К903

Р е ц е н з е н т ы:

Доктор экономических наук, профессор ГОУ ВПО ТГТУ
Л.В. Пархоменко

Директор Тамбовского филиала ОАО АКБ «Росбанк»
Л.М. Ерёмкина

К903 **Банковский менеджмент : учеб. пособие / Н.И. Куликов,
И.Р. Унанян, Л.С. Тишина. – Тамбов : Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ,
2010. – 80 с. – 100 экз. – ISBN 978-5-8265-0927-2.**

Раскрывается сущность и значение анализа кредитного портфеля в управлении коммерческим банком. С позиций комплексного подхода даётся методика проведения анализа риска кредитного портфеля, приводятся меры, способствующие повышению качества совокупности банковских кредитов. Рассмотрены основные принципы организации розничных продаж банковских услуг, методы проведения их рекламы и базовые условия ценообразования в коммерческом банке.

Предназначено для студентов 4–5 курсов специальности 080100 всех форм обучения.

УДК 336.71(075.8)
ББК У262.101-21я73

ISBN 978-5-8265-0927-2 © Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Тамбовский государственный технический
университет» (ГОУ ВПО ТГТУ), 2010
Министерство образования и науки Российской Федерации

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Тамбовский государственный технический университет»

Н.И. КУЛИКОВ, И.Р. УНАНЯН, Л.С. ТИШИНА

БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Утверждено Учёным советом университета
в качестве учебного пособия
для студентов 4–5 курсов специальности 080100
всех форм обучения



Тамбов
Издательство ГОУ ВПО ТГТУ
2010

Учебное издание

КУЛИКОВ Николай Иванович,
УНАНЯН Ирина Рубеновна,
ТИШИНА Лидия Семёновна

БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Редактор И.В. Калистратова
Инженер по компьютерному макетированию М.А. Филатова

Подписано в печать 17.06.2010
Формат 60 × 84/16. 4,65 усл. печ. л. Тираж 100 экз. Заказ № 348

Издательско-полиграфический центр ГОУ ВПО ТГТУ
392000, Тамбов, Советская, 106, к. 14

ВВЕДЕНИЕ

Банковский менеджмент – это система управленческих воздействий, производимых соответствующими организационными структурами, обеспечивающими непрерывность и своевременность движения кредитных ресурсов с целью достижения микро- и макроэкономических преимуществ.

К микроэкономическим целям относятся устойчивость банковского учреждения, сохранность и доходность ресурсов банка и его клиентов. Макроэкономические цели находятся в сфере стабилизации национальной денежной единицы, максимальной активизации использования материальных и денежных ресурсов в экономике. Качественный, эффективный и адекватный банковский менеджмент позволяет банку не только противостоять негативным макро- и микроэкономическим факторам, ведущим к банкротству, но зачастую адаптирует их к своим целям. Поэтому наличие в банке такого менеджмента является основным условием и гарантией его устойчивости и эффективной работы.

Банк как коммерческая организация ставит своей задачей получение прибыли, которая обеспечивает устойчивость и надёжность его функционирования и может быть использована для расширения его деятельности. Ориентация на прибыльность операций всегда связана с различными видами рисков, которые при отсутствии системы их ограничения могут обернуться убытками. Неэффективное управление рисками в банковской деятельности может привести учреждение к банкротству, а в силу его положения в экономике, к целому ряду банкротств, связанных с ним предприятий, банков и граждан. Поэтому любой банк при определении стратегии своей деятельности должен сформировать такую систему мероприятий, которая направлена на получение прибыли и одновременно максимально учитывает возможности предотвращения потерь при осуществлении банковской деятельности.

Успешное решение проблемы оптимизации соотношения «прибыльность-риск» при проведении кредитных операций банка во многом определяется применением эффективных приёмов банковского менеджмента.

По мере развития банковского предпринимательства все более актуальными становятся приёмы банковского маркетинга, широко используемые российскими банками в условиях межбанковской конкуренции.

Маркетинг банка – это его внутренняя и внешняя стратегия, политика и тактика, решающие свои задачи: поддержание имиджа банка, общение с клиентом, обеспечение преимуществ клиенту при условии пользования услугами данного банка. Банковский маркетинг получил широкое распространение в России позже, чем в других развитых странах. Это обусловлено тем, что маркетинг является инструментом интенсивного развития любой отрасли экономики, в том числе и в банковском бизнесе. Уровень развития российских банков на данном этапе не соответствует в полной мере требованиям формирования рыночных институтов, которые могли бы эффективно вести конкурентную борьбу с использованием маркетинговых технологий.

Основная схема банковского маркетинга это: сбор информации, необходимой для расширения рынка, разработка продукта и услуг и определение их цены, организация сбыта услуг. Сдерживание развития банковского маркетинга в России во многом обусловлено кадровым дефицитом. Основы банковского маркетинга необходимо знать руководству банков с целью повышения эффективности управления банком.

Банковский маркетинг представляет собой широкое понятие, охватывающее помимо оценки качества услуг и обслуживания клиентов, создание специальных отраслевых предложений и разработку новых продуктов, конкурентную разведку, банковскую рекламу, развитие бренда.

Банковский менеджмент является очень широкой дисциплиной, охватывающей методы анализа и управления всеми сферами деятельности банка, в связи с чем, авторы излагают только два элемента банковского менеджмента: управление кредитным портфелем банка и банковский маркетинг.

1. УПРАВЛЕНИЕ КРЕДИТНЫМ ПОРТФЕЛЕМ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

1.1. КРЕДИТНЫЙ РИСК И ОСНОВНЫЕ ПРИЁМЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА НЕГО

Кредитные операции коммерческих банков являются одним из важнейших видов банковской деятельности. На финансовом рынке кредитование сохраняет позицию наиболее доходной статьи активов кредитных организаций, хотя и наиболее рискованной. Кредитный риск, таким образом, был и остаётся основным видом банковского риска.

Кредитный риск представляет собой риск невыполнения кредитных обязательств перед кредитной организацией третьей стороной. Опасность возникновения этого вида риска существует при проведении ссудных и других приравненных к ним операций, которые отражаются на балансе, а также могут носить внебалансовый характер. К числу таких операций относятся:

- предоставленные и полученные кредиты (займы);
- размещённые и привлечённые депозиты;
- прочие размещённые средства, включая требования на получение (возврат) долговых ценных бумаг, акций и векселей, предоставленных по договору займа;
- учтённые векселя;
- уплата кредитной организацией бенефициару по банковским гарантиям, не взысканная с принципала;

- денежные требования кредитной организации по сделкам финансирования под уступку денежного требования (факторинг);
- требования кредитной организации по приобретённым по сделке правам (уступка требования);
- требования кредитной организации по приобретённым на вторичном рынке закладным;
- требования кредитной организации по сделкам продажи (покупки) финансовых активов с отсрочкой платежа (поставки финансовых активов);
- требования кредитной организации к плательщикам по оплаченным аккредитивам (в части непокрытых экспортных и импортных аккредитивов);
- требования к контрагенту по возврату денежных средств по второй части сделки по приобретению ценных бумаг или иных финансовых активов с обязательством их обратного отчуждения в случае, если ценные бумаги являются некотируемыми;
- требования кредитной организации (лизингодателя) к лизингополучателю по операциям финансовой аренды (лизинга).

Степень кредитного риска зависит от следующих факторов:

- экономической и политической ситуации в стране и регионе, т.е. на неё воздействуют макроэкономические и микроэкономические факторы (кризисное состояние экономики переходного периода, незавершённость формирования банковской системы и т.д.);
- степени концентрации кредитной деятельности в отдельных отраслях, чувствительных к изменениям в экономике (т.е. значительный объём сумм, выданных узкому кругу заёмщиков или отраслей);
- кредитоспособности, репутации и типов заёмщиков по формам собственности, принадлежности и их взаимоотношений с поставщиками и другими кредиторами;
- банкротства заёмщика;
- большого удельного веса кредитов и других банковских контрактов, приходящихся на клиентов, испытывающих финансовые трудности;
- концентрации деятельности кредитной организации в малоизученных, новых, нетрадиционных сферах кредитования (лизинг, факторинг и т.д.);
- удельного веса новых и недавно привлечённых клиентов, о которых банк не располагает достаточной информацией;
- злоупотреблений со стороны заёмщика, мошенничества;
- принятия в качестве залога труднореализуемых или подверженных быстрому обесцениванию ценностей или неспособности получить соответствующее обеспечение для кредита, утрата залога;
- диверсификации кредитного портфеля;
- точности технико-экономического обоснования кредитной сделки и коммерческого или инвестиционного проекта;
- внесения частых изменений в политику кредитной организации по предоставлению кредитов и формированию портфеля выданных кредитов;
- вида, формы и размера предоставляемого кредита и его обеспечения и т.д. Поскольку на практике эти факторы могут действовать в противоположных направлениях, то влияние положительных факторов нивелирует действие отрицательных, а если они действуют в одном направлении, то возможно и другое – отрицательное влияние одного фактора будет увеличиваться действием другого. Перечисленные факторы кредитного риска можно сгруппировать как внешние и внутренние.

К группе внешних факторов относятся: состояние и перспективы развития экономики страны в целом, денежно-кредитная, внешняя и внутренняя политика государства и возможные её изменения в результате государственного регулирования.

К внешним кредитным рискам относятся: политический, макроэкономический, социальный, инфляционный, отраслевой, региональный, риск законодательных изменений (например, создание регулятивных благоприятных условий для предоставления одних видов кредитов и ограничений по другим), риск изменения процентной ставки. Кредитная организация не может точно прогнозировать уровень процента, а только учесть при управлении кредитными рисками дополнительные резервы на покрытие возможных убытков как прямого, так и скрытого характера.

Внутренние факторы могут быть связаны как с деятельностью банка-кредитора, так и с деятельностью заёмщика. К первой группе факторов относятся: уровень менеджмента на всех уровнях кредитной организации, тип рыночной стратегии, способность разрабатывать, предлагать и продвигать новые кредитные продукты, адекватность выбора кредитной политики, структура кредитного портфеля, факторы временного риска (при длительном сроке кредитной сделки повышается вероятность изменения процента, валютных курсов, доходов по ценным бумагам, процентной маржи и т.д.), досрочный отзыв кредита в связи с невыполнением условий кредитного договора, квалификация персонала, качество технологий и т.д.

Следует отметить, что указанные выше внешние факторы кредитного риска также связаны с деятельностью банка – они определяют условия его функционирования. Однако эти связи различны по своему характеру: внешние факторы не зависят от деятельности банка, а внутренние – зависят. Как уже говорилось, выделяется группа факторов, связанных с деятельностью заёмщика или другого контрагента операции кредитного характера. Сюда относятся содержание и условия коммерческой деятельности заёмщика, его кредитоспособность, уровень менеджмента, репутация, факторы риска, связанные с объектом кредитования.

Факторы кредитного риска являются основными критериями его классификации. В зависимости от сферы действия факторов выделяются внутренние и внешние кредитные риски; от степени связи факторов с деятельностью банка –

кредитный риск, зависимый или не зависимый от деятельности банка. Кредитные риски, зависящие от деятельности банка, с учётом её масштабов делятся на фундаментальные (связанные с принятием решений менеджерами, занимающимися управлением активными и пассивными операциями); коммерческие (связанные с направлением деятельности подразделений); индивидуальные и совокупные (риск кредитного портфеля, риск совокупности операций кредитного характера).

К фундаментальным кредитным рискам относятся риски, связанные со стандартами маржи залога, принятием решений о выдаче ссуд заёмщикам, не отвечающим стандартам банка, а также являющиеся следствием процентного и валютного риска банка и т.д. Коммерческие риски связаны с кредитной политикой в отношении малого бизнеса, крупных и средних клиентов – юридических и физических лиц, с отдельными направлениями кредитной деятельности банка. Индивидуальные кредитные риски включают риск кредитного продукта, услуги, операции (сделки), а также риск заёмщика или другого контрагента.

Факторами риска кредитного продукта являются: его соответствие потребностям заёмщика (особенно по сроку и сумме); факторы делового риска, вытекающие из содержания кредитуемого мероприятия; надёжность источников погашения; достаточность и качество обеспечения. Кроме того, факторы кредитного риска могут вытекать из операционного риска, так как в процессе создания продукта могут быть допущены технологические и бухгалтерские ошибки в документах, а также злоупотребления.

Механизм оказания конкретной кредитной услуги, которую можно условно назвать видом кредита, представляет собой определённое направление кредитной деятельности банка. Вид кредита также позволяет классифицировать кредитные риски: риски кредитования по овердрафту, на основе кредитной линии и т.д. Для видов кредита характерно как общее, так и специфическое проявление кредитных рисков. Например, при кредитовании по овердрафту существует риск возникновения несанкционированного овердрафта, риск нарушения очередности платежей при овердрафте, риск непрерывности ссудной задолженности по овердрафту и ряд других. Для инвестиционных кредитов это такие специфические риски, как риск неправильного определения потребности клиента в кредитовании, риск неправильного выбора пакета кредитов, риск неокончания строительства, риск устаревания проекта, риск обесценивания обеспечения, риск нехватки сырья, отсутствия рынка сбыта готовой продукции, риск неправильного расчёта потоков наличности, риск пересмотра прав собственности на проект, риск неплатёжеспособности гаранта, риск некачественного инвестиционного меморандума. Поэтому каждый вид кредита сопровождается разными видами рисков и факторов, их вызывающих, что требует разработки различного методологического обеспечения и применения различных методов управления кредитными рисками.

Факторами кредитного риска заёмщика является его репутация, включая уровень менеджмента, эффективность деятельности, отраслевая принадлежность, профессионализм банковских работников в оценке кредитоспособности заёмщика, достаточность капитала, степень ликвидности баланса и т.д. Риски заёмщика могут быть спровоцированы самой кредитной организацией из-за неправильного выбора вида ссуды и условий кредитования. Система управления индивидуальным кредитным риском представлена в табл. 1.1.

Совокупный кредитный риск, или риск кредитного портфеля банка, имеет свои особенности в системе управления. Особенности определяются, прежде всего, сущностью таких понятий, как «кредитный портфель» и «качество кредитного портфеля». Совокупный кредитный риск – это риск кредитного портфеля коммерческого банка.

К числу активно обсуждаемых проблем, связанных с этим видом кредитного риска, относятся:

- понятие кредитного портфеля;
- его структура;
- понятие качества кредитного портфеля;
- методы оценки его качества, включая степень совокупного кредитного риска.

Основными международными разработками, в которых разъясняют методики анализа и раскрытия информации о рисках в банковской деятельности, являются документы Базельского комитета по банковскому надзору и Совета по Международным стандартам финансовой отчётности. Совет по Международным стандартам финансовой отчётности вырабатывает и интерпретирует международные стандарты финансовой отчётности, которые используются во многих странах мира. Базельский комитет по банковскому надзору является комитетом органов банковского надзора, созданным управляющими центральными банками стран группы десяти.

Одним из первых документов, в котором содержатся рекомендации Базельского комитета банковскому сообществу, является международный стандарт достаточности капитала. По мере развития мировой банковской системы требования Базеля I становились недостаточными, поскольку в условиях нарастания нестабильности финансовых рынков и активизации операций банков на этих рынках требовался более сложный подход для охвата множественных рисков. Основополагающей целью совершенствования Базеля I являлась разработка методологии, которая позволяет укрепить надёжность и стабильность международной банковской системы и одновременно обеспечить уверенность в том, что требования к достаточности

1.1. Система управления индивидуальным кредитным риском

Элемент системы управления	Содержание элемента	
	Риск продукта	Риск заемщика
Идентификации риска	Выявление факторов делового риска Возникновение просроченных платежей Изменения в состоянии обеспечения Потребность в дополнительном кредите для завершения кредитуемого мероприятия Неполное освоение лимита или кредитной линии Падение процентной маржи по продукту Неблагоприятное изменение курса валют и т.д.	Отрицательная информация о заёмщике и его деятельности Принципиальные замечания о ходе текущей деятельности заёмщика при его посещении Смена менеджера Банкротство дочерних фирм заёмщика Изменение престижности профессии заёмщика – физического лица Ухудшение финансового положения работодателя Изменение надёжности банка-заёмщика Отказ в предоставлении кредита другими кредиторами и т.д.
Оценка степени риска	Оценка делового риска Оценка источника погашения долга Оценка порядка погашения основного долга и процентов Оценка открытой валютной позиции Оценка соответствия прогнозируемой и достаточной процентной маржи и т.д.	Оценка кредитоспособности заёмщика юридического лица: на основе системы финансовых коэффициентов путём анализа денежного потока на основе менеджмента на основе сбора информации из внешних источников, в том числе путём посещения клиента Оценка кредитоспособности физического лица: на основе анкетирования на основе системы скорринга путём изучения кредитной истории на основе показателей платёжеспособности и т.д.
Мониторинг риска	Распределение обязанностей по мониторингу отдельных продуктов банка (между кредитным комитетом, кредитными подразделениями, внутренним контролем, рабочим местом) Определение и отслеживание динамики контрольных показателей риска продукта: процентной маржи по группам продуктов и услуг экономических нормативов кредитного риска соотношения кредитов и депозитов степени диверсификации кредитных продуктов по видам ссуд и кредитным инструментам соблюдение лимитов кредитования и лимитов на однородные кредитные операции; работа с проблемными ссудами Создание достаточных резервов на покрытие убытков по ссудам Разработка внутренних положений о кредитной процедуре, индивидуальном праве на выдачу ссуд, формировании процента	Распределение обязанностей по мониторингу риска отдельных групп заёмщиков Определение и отслеживание динамики контрольных показателей риска заёмщика: показателей кредитоспособности заёмщика лимитов на кредиты, предоставляемые одной группе заёмщиков степени диверсификации заёмщиков по характеру деятельности, форме собственности, отраслевой и региональной принадлежности Разработка стандартных требований банка к заёмщикам Разработка требований к обеспечению, дифференциации маржи обеспечения и контроль за его качеством

капитала не послужат источником конкурентного неравенства между банками, работающими на международных рынках.

Разработка новой системы регулирования капитала продолжалась в течение нескольких лет. Итогом работы Базельского соглашения по капиталу, «Международная конвергенция измерения капитала и стандартов капитала: новые подходы» (известного как Базель II), стало принятие нового Базель II предусматривает следующие нововведения:

- создание чувствительной к рискам системы взвешенного расчёта капитала, основанной на количественных оценках рисков;

- требования к капиталу под операционный риск, т.е. возможные убытки, возникающие вследствие неадекватных или дающих сбой внутренних процессов, несанкционированных действий персонала, внешних событий;

- всестороннее раскрытие информации банками.

Существенным отличием Базеля I от Базеля II является более активное использование внутрибанковских оценок рисков в качестве предпосылок расчёта капитала. Одновременно с этим в новом соглашении приводится детализированный перечень минимальных требований, разработанных для обеспечения надёжности этих внутренних оценок риска.

Базельский комитет по банковскому надзору определяет следующие основные виды рисков.

Кредитный риск – вероятность невыполнения заёмщиком или контрагентом своих обязательств в соответствии с оговорёнными условиями. Кредитный риск часто называют риском на контрагента, с которым сталкиваются держатели как балансовых, так и внебалансовых финансовых инструментов в тех случаях, когда существует некий контрагент, который обязан заплатить определённую сумму в соответствии с оговорёнными условиями.

Рыночный риск – это риск потерь по балансовым и внебалансовым статьям, обусловленный колебаниями рыночных цен. Различаются следующие виды рыночных рисков. Процентный риск, то есть риск, которому подвергается владелец

актива, приносящего проценты. Валютный риск, то есть риск, которому подвергается владелец актива, выраженного в иностранной валюте. Акционерный риск, то есть риск, которому подвергается владелец доли акционерного капитала. Товарный риск, то есть риск, которому подвергается владелец товарной позиции. Расчётный риск и риск на контрагента, то есть риск сделок с процентными ставками, валютой, капиталом или товаром, расчёт по которым еще не произведён.

Риск потери ликвидности определяется как неспособность банка регулировать сокращение пассивов или финансировать рост активов.

Операционный риск определён как риск потерь из-за несостоятельности внутренних процессов или систем, некомпетентности сотрудников, либо в результате внешних событий. Это определение включает правовой риск, под которым понимается риск потерь вследствие несоблюдения законодательных актов, а также разумных моральных норм и договорных обязательств, и риск возбуждения судебного процесса.

Риск потери репутации – это возникновение потерь из-за снижения репутации на рынке, приводящее к потерям в бизнесе, возникновение убытков в результате уменьшения числа клиентов (контрагентов) вследствие формирования в обществе негативного представления о финансовой устойчивости организации, качестве оказываемых ею услуг или характере деятельности в целом.

Соглашение по измерению достаточности капитала (Базель II) связано со стандартом банковского регулирования и структурно разделено на четыре части. Первая часть определяет область применения документа, описывает требования к капиталу, применимые внутри банковской группы. Расчёт минимальных требований к капиталу для покрытия кредитных и операционных рисков, и некоторые аспекты оценки рыночного риска по финансовым инструментам торгового портфеля, изложены во второй части. Третья и четвёртая части содержат положения по процедурам надзора и рыночной дисциплине, соответственно. Базель II состоит из трех компонентов (минимальные требования к капиталу, процедуры надзора и рыночная дисциплина).

Первый компонент Базеля II посвящён формулировке минимальных требований к капиталу банковских организаций, при измерении которых активы банковских организаций взвешиваются с учётом риска возможных потерь этих активов. В этом компоненте раскрываются вопросы:

- расчёта минимальных требований к капиталу;
- кредитного риска при его оценке на основе стандартизованного подхода;
- кредитного риска при его оценке на базе внутренних рейтингов кредитных организаций;
- кредитного риска в рамках секьюритизации;
- измерения операционного риска;
- подхода к кредитному риску контрагентов в торговом портфеле.

При количественной оценке рисков в рамках первого компонента предполагается сочетание формальных методов на основе моделирования, а также профессиональных и оценочных суждений. В соответствии с требованием Базельского комитета оценки должны быть основаны на историческом опыте и эмпирических данных, а не исключительно на субъективных или оценочных суждениях. Банки должны признавать важность оценочных суждений при анализе результатов методик, а также при поправках на ограниченность методики и информации.

Внутренние банковские модели оценки рисков признаются только в том случае, если банк может доказать качество данной модели органам надзора путём обратного тестирования результатов модели, используя исторические данные за один год.

Профессиональное суждение и надзор необходимы для учёта всей существенной информации, включая не принимаемую в расчёт модель, и её надлежащего использования. При сочетании результатов модели с профессиональным суждением последнее должно принимать в расчёт всю существенную, не учитываемую моделью информацию. Для обоснования возможности использования модели в качестве инструмента формализованной оценки рисков банк должен выполнить следующие действия.

Убедить органы надзора, что модель или процедура обеспечивают высокую точность прогнозирования и не ведут к искажению регулятивных требований к капиталу.

Разработать процедуру проверки исходных данных для модели статистического прогнозирования дефолта или убытков, которая включает оценку точности, полноты и соответствия данных, используемых для присвоения официального рейтинга.

Доказать, что данные, используемые для построения модели, репрезентативны для всех фактических заёмщиков банка или его инструментов.

Иметь письменные инструкции, описывающие порядок сочетания профессионального суждения и результатов моделирования.

Иметь процедуры контроля специалистов за присвоением рейтингов на основе моделей. Цель таких процедур – выявление и ограничение ошибок, связанных со слабыми местами модели, а также постоянная работа по её совершенствованию.

Регулярно оценивать работу модели, включая мониторинг её результатов и стабильности, отслеживание взаимосвязей моделей и тестирование результатов моделирования относительно реальных данных.

Банкам не предписываются конкретные модели для анализа. Если используемая модель учитывает все существенные риски, которым подвергается банк, можно выбрать модели, основанные на исторических симуляциях и симуляциях Монте-Карло.

Второй компонент раскрывает практику организации надзорного процесса, в котором рассматриваются четыре основных принципа надзорного процесса, управления рисками, а также прозрачности и отчётности перед органами банковского надзора, объясняется важность надзорного процесса. Затем определяются конкретные вопросы, поднимаемые в

ходе надзорного процесса: процентный риск банковского портфеля, кредитный риск, операционный риск. Даются трактовки процентного риска в банковском портфеле, управления кредитным риском (стресс-тестирование, определение дефолта, остаточный риск и риск концентрации кредитов). Рассматриваются вопросы операционного риска, роста трансграничных связей и взаимодействия, а также секьюритизации.

В рамках второго компонента Базеля II, посвящённого надзорному процессу, предполагается всесторонняя оценка рисков в процессе оценки достаточности капитала. Согласно изложенным рекомендациям, необходимо учитывать все существенные риски, с которыми сталкивается банк. Базельский комитет признаёт, что не все риски можно точно измерить, однако необходимо разработать процесс оценки рисков.

Следует рассмотреть следующие виды подверженности риску, которые не представляют собой полного перечня всех рисков.

Кредитный риск. Банки должны разрабатывать методологии, позволяющие им оценивать кредитный риск требований к отдельным заёмщикам или контрагентам, а также на уровне портфеля. В развитых банках оценка достаточности капитала при выделении кредита должна проводиться, как минимум, по четырем направлениям: рейтинговые системы оценки риска, анализ/агрегирование портфеля, секьюритизация/сложные кредитные деривативы, крупные кредиты и концентрация риска.

Операционный риск. При управлении операционным риском следует руководствоваться столь же строгими принципами, как и при управлении другими существенными банковскими рисками. Неспособность надлежащим образом управлять операционным риском может привести к неправильному представлению о соотношении риска и доходности и создать опасность значительных потерь.

Рыночный риск. Эта оценка основывается главным образом на собственном определении банком стоимости под риском или на стандартизованном подходе к рыночному риску. При оценке достаточности капитала под торговые операции необходимо также учитывать проводимое учреждением стресс-тестирование.

Процентный риск банковского портфеля. В процессе оценки следует рассматривать все существенные процентные позиции банка и учитывать все релевантные данные по переоценке и срокам платежа. Система оценки должна базироваться на документально обоснованных допущениях и методах.

Риск ликвидности. Ликвидность имеет решающее значение для поддержания жизнеспособности любой банковской организации. Капитал банка может влиять на его способность получать ликвидность, особенно во время кризиса. У каждого банка должны быть адекватные системы измерения, отслеживания и контроля риска ликвидности. Банки должны оценивать достаточность капитала с учётом характера собственной ликвидности и ликвидности рынков, на которых они работают.

Прочие виды риска. Базельский комитет признаёт, что «прочие» риски, например, репутационный и стратегический, нелегко поддаются измерению, Комитет полагает, что банковская отрасль и дальше будет разрабатывать методы управления всеми аспектами этих рисков.

Третий компонент дополняет первые два компонента путём представления комплекса требований о раскрытии информации, которые позволят участникам рынка оценить основные данные о достаточности капитала учреждения, подверженности риску и процессах оценки риска. Раскрытие определённой информации призвано служить квалификационным критерием для применения методологий, признания конкретных инструментов и операций, которые используются в банковской деятельности.

В рамках третьего компонента определяются характеристики и требования к раскрытию информации.

Общим принципом раскрытия информации является то, что банки обязаны иметь официальную политику раскрытия информации, утверждённую советом директоров, в которой описан подход банка к определению характера раскрываемой информации, а также внутренний контроль над процессом её раскрытия. К характеристикам раскрытия информации можно отнести следующие показатели: существенность информации, периодичность, собственную и конфиденциальную информацию банка.

К требованиям по раскрытию информации относятся количественные и качественные показатели, которые подразделяются на следующие элементы:

- капитал (структура и достаточность);
- риски (подверженность и оценка).

Риски, которым подвержены банки, и способы их выявления, измерения, мониторинга и контроля являются важными факторами оценки банка участниками рынка. По каждому отдельному виду риска (кредитному, рыночному, операционному, процентному риску банковского портфеля, акционерному) банки должны описывать свои цели и политику управления риском, включая:

- структуру и схему организации соответствующей функции управления риском;
- сферу и характер систем отчётности и/или измерения риска;
- политику хеджирования и/или снижения риска, а также стратегии и процессы постоянного отслеживания эффективности инструментов хеджирования или снижения риска.

В рамках третьего компонента определены требования по раскрытию качественной и количественной информации по следующим видам рисков:

- кредитный риск;
- рыночный риск;
- операционный риск;
- процентный риск в банковском портфеле.

Раскрытие информации в соответствии с компонентом «рыночная дисциплина» не должно вступать в противоречие с требованиями стандартов бухгалтерского учёта. При объяснении сферы применения указанного компонента в Базеле II даются ссылки на соответствующие международные стандарты бухгалтерского учёта.

С 1 апреля 2008 г. начала выполняться программа сотрудничества Банка России и европейской системы в области банковского надзора и внутреннего аудита. Согласно подписанному соглашению, в течение трёх лет европейские банкиры будут помогать российским финансистам осваивать принципы Базельского комитета по банковскому надзору (Базель II). По мнению Банка России, постепенное внедрение принципов Базель II приведёт к изменению не только ряда нормативных документов Банка России, но, возможно, придётся поправить и законодательство, но это перспектива на несколько лет. Внедрение новых норм финансовой оценки позволит российским банкам лучше оценивать риски и управлять своими активами, что в результате приведёт к большей стабильности российского банковского сектора. Проект сотрудничества предполагает улучшение потока информации для кредитных агентств, совершенствование системы бухучёта, а также системы раскрытия информации о сделках и потерях банков, усиление эффективности надзора над финансовой системой, системный подход к решению кризисных ситуаций. Однако в настоящее время многие российские банки сегодня не готовы к внедрению «Базеля II». Наблюдается острая нехватка кадров, методик, внутренних и внешних данных по дефолтам, а также адаптированных для России информационных систем. У многих банковских специалистов до сих пор существуют сомнения по поводу того, насколько актуален «Базель II» для России.

Центральный банк (ЦБ) России следует активно обозначить свою позицию и приблизительные сроки внедрения. Это повлечёт за собой более целенаправленную кадровую политику банков, обеспечит развитие методической базы и программного обеспечения, а также стимулирует процесс сбора данных, необходимых для построения статистических моделей.

1.2. ПОНЯТИЕ И СТРУКТУРА КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Термин «кредитный портфель» банка неоднозначно трактуется в экономической литературе. Одни авторы очень широко трактуют кредитный портфель, относя к нему все финансовые активы и даже пассивы банка, другие связывают рассматриваемое понятие только с кредитными операциями банка, третьи подчёркивают, что кредитный портфель – это не простая совокупность элементов, а классифицируемая совокупность. В нормативных документах Банка России, регламентирующих отдельные стороны управления кредитным портфелем, определена его структура, из которой вытекает, что в него включается не только ссудный сегмент, но и различные другие требования банка кредитного характера:

- размещённые депозиты;
- межбанковские кредиты;
- требования на получение (возврат) долговых ценных бумаг, акций и векселей;
- учтённые векселя;
- факторинг;
- требования: по приобретённым по сделке правам, по приобретённым на вторичном рынке закладным, по сделкам покупки-продажи активов с отсрочкой платежа (поставки), по оплаченным аккредитивам, по операциям финансовой аренды (лизинга), по возврату денежных средств, если приобретённые ценные бумаги и другие финансовые активы являются некотируемыми, или не обращаются на организованном рынке.

Такое расширенное содержание совокупности элементов, образующих кредитный портфель, объясняется тем, что такие категории как депозит, межбанковский кредит, факторинг, гарантии, лизинг, ценная бумага имеют сходные сущностные характеристики, связанные с возвратным движением стоимости и отсутствием смены собственника. Различия заключаются в содержании объекта отношения и форме движения стоимости.

Под качеством кредитного портфеля можно понимать такое свойство его структуры, которое обладает способностью обеспечивать максимальный уровень доходности при допустимом уровне кредитного риска и ликвидности баланса. Рассмотрим содержание отдельных критериев оценки качества кредитного портфеля.

1. *Степень кредитного риска.* Кредитный риск, связанный с кредитным портфелем, – это риск потерь, которые возникают вследствие дефолта у кредитора или контрагента, носящий совокупный характер. Кредитный портфель, как уже отмечалось, имеет сегменты: ссуды, предоставленные юридическим, физическим, финансовым организациям; факторинговая задолженность; выданные гарантии, учтённые векселя и др. Оценка степени риска кредитного портфеля имеет следующие особенности. Во-первых, совокупный риск зависит:

- от степени кредитного риска отдельных сегментов портфеля, методики, оценки которого имеют как общие черты, так и особенности, связанные со спецификой сегмента;
- диверсифицированности структуры кредитного портфеля и отдельных его сегментов.

Во-вторых, для оценки степени кредитного риска должна применяться система показателей, учитывающая множество аспектов, которые следует принять во внимание.

2. *Уровень доходности кредитного портфеля.* Поскольку целью функционирования банка является получение максимальной прибыли при допустимом уровне рисков, доходность кредитного портфеля является одним из критериев оценки его качества. Элементы кредитного портфеля можно разделить на две группы: приносящие и не приносящие доход активы. К последней группе относятся беспроцентные кредиты, ссуды с замороженными процентами и с длительной просрочкой по процентным платежам. В зарубежной практике при длительном просроченном долге по процентам практикуется отказ от их начисления, так как главным является возврат основного долга. В российской практике регламентируется

обязательное начисление процентов. Уровень доходности кредитного портфеля определяется не только уровнем процентной ставки по предоставленным кредитам, но и своевременностью уплаты процентов и суммы основного долга.

3. *Уровень ликвидности кредитного портфеля.* Поскольку уровень ликвидности банка определяется качеством его активов и, прежде всего, качеством кредитного портфеля, то очень важно, чтобы предоставляемые банком кредиты возвращались в установленные договорами сроки или банк имел бы возможность продать ссуды или их часть, благодаря их качеству и доходности. Чем более высока доля кредитов, классифицированных в лучшие группы, тем выше ликвидность банка.

Низкий риск элементов кредитного портфеля не означает его высокое качество: ссуды первой категории качества, которые предоставляются первоклассным заёмщикам под небольшие проценты, не могут приносить высокого дохода. Высокая ликвидность, присущая краткосрочным активам кредитного характера, также приносит невысокий процентный доход. Таким образом, кредитный риск не может являться единственным критерием качества кредитного портфеля, поскольку понятие качества кредитного портфеля значительно шире, и связано с рисками ликвидности и потери доходности, однако является основополагающим при анализе кредитного портфеля банка.

1.3. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ БАНКА

Существует большое количество различных методик оценки кредитного портфеля банка. В учебной литературе в основном встречается подход к оценке кредитного портфеля, при котором рассчитываются так называемые группы коэффициентов доходности, ликвидности, риска, при этом сами коэффициенты и методы их расчёта варьируются. Если речь идёт о внешних пользователях документации банка, то методика оценки кредитного портфеля заключается в анализе структуры и динамики ссудной задолженности на основе публикуемых форм отчётности. Существуют так-же методические рекомендации Центрального Банка Российской Федерации по проверке кредитного портфеля кредитной организации, изложенные в Письме Центрального Банка от 16 декабря 1998 г. № 363-Т, а также в инструкции Центрального Банка от 16 января 2004 г. № 110-И «Об обязательных нормативах банков» предлагается методика расчёта обязательных нормативов кредитного риска. Кроме того, в каждом банке используются собственные методы оценки кредитного портфеля. Каждый из перечисленных методов предполагает наличие определённых форм отчётности исследуемого банка.

Принимая во внимание имеющиеся формы отчётности банка, в пособии рассмотрены наиболее эффективные способы расчётов групп коэффициентов и оценки структуры и состава кредитного портфеля.

1. Анализ состава и структуры кредитного портфеля за отчётный период.

По итогам исследования результатов, полученных из табл. 1.2, следует оценить акценты кредитной деятельности банка в розничном или оптовом кредитном бизнесе (для этого оценивают показатель доли кредитов

1.2. Состав кредитного портфеля

Показатель	Значение
Объём активов (тыс. р.)	
Объём кредитного портфеля (тыс. р.), в том числе	
Кредиты, предоставленные государственным органам и внебюджетным фондам (тыс. р.) (счёта 441-444)	
Кредиты, выданные другим банкам (тыс. р.) (счёта 320-321)	
Кредиты, выданные юридическим лицам (тыс. р.) (счёта 445-453; 456)	
Кредиты, выданные физическим лицам (тыс. р.) (454, 455, 457)	
Векселя учтённые, тыс. р. (514,515)	
Просроченная задолженность, тыс. р. (458)	
Доля кредитного портфеля в активах банка, %	
Доля кредитов юридическим лицам в кредитном портфеле, %	
Доля кредитов физическим лицам в кредитном портфеле, %	
Доля учтённых векселей в кредитном портфеле, %	
Доля просроченной задолженности в кредитном портфеле, %	

юридических и физических лиц в совокупном кредитном портфеле), определить долю учтённых векселей и просроченной задолженности в общем объёме кредитного портфеля. В целом определить значимость кредитной деятельности для анализируемого банка (по показателю доли кредитного портфеля в активах банка).

По данным, представленным в табл. 1.3, определяют, насколько кредитный портфель банка диверсифицирован по срокам кредитных вложений.

Исходя из структуры кредитного портфеля по группам кредитного риска, представленной в табл. 1.4, можно определить качество кредитного портфеля. Высоким качеством кредитного портфеля признаётся преобладание

1.3. Структура кредитного портфеля по срокам кредитных вложений

Показатель	Значение	Уд. вес, %
Объём кредитного портфеля (тыс. р.), в том числе:		
Кредит, предоставленный при недостатке средств на расчётном (текущем) счёте («овердрафт»)		
на срок до 30 дней		
на срок от 31 до 90 дней		
на срок от 91 до 180 дней		
на срок от 181 дня до 1 года		
на срок от 1 года до 3 лет		
на срок от свыше 3 лет		
Учтённые векселя		
Просроченная задолженность		

в его структуре стандартных и нестандартных ссуд, и практически, отсутствие, или незначительная доля сомнительных, проблемных и безнадежных ссуд.

В таблице 1.5 рассматривается структура кредитного портфеля по видам экономической деятельности заёмщиков, определяется удельный вес. На основе представленных данных делается вывод: насколько кредитный портфель банка диверсифицирован по отраслям вложения средств.

1.4. Структура кредитного портфеля по группам риска

Показатель	Значение	Уд. вес, %
Объём кредитного портфеля (тыс. р.), в том числе:		
I – 0% стандартные		
II – 1 ... 20% нестандартные		
III – 21 ... 50% сомнительные		
IV – 51 ... 100% проблемные		
V – 100% безнадежные		

1.5. Структура кредитного портфеля по видам экономической деятельности заёмщиков

Виды деятельности	Значение, тыс. р.	Удельный вес, %
1. Юридические лица по видам деятельности		
2. Обрабатывающие производства всего, в том числе:		
Машин и оборудования		
Текстильное и швейное		
Химическое		
Пищевых продуктов, включая напитки и табака		
Прочие производства		
3. Производство и распределение электроэнергии, газа и воды		
4. Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство		
5. Строительство		
6. Оптовая и розничная торговля		
7. Транспорт и связь		
8. Прочие виды деятельности		
9. Органы государственного управления		
10. Физическим лицам – индивидуальным предпринимателям		
11. Физические лица всего		
12. Всего, в том числе		
Субъекты малого бизнеса		

2. Расчёт основных показателей оценки кредитного портфеля банка

1) Оценка кредитной активности банка.

Для того, чтобы оценить насколько «кредитно-активен» банк, в рамках данного направления анализа могут быть рассчитаны следующие показатели:

– уровень кредитной активности банка (этот показатель также называют показателем доли кредитного сегмента в активах) ($Y_{ка}$). Он определяется как отношение суммы всех осуществляемых банком кредитных вложений к общей сумме активов банка:

$$Y_{ка} = KB/A,$$

где KB – совокупность кредитных вложений банка (вся ссудная и приравненная к ней задолженность), в том числе предоставленные межбанковские кредиты; A – величина активов банка (по балансу).

Этот показатель отражает в целом кредитную активность банка, степень специализации банка в области кредитования. Считается, что чем выше расчётное значение $Y_{ка}$, тем выше кредитная активность банка.

Рекомендуемый (оптимальный уровень) кредитной активности составляет – 0,39 ... 0,4. При этом, если банк не проводит операции с ценными бумагами, то норма $Y_{ка} – 0,50 ... 0,55$.

В дополнении к расчёту самого коэффициента следует оценить его соответствие рекомендуемому уровню. Если расчётное значение $Y_{ка}$ выше рекомендуемого, то необходимо обратить внимание на управление активами банка в целом, в том числе с целью обеспечения ликвидности баланса банка;

– коэффициент опережения ($K_{оп}$). Он определяется по формуле:

$$K_{оп} = T_p(KB)/T_p(A).$$

Этот показатель отражает общий уровень кредитной активности банка. Рекомендуемое значение $K_{оп} \geq 1$. Одновременно, чем больше единицы коэффициент опережения, тем выше кредитная активность банка;

– коэффициент «агрессивности-осторожности» кредитной политики банка определяется как отношение кредитных вложений и привлечённых средств банка:

$$K_a = KB/ПС.$$

Данный показатель характеризует направленность кредитной политики банка. Установлено, что:

– если $K_a > 70\%$, то можно считать, что банк проводит «агрессивную» кредитную политику (при агрессивной политике верхний предел – 78%, далее – неоправданно опасная кредитная деятельность);

– если $K_a < 60\%$, то это означает, что банк проводит «осторожную» кредитную политику (при осторожной кредитной политике нижний предел устанавливается на уровне 53%; если значение показателя ниже 53%, то возможно у банка присутствует угроза недополучения прибыли и возникновения убытков).

2) Оценка рискованности кредитной деятельности банка

Показатели данной группы позволяют определить уровень риска кредитного портфеля банка, его динамику (рост, сокращение, стабилизацию), а также качество кредитного портфеля с позиции риска. В числе показателей данной группы:

– коэффициент риска кредитного портфеля (P). Он определяется следующим образом:

$$P = (KB - ПрП)/KB,$$

где ПрП – прогнозируемые потери банка (прогнозируемые потери банка на отчётную дату определяются как совокупная величина резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности (далее – РВПС), формируемых в соответствии с Положением ЦБ РФ № 254-П; источником информации для определения величины РВПС может быть форма отчётности № 115). Считается, что чем выше величина прогнозируемых потерь банка, тем выше риск его кредитной деятельности и сложившегося кредитного портфеля.

Коэффициент риска кредитного портфеля позволяет наиболее чётко определить качество кредитного портфеля с позиции кредитного риска, однако интерпретация его двояка. Чем ближе значение коэффициента риска кредитного портфеля к 1, тем лучше качество кредитного портфеля с точки зрения возвратности (восстановления) выданных ссуд; это также позволяет говорить о том, что кредитный портфель сформирован за счёт кредитов «повышенного качества» (стандартных и нестандартных). При коэффициенте риска кредитного портфеля, стремящегося к 1, риск невозврата минимален, а прогнозируемые потери фактически равны 0. Однако, такая ситуация вряд ли может быть достигнута: на практике коэффициент риска кредитного портфеля никогда не равен 1, его приемлемое значение для банка – не менее 0,6 ... 0,7 (60 ... 70%).

– Общий коэффициент достаточности РВПС (K_o) (этот показатель также еще называют показателем средней степени кредитного риска).

Общий коэффициент достаточности РВПС определяется по формуле:

$$K_o = РВПС/KB,$$

где РВПС – фактически созданный резерв на возможные потери по ссудам.

Рекомендуемое значение K_o – не менее 20%.

– Показатели (нормативы), отражающие уровень кредитного риска банка, среди них:

а) максимальный размер риска на одного заёмщика (или группу связанных заёмщиков):

$$Н6 = K_{рз}/СС,$$

где $K_{рз}$ – совокупная сумма требований банка к заёмщику или группе взаимосвязанных заёмщиков; max = 25%.

б) максимальный размер крупных кредитных рисков (Н7):

$$Н7 = K_{скр}/СС,$$

где $K_{скр}$ – совокупная величина крупных кредитных рисков; max = 800%.

в) норматив максимального размера кредитов, банковских гарантий и поручительств, предоставленных банком своим участникам (акционерам) (Н9.1); max = 50%.

г) Норматив совокупной величины риска по инсайдерам банка (Н10.1). Регулирует (ограничивает) совокупный кредитный риск банка в отношении всех инсайдеров, к которым относятся физические лица, способные воздействовать на принятие решения о выдаче кредита банком; max = 3%.

Детализированный расчёт данных показателей установлен Инструкцией ЦБ РФ №110-И.

3) Оценка «проблемности» кредитного портфеля.

Данный анализ позволяет провести раннюю диагностику «проблемной части» кредитного портфеля. В данном случае под проблемной частью кредитного портфеля будет пониматься наличие в портфеле просроченных кредитов и безнадежных к взысканию ссуд (в части основного долга и процентам).

Оценка проблемной части кредитного портфеля может производиться следующим образом:

во-первых, определяется величина «проблемной части» (КВпр). Для её определения может быть использована специальная аналитическая таблица 1.6;

во-вторых, рассчитываются показатели «проблемности». Среди них:

– показатель доли просроченной задолженности в активах банка (d):

$$d = KB_{пр}/A.$$

Рекомендуемое значение показателя – не более 1 ... 2% совокупных активов;

– коэффициент проблемности кредитов, представляющий собой удельный вес просроченных кредитов в общей сумме предоставленных кредитов ($Y_{кв(пр)}$):

$$Y_{кв(пр)} = KB_{пр}/KB,$$

где $KB_{пр}$ – величина просроченной ссудной задолженности, определяемая по схеме, приведённой выше.

Считается, что чем меньше данное соотношение, тем выше качество кредитного портфеля банка, а, следовательно, и качество активов банка. Данный показатель важен для организации внутрибанковского менеджмента кредитного портфеля. Он используется для оценки эффективности существующей кредитной политики: так, сокращение $Y_{кв}$ в динамике говорит о повышении эффективности проводимой кредитной политики банка.

Коэффициент проблемности кредитов можно определять не только по всему кредитному портфелю, но и по отдельным группам заёмщиков (например, исходя из отраслевого и регионального деления). Результаты расчёта по данным показателям будут свидетельствовать не только о состоянии данной отрасли или региона, но и отражать успешность кредитной деятельности банка на данном сегменте кредитного рынка.

1.6. Оценка состояния «проблемной части» кредитного портфеля банка

Наименование статьи	Счёт	Сумма, тыс. р.		Структура кредитных вложений, %	
		базовый год	текущий год	базовый год	текущий год
1. Просроченная задолженность (на балансе), всего тыс. р. в том числе:					
1.1. Просроченная задолженность по предоставленным МБК	324 (01-02)				
1.2. Просроченная задолженность по кредитам предоставленным клиентам	458 (кроме 45818)				
1.3. Просроченная задолженность по операциям с драгоценными металлами	20317, 20318				
2. Задолженность по основному долгу безнадежная к взысканию, всего в том числе, тыс. р.:					
2.1. Задолженность по сумме основного долга, списанная из-за невозможности взыскания	918				
ИТОГО проблемная часть кредитного портфеля (КВпр)					

– Показатель доли скрытых кредитных потерь в собственных средствах (капитале) банка и оценка динамики доли скрытых кредитных потерь в собственных средствах (капитале) банка. Расчёт показателя и оценка его динамики может производиться с использованием аналитической табл. 1.7.

В случае если доля скрытых кредитных потерь в собственных средствах (капитале) банка составляет более 25%, это однозначно свидетельствует о низком качестве его кредитного портфеля.

1.7. Информация о скрытых потерях банка (требованиях, безнадежных к взысканию)

Наименование статьи	Внебалансовый счёт	Значение за период
1. Задолженность по процентным платежам по основному долгу, не списанному с баланса, тыс. р.	916	
2. Задолженность по процентным платежам по основному долгу, списанному из-за невозможности взыскания, тыс. р.	917 (кроме 91705)	
3. Задолженность по сумме основного долга, списанную из-за невозможности взыскания, тыс. р.	918	
ИТОГО скрытых потерь	***	
Справочно: собственные средства (капитал) банка, тыс. р.	***	
Процент (доля) скрытых потерь в собственных средствах (капитале) банка (в%)		

– Коэффициент покрытия убытков по ссудам (K_{nc}):

$$K_{nc} = \text{РВПС} / \text{КВ}_{\text{пр}},$$

где РВПС – фактически созданный резерв на возможные потери по ссудам; $\text{КВ}_{\text{пр}}$ – величина просроченной ссудной задолженности. Позволяет определить уровень покрытия проблемных кредитов. Рекомендуемое значение $K_{nc} > 1$.

4) Оценка обеспеченности кредитных вложений банка

Такая оценка позволяет определить достаточность и качество принятого банком обеспечения от клиентов-заёмщиков по предоставленным кредитам. Оценку обеспеченности кредитных вложений можно рекомендовать провести следующим образом:

– определение общего объёма принятого банком обеспечения по кредитам, оценка его структуры и динамики за анализируемый период.

При оценке полученных результатов по данной таблице качество кредитного портфеля будет оцениваться положительно, если выполняются следующие условия:

а) динамика объёма обеспечения соответствует динамике объёма кредитных вложений (например, если по показателю «Темп прироста кредитных вложений» определён рост, то же должно быть и по показателю «Темп прироста обеспечения»);

б) на имущество, принятое в залог по выданным кредитам приходится основная доля в портфеле обеспечения;

в) портфель обеспечения максимально диверсифицирован по видам обеспечения (табл. 1.8).

– Общий коэффициент обеспеченности кредитного портфеля (K_o). Он определяется следующим образом:

$$K_o = \text{ОБ} / \text{КВ},$$

где ОБ – объём принятого обеспечения; КВ – кредитные вложения банка. Данный коэффициент отражает уровень покрытия обеспечением кредитных вложений в случае их невозврата. Рекомендуемое значение показателя: $K_o \geq 1$.

– Коэффициент обеспеченности кредитного портфеля с учётом заключённых договоров кредитных линий и договоров на предоставление кредита в форме «овердрафт» ($K_{кл}$). Данный коэффициент определяется по формуле:

$$K_{кл} = \text{ОБ} / \text{КВ} + \text{КЛ},$$

где ОБ – объём принятого обеспечения; КВ – кредитные вложения банка; КЛ – суммы заключённых договоров кредитных линий и договоров в форме «овердрафт» (учитываемые на внебалансовых счётах 91 302, 91 309) и отражает максимальный уровень покрытия обеспечением непосредственно всех кредитных вложений (с учётом кредитных линий и овердрафтов) – в случае их невозврата. Желаемое значение показателя: $K_{кл} \geq 1$.

– Коэффициент имущественной обеспеченности кредитного портфеля ($K_{и}$). Он определяется следующим образом:

$$K_{и} = \text{И} / \text{КВ},$$

где И – объём принятого имущества в залог; КВ – кредитные вложения банка.

1.8. Структура и динамика обеспечения кредитного портфеля банка

Наименование статьи	Внебалансовый счёт	Сумма, тыс. р.		Структура кред. влож., %		Изменения за период (+/-)
		базовый год	текущий год	базовый год	текущий год	
1. Обеспечение кредитного портфеля, (получено от заёмщиков) – ОБ, всего, тыс. р. в том числе:	Σ с п.1 по п.4					
11.1. Имущество, принятое в залог по выданным кредитам (кроме ценных бумаг)	91 307					
1.2. Ценные бумаги, принятые в залог	91 303					
1.3. Полученные гарантии и поручительства	91 305					
1.4. Драгоценные металлы, принятые в залог	91 308					

Данный коэффициент отражает уровень покрытия обеспечением кредитных вложений в случае их невозврата наиболее стабильным видом обеспечения – имуществом. Желаемое значение показателя: $K_n \geq 1$, но K_n не должен быть менее 0,5 (50%). В случае, если $K_n \leq 50\%$, качество кредитного портфеля оценивается как низкое.

5) Оценка оборачиваемости кредитных вложений банка

Данная оценка может производиться с использованием показателей оборачиваемости кредитных вложений банка, среди которых:

– коэффициент оборачиваемости кредитных вложений (в оборотах) ($K_{об}$):

$$K_{об} = КО/ДЗ_{ср},$$

где КО – кредитовый оборот кредитных вложений за анализируемый период (данные по данному показателю можно получить из формы «Оборотная ведомость по счётам кредитной организации»); $KВ_{ср}$ – средние остатки кредитных вложений за период.

$KВ_{ср}$ могут определяться:

а) по формуле средней арифметической:

$$KВ_{ср} = (KВ_n + KВ_k)/2$$

(если в течение анализируемого периода величина КВ значительно не изменялась);

б) по формуле средней хронологической:

$$KВ_{ср} = (KВ_{1/2} + KВ_2 + \dots + KВ_j + \dots + KВ_{n-1} + KВ_{n/2})/(n-1),$$

где $KВ_j$ – остатки КВ за месяц (если в течение анализируемого периода величина КВ значительно изменялась).

– Коэффициент оборачиваемости ссудной задолженности (в днях) или показатель среднего периода погашения ссудной задолженности (T):

$$T = KВ_{ср}Д/КО,$$

где Д – число дней в анализируемом периоде.

Приведённые выше показатели рассчитываются для оценки соблюдения основных принципов кредитования (в том числе принципа срочности). Дополнительно в рамках данного направления анализа могут определяться фактическая и плановая скорость оборота кредитных вложений. Так, если наблюдается замедление скорости оборота кредитных вложений по сравнению с планом, то, например, в банке могут вводиться дополнительные штрафные надбавки к договорному проценту и применяться другие аналогичные защитные меры.

В данном случае плановая скорость оборота кредитных вложений ($T_{пл}$) будет рассчитываться как отношение планового показателя кредитных вложений ($KВ_{план}$) и плановой величины кредитового оборота по счётам кредитных вложений ($КО_{план}$) на конкретный анализируемый период (Д) или

$$T_{пл} = KВ_{план}Д/КО_{план}.$$

Отклонение фактической оборачиваемости от плановой может вычисляться как в абсолютном выражении, так и в %. В частности, процентное отклонение может использоваться в дальнейшем топ-менеджерами банка для определения штрафных надбавок или, наоборот, величины льготной скидки относительно базовой процентной ставки.

б) Оценка эффективности кредитной деятельности банка:

данное направление анализа позволяет определить эффективность проводимой кредитной политики банка на предмет её приемлемости и необходимости развития. В рамках такой оценки можно предложить рассчитать следующие показатели:

– коэффициент доходности кредитного портфеля ($D_{кв}$), который определяется как:

$$D_{кв} = ПК_{п}/KB_{ср},$$

где $ПК_{п}$ – проценты, полученные за предоставленные кредиты (ф. № 102); $KB_{ср}$ – средняя за период сумма KB. Коэффициент доходности кредитного портфеля отражает реальную доходность кредитного портфеля банка, которая представляет собой доход, полученный на единицу активов, вложенных в кредиты, за анализируемый период.

– Коэффициент утраченной выгоды по предоставленным кредитам ($K_{ув}$). Он рассчитывается как:

$$K_{ув} = ПК_{п}/ПК_{п},$$

где $ПК_{п}$ – проценты, недополученные банком вследствие появления просроченной задолженности, пролонгации и списании безнадежных кредитов с баланса (в качестве источника информации могут служить данные по балансовым сч. 459 (по клиентским кредитам), сч. 325 (по МБК), по внебалансовым сч. 916, 91703, 91704).

– Коэффициент эффективности кредитных операций банка (показатель рентабельности кредитования) ($K_{э(кв)}$), который определяется как отношение балансовой (чистой) прибыли банка к общему объёму кредитных вложений:

$$K_{э(кв)} = БП(ЧП)/KB.$$

Он показывает, соответственно, сколько балансовой или чистой прибыли (БП (ЧП)) приходится на 1 рубль кредитных вложений банка, отражая общую эффективность размещения банком кредитов.

Аналогичным образом эффективность может рассчитываться по отдельным кредитным инструментам и продуктам банка.

Необходимо помнить, что для того, чтобы аналитику сделать окончательные выводы о качестве кредитного портфеля банка с помощью расчёта относительных показателей, необходимо их по возможности рассчитать за несколько отчётных периодов, а также сопоставить полученные значения с нормативными значениями ЦБ РФ (если таковые имеются) и аналогичными показателями других банков.

1.4. ОСНОВНЫЕ ПРИЁМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ БАНКА

В современной банковской практике широко распространено несколько методов управления риском кредитного портфеля банка:

Диверсификация ссудного портфеля является наиболее простым и дешёвым методом хеджирования риска неплатежа по ссуде.

Основными методами, применяемыми для обеспечения достаточной диверсификацией ссудного портфеля, являются следующие:

1) рационализация кредита, которое предполагает:

– установление гибких или жёстких лимитов кредитования по сумме, срокам, видам процентных ставок и прочим условиям предоставления ссуд;

– установление лимитов кредитования по отдельным заёмщикам или классам заёмщиков в соответствии с финансовым положением;

– определение лимитов концентрации кредитов в руках одного или группы тесно сотрудничающих заёмщиков в соответствии с их финансовым положением;

2) диверсификация заёмщиков может осуществляться также через прямое установление лимитов для всех заёмщиков данной группы (например, для населения по потребительским ссудам) в абсолютной сумме или по совокупному удельному весу в ссудном портфеле банка;

3) диверсификация принимаемого обеспечения по ссудам;

4) применение различных видов процентных ставок и способов начисления и уплаты процентов по ссуде;

5) диверсификация кредитного портфеля по срокам имеет особое значение, поскольку процентные ставки по ссудам разной срочности подвержены различным размерам колебаний и уровень косвенно принимаемых на себя деловых рисков заёмщика также существенно зависит от срока ссуды. Так, в случае ориентации банка на потребительские ссуды долгосрочного характера, имеющие черты инвестиционного кредита, разумным является включение в ссудный портфель краткосрочных ссуд, которые будут балансировать структуру портфеля. Кроме того, недостаточная сбалансированность ссудного портфеля может быть отчасти компенсирована за счёт соответствующего структурирования портфелей прочих активов, но с таким расчётом, чтобы обеспечить оптимальный баланс сроков по всему портфелю активов в целом.

На практике обычно применяются четыре типа диверсификации:

– портфельный тип;

– географический тип;

– отраслевой тип;

– по срокам погашения.

Отраслевая диверсификация означает распределение кредитов между клиентами, которые осуществляют деятельность в разных областях экономики. Для снижения общего риска портфеля решающее значение имеет отбор областей, который осуществляется по результатам статистических исследований. Высочайший эффект достигается, когда заёмщики работают в областях с противоположными фазами колебаний делового цикла. С помощью корреляционного анализа оказываются такие

области, где результаты деятельности разной мерой зависят от общего состояния экономики. Если одна область находится на стадии экономического роста, то другая переживает стадию спада, а со временем их позиции изменяются на противоположные. Тогда снижение доходов от одной группы клиентов компенсируется повышением доходов от другой группы, которая помогает стабилизировать доходы банка и существенно снизить риск.

Географическая диверсификация заключается в распределении кредитных ресурсов между заёмщиками, которые находятся в разных регионах, географических территориях, странах с разными экономическими условиями. Географическая диверсификация как метод снижения кредитного риска доступна лишь большим банкам с разветвлённой сетью филиалов и отделений на значительной территории. Это помогает нивелировать влияние климатических и погодных условий, политических и экономических потрясений, которые влияют на кредитоспособность заёмщиков. Небольшие банки применяют метод географической диверсификации большей частью в процессе формирования портфеля ценных бумаг, который разрешает снизить общий риск банка.

Портфельная диверсификация означает рассредоточение кредитов между разными категориями заёмщиков – большими и средними компаниями, предприятиями малого бизнеса, физическими лицами, правительственными и общественными организациями, домашними хозяйствами и т.п. Кредиты, предоставленные в сфере малого бизнеса, часто сопровождаются повышенным уровнем кредитного риска, хотя и имеют высший уровень доходности. Такие заёмщики нередко ограничены в выборе кредитора, тому банк может диктовать собственные условия кредитной сделки. Если заёмщиком является большая компания, то кредитный риск оценивается как незначительный, но и доходность такого кредита небольшая.

Диверсификация по срокам погашения предполагает выдачу и привлечение ссуд в различные сроки, речь идёт о том, чтобы поступление и выплата средств, связанных с кредитованием по различным срокам, давали бы банку возможность определённого финансового маневра и исключили бы случаи невыполнения банком своих обязательств перед клиентами.

Лимитирование, как метод управления кредитным риском, состоит в установлении максимально допустимых размеров предоставленных ссуд, которое разрешает ограничить риск. Благодаря установлению лимитов кредитования банкам удается избежать критических потерь вследствие необдуманной концентрации любого вида риска, а также диверсифицировать кредитный портфель и обеспечить стабильные доходы. Лимиты могут устанавливаться по видам кредитов, категориями заёмщиков или группами взаимосвязанных заёмщиков, за кредитами в отдельные области, географические территории, за наиболее более рискованными направлениями кредитования, такими как предоставление долгосрочных ссуд, кредитование в иностранной валюте и т.п.

Лимитирование используется для определения полномочий кредитных работников разных рангов относительно объёмов предоставленных ссуд. Кредитный риск банка ограничивается установлением лимита общего объёма кредитного портфеля, ограничениями величины кредитных ресурсов филиалов банка и т.д.

Лимиты определяются как максимально допустимый размер ссуды или направления кредитования и выражаются как в абсолютных предельных величинах (сумма кредита в денежном выражении), так и в относительных показателях (коэффициенты, индексы, нормативы). За базу для расчёта нормативов можно брать величину капитала банка, объём кредитного портфеля, валюту баланса и другие показатели. Например, лимит кредитования заёмщиков определённой области может быть определён как максимальный совокупный объём денежных средств или как отношение суммы кредитов в область к общей величине кредитного портфеля.

Прежде чем определять лимиты кредитования, нужно идентифицировать основные сферы и факторы риска. Для разных банков, отдельных стран и регионов ключевые сферы риска будут отличаться. Учитывая выявленные особенности, руководство банка устанавливает лимиты для кредитного портфеля.

Лимитирование, как метод снижения кредитного риска широко применяется в практике, как на уровне отдельного коммерческого банка, так и на уровне банковской системы в целом. Менеджмент банка должен определять ограничение согласно избранной кредитной политике и с учётом конкретной ситуации. Органы банковского надзора во многих странах лимитированием регулируют деятельность банков, в частности кредитную, устанавливая обязательные нормативы, которые ограничивают объёмы кредитов.

Создание резервов для возмещения потерь по кредитным операциями коммерческих банков.

Создание резерва для возмещения возможных потерь по кредитным операциями коммерческих банков как метод управления кредитным риском заключается в аккумуляции части средств, которые в дальнейшем используются для компенсации невозвращённых кредитов. С одной стороны, резерв под кредитные риски служит защитой вкладчиков, кредиторов и акционеров банка, а с другого – резервы повышают надёжность и стабильность банковской системы в целом.

Этот подход базируется на принципе осмотрительности, за которым кредитные портфели банков оцениваются на отчётную дату по чистой стоимости, т.е. с учётом возможных потерь по кредитным операциям. Для покрытия этих потерь предполагается создание специального резерва переводом части средств банка на отдельные бухгалтерские счёта, из которых в случае невозвращения кредита списывается соответствующая сумма. Если такой резерв не сформирован, то потери по кредитным операциям возмещаются за счёт собственного капитала банка. Значительные кредитные риски могут привести к полной потере капитала и банкротства банка. Итак, создание резерва даёт возможность избежать отрицательного влияния кредитных рисков на величину основного капитала и является одним из способов самострахования банка.

Процесс формирования резерва начинается с оценивания качества кредитного портфеля банка – классификации кредитов. По определённым критериям каждый кредит относят к одной из нескольких категорий, дифференцированных по уровню кредитного риска и размерам возможных потерь. Начисление резерва осуществляется по установленным для каждой категории нормам отчислений, определёнными в процентном отношении к сумме кредитов этой категории. Критерии оценки кредитов, количество категорий и нормы отчислений по каждой категории кредитов на международном уровне не

стандартизировано, поэтому они определяются центральным банком каждой страны самостоятельно в зависимости от экономических условий и ситуации.

После того, как все кредиты классифицированы, исчисляется расчётная величина резерва на покрытие потерь по кредитным операциям.

В дальнейшем банк формирует этот резерв за счёт определённых источников. Определение источников формирования резерва – одна из важнейших проблем в банковской деятельности. В международной практике резерв принято формировать за счёт прибыли к налогообложению, которое разрешает уменьшить налогооблагаемую базу на сумму отчислений в резерв и уменьшает величину налогов. Такой подход создаёт для банков стимул сформировать резерв в полном объёме.

Но при этом возникает угроза того, что банки будут стараться уклониться от выплаты налогов в бюджет, сознательно занижая качество кредитного портфеля и завышая отчисление в резерв. На практике этот процесс регулируется рыночными отношениями, поскольку завышение резерва уменьшает не только налоги, а и прибыль, которая остаётся в распоряжении банка. Это, в свою очередь, уменьшает размер дивидендных выплат, который отрицательно влияет на рыночную цену акций банка и приводит к отливу капитала. Кроме того, такой способ избежать выплат налогов удастся лишь на протяжении некоторого периода. Если риск не оправдался, и кредит был возвращён, то прибыль в будущем периоде увеличивается на соответствующую сумму.

Кроме резерва под кредитные риски банки создают общий резерв, источником формирования которого является чистая прибыль. Создание и использование общего резерва регулируется действующим законодательством каждой страны. Средства общего резерва могут направляться на покрытие потерь по кредитам, которые возникли по вине банка, на возмещение судебных издержек, на покрытие потерь в полном объёме, если средств резерва под кредитные риски для этого оказалось недостаточно.

Секьюритизация – это продажа активов банка через превращение их в ценные бумаги, которые в дальнейшем размещаются на рынке. В основном, секьюритизация применяется к банковским кредитам, давая возможность банкам передавать кредитный риск другим участникам рынка – инвесторам, которые покупают ценные бумаги. Кроме того, с помощью секьюритизации банк может осуществить трансферт риска изменения процентной ставки и риска досрочного погашения кредита. Процесс секьюритизации разрешает переместить балансовые активы банка за баланс, т.е. является одним из видов внебалансовой деятельности банка. Секьюритизация активов снижает уровень рискованности банка, улучшает качество активов, разрешает повысить при прочих равных условиях показатели адекватности капитала. На развитых рынках секьюритизация как отдельный вид внебалансовой деятельности распространилась сравнительно недавно – в 1980 – 1990-х годах. Темпы её роста в этот период равнялись 29,6% в год, а 73,5% всех операций на этом рынке контролировало девять банков – денежных центров.

В процессе секьюритизации принимают участие несколько сторон: банк как инициатор продажи пакета кредитов; компания, которая занимается эмиссией ценных бумаг; гарант (страховая компания); инвесторы (физическое или юридическое лица), которые покупают ценные бумаги на рынке. Процедура секьюритизации начинается с того, что банк, который является инициатором продажи кредитов, заключает договор с компанией, которая на общую сумму секьюритизованных кредитов делает эмиссию ценных бумаг. Перед размещением пакета ценных бумаг на рынке, компания-эмитент должен получить поддержку гаранта, который выполняет функцию страхования эмитированных ценных бумаг. Часто такая поддержка предоставляется в форме правительственных гарантий или аккредитивов крупного банка. Затем ценные бумаги размещаются на рынке, а полученные от их продажи денежные средства начинают поступать гаранту и в компанию-эмитент, которые передают их банку-инициатору.

Таким образом, банк получает наличные средства на общую сумму пула секьюритизованных кредитов. При этом банк продолжает обслуживать эти кредиты (которые становятся внебалансовыми обязательствами банка), т.е. проводить расчёты с заёмщиками, получать средства от погашения основной суммы долга и процентные платежи. Полученные денежные потоки банк направляет эмитенту ценных бумаг, который, в свою очередь, переводит их инвесторам, т.е. выплачивает доход за ценными бумагами. Итак, поток денежных средств начинает поступать инвестору, когда заёмщики выплачивают основную сумму долга и проценты банку-инициатору.

Когда кредиты секьюритизованы, т.е. преобразованы в пакет ценных бумаг, собственность на эти кредиты и соответствующие потоки денежных поступлений переходит к инвесторам. Отсюда походит и название – переходные ценные бумаги (*passthrough securities*). На Западе наибольшее распространение получила секьюритизация ипотечных и автомобильных кредитов. Поскольку переходные обязательства обеспечены материальными активами, то в их названиях отображается вид обеспечения – сертификат на автомобильную ссуду, обеспеченные недвижимостью ценные бумаги.

Процедура секьюритизации разрешает банку осуществить трансферт кредитных рисков (передать риск другим участникам рынка), поскольку вместе с собственностью на кредиты и поступление по ним к инвесторам, которые приобрели ценные бумаги на рынке, переходит и кредитный риск. В случае невозвращения кредитов убытки испытают инвесторы.

2. БАНКОВСКИЙ МАРКЕТИНГ

2.1. ОРГАНИЗАЦИЯ БАНКОМ РЕКЛАМЫ

В последнее время коммерческие банки столкнулись с резким обострением конкуренции со стороны многочисленных специализированных кредитных учреждений, а также крупнейших промышленных корпораций, создавших собственные финансовые компании. Обострению конкуренции способствовало смягчение прямых правительственных ограничений («дерегулирование») в кредитной сфере, предпринятое в 1980 – 90-е гг. в США, Англии, Японии и других развитых странах.

Конкуренция стимулирует поиск банками новых областей деятельности, привлечение ими дополнительных клиентов, которым предлагаются новые виды услуг. Так, широко используются сделки на срок (фьючерсы) с валютами, биржевыми индексами, торговля валютными опционами, т.е. операции на фондовом рынке.

К фондовым операциям банков относятся разнообразные операции с ценными бумагами:

- покупка ценных бумаг для собственного портфеля (инвестиции);
- первичное размещение вновь выпущенных ценных бумаг среди держателей;
- покупка и продажа ценных бумаг на рынке по поручению клиента (обслуживание вторичного оборота ценных бумаг);
- ссуды под ценные бумаги. «Портфель ценных бумаг у банков служит средством получения дополнительной прибыли в виде дивидендов и процентов, орудием финансового контроля, а также одним из методов финансирования расходов государства».

Особое распространение получили операции «своп» (от англ. Swap – менять), т.е. сочетание наличной купли (продажи) с одновременным заключением контрделки на определённый срок. Существует несколько видов операций «своп»: процентные, валютные и другие.

Процентные «свопы» представляют собой соглашение между двумя владельцами долговых обязательств, условия которых предполагают взаимный обмен процентными платежами. «Свопы» могут включать также обмен различными видами плавающих ставок процента. Во всех этих случаях обмен правами на присвоение процентных доходов не предполагает обмена капитальными суммами, которые представлены соответствующими долговыми обязательствами.

Валютные «свопы» – соглашения о взаимном обмене различными валютами. Валютная операция «своп» заключается в покупке иностранной валюты на условиях наличной сделки в обмен на отечественную с последующим выкупом.

Операции «своп» с валютами и процентными ставками иногда объединены: одна сторона выплачивает, например, проценты по плавающей процентной ставке в обмен на получение процентных платежей по фиксированной ставке. Всё более активно используется схема «многоцелевых услуг», представляющая собой специфическую форму кредитования, базирующуюся на гибком сочетании программ выпуска коммерческих бумаг, акцептов, ссуд наличными и т.д. По существу, банки предоставляют заёмщику доступ к среднесрочному кредиту, причём на период действия соглашения он сохраняет возможность свободного использования рынков краткосрочных финансовых ресурсов.

Весьма быстро расширились в последнее время потребительские ссуды, связанные с предоставлением банковских кредитных карточек.

Сочетание платёжных и кредитных операций способствовало популярности этих ссуд.

Широкое распространение кредитных карточек побуждает коммерческие банки предоставлять заёмщикам дополнительные возможности овердрафта. По ссудам в форме овердрафта многие банки начисляют повышенные процентные платежи.

Крупнейшие банки продают свои услуги в сфере обслуживания ссуд и платежей с помощью кредитных карточек более мелким банкам, избавляя их тем самым от крупных затрат на организацию компьютерных информационных систем.

В последние десятилетия увеличивается роль банков в реализации международных инвестиционных проектов, в так называемом проектном финансировании. При осуществлении крупномасштабных проектов в капиталоемких отраслях (добывающая промышленность, энергетика, транспорт) всё чаще требуется комплексное финансовое обеспечение.

Банки играют важную роль в разработке и последующем распространении научно-технических нововведений, обеспечивая механизм финансирования рискованного (венчурного) бизнеса в наукоёмких отраслях. Для этого многие коммерческие банки США выделили из своего состава дочерние венчурные финансовые компании, а западноевропейские банки создают особые фонды венчурного капитала. Материальная заинтересованность банков в финансировании рискованного бизнеса основана на перспективе получения крупной учредительной прибыли при выходе акций венчурной компании на фондовую биржу или включении этих акций в сферу организованного оборота.

Факторы, обуславливающие развитие банковских инноваций. Под данным термином понимают не только причины, но и элементы, порождающие новые продукты и услуги, либо определяющие механизм их функционирования.

При определении специфических факторов развития новых видов услуг в коммерческом банке необходимо опираться на преимущества той или иной стратегии, обусловленной:

- современным состоянием спроса и предложения на рынке банковских продуктов и услуг;
- развитием экономики и денежно-финансового рынка;
- совершенствование банковских технологий в условиях научно-технического прогресса.

Классификация банковских инноваций:

- управление денежной наличностью и использование новой информационной технологии;
- финансовое посредничество, направленное на снижение операционных расходов и более эффективное управление активами и обязательствами: депозитные сертификаты, счёта НАУ, депозитные счёта денежного рынка;
- новые продукты в традиционных сегментах рынка ссудных капиталов: инструменты с «плавающей» процентной ставкой, свопы, облигации с глубоким дисконтом, серийные облигации и др., а также инструменты денежного рынка, имеющие характеристики как капитала, так и заёмных денежных средств (ссуды и облигации участия, сертификаты инвестиций);
- инновации в новых областях ДФР, например, рынок коммерческих бумаг, финансовые фьючерсы, финансовые опционы, рынки неотируемых ценных бумаг.

Отечественный опыт разработки банковских инноваций опирается на банковское законодательство.

Для каждого конкретного банка новой может оказаться та услуга, которая ещё не используется в его деятельности, либо в отечественной практике, хотя уже существует в других странах.

Банковская стратегия и политика – это система разработки различных целей, стратегия их выполнения и конкретные методы её реализации. Составными элементами политики и стратегии выступают маркетинг, процентная политика, информационное обеспечение банковской деятельности, расширение банковских операций.

Разработка научно-технической политики банка означает разработку и организацию научного поиска с целью изобретения новых банковских продуктов и услуг, снижения издержек, повышения конкуренции. Разработка и внедрение новых банковских продуктов и услуг представляет собой конкретную разработку новых банковских продуктов и внедрение (реализацию) их на рынке среди различных категорий физических и юридических лиц. Организация научно-технической деятельности включает в себя организацию специальных подразделений банка, обеспечение персоналом, информацией и технической базой для проведения исследовательских работ.

Современный банк должен занимать в сознании клиентов отличное от конкурентов место, чтобы его образ вызывал определённый ряд положительных ассоциаций и обеспечивал наибольший уровень лояльности целевой клиентской аудитории. Образ банка доносится до клиентов в нескольких основных формах, обеспечивающих различную степень его детализации:

- миссия;
- факторы успеха;
- стратегия банка.

Клиент должен понимать главную цель бизнеса и какого успеха банк собирается достигнуть. Для этого формируется несколько миссий – миссия расчётного банка, которая способствует успешности торговых и производственных корпораций посредством укрепления их финансовой устойчивости и обеспечения бесперебойной работы системы денежных отношений этих организаций с клиентами, поставщиками и партнёрами. Вторая миссия – это миссия кредитного банка, которая способствует повышению финансовой устойчивости малых и средних предприятий за счёт предоставления им возможностей коммерческого кредитования. Банки стараются поддерживать безупречный стиль обслуживания на принципах персонального менеджмента и, обладая глубоким пониманием бизнеса своих клиентов, постоянно обновляют состав и содержание своих услуг. Третья миссия – это миссия инвестиционного банка, что способствует частным и институциональным инвесторам в достижении качественно нового уровня эффективности операций на фондовом рынке за счёт имеющихся у банка передовых торговых и информационных технологий.

Банк должен иметь 3 – 6 факторов успеха, не больше, так как в противном случае клиент не сможет на них сосредоточиться, и образ банка окажется расплывчатым. Факторы успеха следует подкреплять достижениями и фактами из истории банка. Это особенно важно для небольших банков, уровень доверия к которым заведомо находится на более низком уровне. Если клиент почувствует ничем не подкреплённую декларацию, то это приведёт, наоборот, к снижению доверия к банку.

Факторы успеха крупных банков:

1. Универсальность.

Банк своевременно внедряет новые услуги, непрерывно совершенствует наиболее востребованные услуги.

2. Изучение предварительных потребностей клиентов.

Банк обеспечивает клиентам достижение качественно нового уровня эффективности за счёт адаптации традиционных банковских продуктов к особенностям и современным потребностям бизнеса клиентов.

3. Технологичность.

Банк стремится стать образцом в достижении успеха за счёт применения новых финансовых и информационных технологий, обеспечивающих его клиентам простоту и оперативность обслуживания.

4. Профессионализм команды.

Знания и опыт сотрудников имеют основополагающее значение для развития банка. Должна быть сформирована команда профессионалов, что обеспечит успех банку и его клиентам.

Для небольшого банка существуют несколько другие факторы успеха:

1. Банк, построенный профессионалами:

- создан в конце 90-х командой профессионалов с многолетним и успешным опытом работы в банковской системе;
- создан после 1998 года и не попадал в кризисную ситуацию.

2. Растущий бизнес:

- входит в число 100 крупнейших российских банков;
- в партнёрских отношениях с восточноевропейскими банками;
- постоянно расширяет свой бизнес за счёт новых услуг, создавая финансовую группу.

3. Сервис высокого качества:

- активно сотрудничая с иностранными банками, перенимает международные стандарты качества в предоставлении услуг;
- у каждого клиента есть персональный менеджер, выполняющий обязанности консультанта и администратора операций клиента;
- существует несколько линейек услуг в соответствии с различными профилями клиентов.

Банковская стратегия является важным инструментом для развития рекламы. Она делает банк прозрачным и понятным не только для владельцев бизнеса и членов правления, но и для клиентов, это – первоначально широкий выбор возможных предложений. Наличие у банка чёткой стратегии, а у клиентов – уверенности, что он её жёстко придерживается, со временем станет ключевым фактором выбора банка клиентами.

Основные моменты банковской стратегии.

I. Условия и цели ведения бизнеса.

- 1.1. Мировая экономика.
- 1.2. Прогноз развития российской экономики.
- 1.3. Перспективы развития банковского сектора.
- 1.4. Цели, задачи и принципы деятельности банка.

II. Политика в области развития отношений с клиентами.

- 2.1. Взаимоотношения с крупными корпоративными клиентами.
 - 2.1.1. Рыночные тенденции.
 - 2.1.2. Текущий уровень развития бизнеса в банке.
 - 2.1.3. Стратегические цели.
 - 2.1.4. План действий.
 - 2.1.5. Финансовый план.
- 2.2. Взаимоотношения с корпоративными клиентами среднего и малого бизнеса.
 - 2.2.1. Рыночные тенденции.
 - 2.2.2. Текущий уровень развития бизнеса в банке.
 - 2.2.3. Стратегические цели.
 - 2.2.4. План действий.
 - 2.2.5. Финансовый план.
- 2.3. Взаимоотношения с финансовыми институтами.
 - 2.3.1. Рыночные тенденции.
 - 2.3.2. Текущий уровень развития бизнеса в банке.
 - 2.3.3. Стратегические цели.
 - 2.3.4. План действий.
 - 2.3.5. Финансовый план.
- 2.4. Взаимоотношения с частными лицами.
 - 2.4.1. Рыночные тенденции.
 - 2.4.2. Текущий уровень развития бизнеса в банке.
 - 2.4.3. Стратегические цели.
 - 2.4.4. План действий.
 - 2.4.5. Финансовый план.

III. Политика в области корпоративных финансов.

- 3.1. Структура активов и пассивов.
- 3.2. Внутренний контроль и система управления рисками.
- 3.3. Планирование и бюджетирование.
- 3.4. Система учёта и отчётности.

IV. Политика организационного развития.

- 4.1. Организационная структура и кадровая политика.
- 4.2. Развитие филиальной сети.
- 4.3. Коммуникационная политика банка и реклама.
- 4.4. Маркетинг и контроль качества обслуживания.
- 4.5. Информационные и банковские технологии.

Эффективность рекламы банка в первую очередь зависит от возможности проводить мониторинг обращений новых клиентов в банк (звонков, посещений офиса), который должен быть постоянным. Сотрудникам банка, к которым обращаются новые клиенты, необходимо вести строгий учёт источников информации о банке и интересующих клиентов услуг. Чем чаще подводятся итоги рекламной кампании, тем выше вероятность, что ошибки, допущенные при её планировании, будут замечены и исправлены.

Успех рекламной кампании банка в сети Интернет во многом зависит от готовности банка, первоначально задействовав широкий ряд рекламных интернет-порталов, при получении первых результатов провести их фильтрацию.

Эффективность интернет-порталов можно оценивать по нескольким основным критериям:

- цена за один визит на веб-сайт банка;
- цена за тысячу показов баннера;
- цена размещения баннера на неделю.

2.1. Формы отчёта об эффективности источников информации о банке

Источник информации о банке	Количество обращений	Доля к общему числу, %
Вэб-сайт	112	13
Баннер в сети Интернет	45	5
Наружная реклама	56	6
Жёлтые страницы	22	2
Известия	98	11
Листовки	36	4
Знакомые	181	20
Клиент банка	260	29
Другие источники информации	83	10
ВСЕГО	883	100

2.2. Форма отчёта о структуре интереса новых клиентов к услугам банка

Интересующие клиентов услуги	Количество обращений	Доля к общему числу, %
% по вкладам, физ. лицо	55	5
% по вкладам, юр. лицо	120	13
Открытие счёта, юр. лицо	63	14
Кредитование, юр. лицо	78	7
Кредитование, физ. лицо	333	31
Пластиковые карты, физ. лицо	101	11
Драгметаллы и монеты, физ. лицо	50	5
Western Union, физ. лицо	34	3
Перевод денежных средств, физ. лицо	30	3
Специальные предложения	84	7
Депозитарий	11	1
ВСЕГО	959	100

При большом рекламном бюджете можно ограничиться только рассмотрением цены за один визит на вэб-сайт банка. По мере уменьшения этого бюджета возникает необходимость учитывать цену за показ баннера и цену размещения баннера на неделю, поскольку положительный эффект достигается лишь при длительном размещении баннера на интернет-портале.

Классификация интернет-порталов может быть проведена на основе возможных сочетаний значений параметров:

- рекомендовано: Аа и Ва;
- ограниченно рекомендовано: Аб и Са;
- сомнительно: Ас и Вб;
- не рекомендовано: Вс, Сб и Сс.

Отчёты о рекламных мероприятиях ставят своей целью не только оценить их эффективность, но и выявить ошибки в их организации. Такой анализ необходим для того, что не отказываться от эффективных рекламных инструментов из-за неумения ими пользоваться.

Неудовлетворительная стоимость показа баннеров свидетельствует об ошибке в размещении рекламы. Высокая стоимость одного визита на вэб-сайт банка может быть вызвана неудачным рекламным слоганом на баннере, а высокая стоимость регистрации на вэб-сайте – низкой информативностью

2.3. Форма отчёта об эффективности интернет-площадок для рекламы банка

Интернет-площадка	Адрес площадки	Цена за тысячу показов, долл. США	Цена за один визит, долл. США	Рекомендации по размещению
E-executive	e-executive.ru	9,7	5,6	рекомендовано
Mail.ru (бизнес)	business.mail.ru	13,6	4,6	рекомендовано
Ведомости	vedomosti.ru	3,2	1,8	рекомендовано
Инлайн	inline.ru	5,2	4,5	рекомендовано
Корпоративные финансы	cfin.ru	11,5	2,3	рекомендовано
МФД	mfd.ru	4,5	1,6	рекомендовано
СКРИН	skrin.ru	8,1	1,3	рекомендовано
Сотовик	sotovik.ru	8,2	5,1	рекомендовано
Яндекс (финансы)	yandex.ru	10,2	3,0	рекомендовано
РТС	rts.ru	11,2	2,9	рекомендовано
Интернет-трейдинг	internettrading su	39,0	3,8	ограниченно рекомендовано
Интернет-финансы	ifin.ru	15,5	4,0	ограниченно рекомендовано
ММВБ	Micex.ru	35,3	2,5	ограниченно рекомендовано
Яндекс (контекстный поиск)	yandex.ru	32,5	2,7	ограниченно рекомендовано
Rambler (банки)	topWO.rambler su	11,3	6,8	под сомнением
Прайм-ТАСС	Prime-tass.ru	15,0	7,1	под сомнением
Финмаркет	finmarket.ru	12,1	6,2	под сомнением
АКМ	akm.ru	16,9	10,4	не рекомендовано
K2Kapital	k2kapital.coM	30,3	7,9	не рекомендовано
Rambler (финансы)	topWO.rambler .ru	19,1	12,6	не рекомендовано
Газета (финансы)	Gazeta.ru	76,4	20,5	не рекомендовано

взб-сайта. Если все вышеперечисленные показатели в норме, а стоимость одного контакта или стоимость одного клиента выше нормы, то можно сделать вывод о недобросовестном выполнении своих обязанностей сотрудниками клиентской службы. Если и эти показатели в норме, но по прошествии значительного срока стоимость 1 долл. размещённых средств остается высокой, то это означает неудовлетворённость клиентов качеством услуг банка.

2.2. ОРГАНИЗАЦИЯ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ

Розничный бизнес банка объединяет оказание услуг частным лицам, малым и средним компаниям. По мере развития банка его клиентская база должна становиться все более сбалансированной. Оптимальным можно считать соотношение, когда на X крупных клиентов приходится X-(3-5) средних клиентов и X-(15-25) мелких клиентов. У балансировки клиентской базы есть вполне определённые цели: повышение устойчивости клиентской базы, снижение зависимости банка от крупных клиентов и ключевых клиентских менеджеров, простота освоения новых клиентских сегментов, прогнозируемость потребностей в услугах, использование коммерческих связей небольших бизнесов для привлечения более крупных клиентов.

Использование персональных менеджеров для работы с малым и средним бизнесом и с частными лицами неоправданно дорого, поэтому отсутствует ряд функций: выбор услуг, приём жалоб и контроль качества.

Первичное информирование небольших клиентов носит «пассивный» характер (сайт, СМИ), поэтому предложения банка не могут корректироваться по ходу взаимодействия, а значит, должны очень точно соответствовать проблемам бизнеса клиента.

Банку следует поддерживать для малого и среднего бизнеса и частных лиц ряд механизмов контроля качества обслуживания, которые бы компенсировали этим клиентам отсутствие персональных менеджеров:

- help desk;
- call center;
- контролёр жалоб.

Help desk (автоматизированное справочное бюро) имеет форму справочника и без ограничений по времени обращения обеспечивает клиентов банка ответами на вопросы, связанные с процедурами и интерактивными интерфейсами банка. Система «Банк – Клиент» устанавливается у клиента в среднем за 2–3 часа, длительность зависит от особенностей аппаратного и программного обеспечения клиента, она включает период экспресс-обучения. На две последующие недели приходится период наибольшей активности клиента, когда он практически ежедневно обращается с вопросами по функционированию программы. Потом клиент осваивается с тонкостями работы системы, и количество обращений резко

падает. Help desk пополняется по мере поступления новых вопросов. Вопросы являются типовыми, и при правильной их формулировке и систематизации help desk покрывает все тонкости банковского инструментария. В результате период адаптации клиента в банке существенно уменьшается. Help desk обеспечивает контроль качества, поскольку позволяет оценить интенсивность каждого задаваемого клиентами вопроса, которая свидетельствует о плохой организации соответствующих участков процедур и интерактивных интерфейсов банка.

Call-center необходим для поддержки первого звонка клиента в банк, когда он всего лишь демонстрирует свой интерес к банку. Клиент не знает досконально возможностей банковского обслуживания, поэтому, будучи отягощённым широким спектром проблем, он лишь приблизительно представляет себе банковские инструменты, которые помогут ему их решить. Естественно, что, просматривая длинный ряд банков, формально предлагающих одно и то же, он остановится на том, где к нему с самого начала отнесутся с пониманием. Оператор call-center ориентирован на работу с определённой категорией клиентов, в проблематике которых ориентируется, поскольку он должен демонстрировать не только дружелюбие, но профессионализм банка. Знание продуктов банка, соответствующих клиентской специализации оператора call-center, достигается посредством регулярных тренингов, проводимых представителями различных направлений банковской деятельности. Call-center обеспечивает стадию захвата клиента, после знакомства клиента со структурой и сотрудниками банка в его посредничестве нет необходимости. Call-center является мощным инструментом контроля качества клиентского обслуживания, поскольку позволяет с самого начала идентифицировать всех обратившихся в банк клиентов, после чего остальные сотрудники банка уже не смогут отнестись к клиенту халатно в надежде, что об этом никто не узнает.

Контролёр жалоб принимает и рассматривает жалобы клиентов по вопросам обслуживания, а затем осуществляет необходимые меры для удовлетворения запросов. Клиент должен иметь возможность обратиться к контролёру жалоб прямо в офисе банка, если он не удовлетворён действиями сотрудника, но так, чтобы не обострять разгорающегося конфликта.



Рис. 2.1. Центр розничных продаж

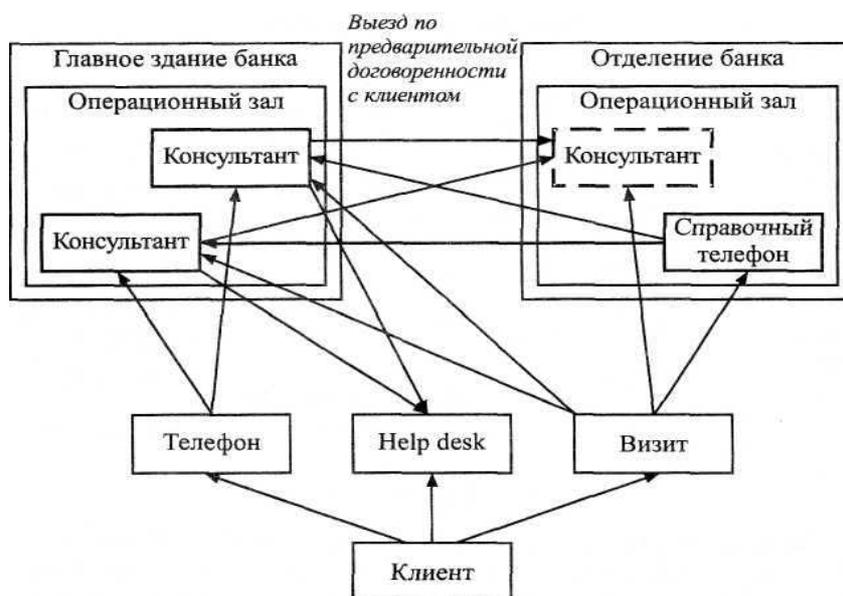


Рис. 2.2. Организация центра розничных продаж

Вызов контролёра жалоб может осуществляться из переговорной комнаты, там же может происходить разговор. Контролёр жалоб согласует замену сотрудника с его руководителем и сопровождает клиента до окончания его пребывания в офисе. После ухода клиента он документирует сложившуюся ситуацию, проводит служебное расследование и делает заключение, в котором определяет причину конфликта: нерадивость персонала или неэффективную организацию бизнес-процесса.

Механизмы контроля качества должны быть замкнуты на консультантов, которые не осуществляют персонального менеджмента за клиентом, а всего лишь являются переходником, сопоставляющим проблемы клиента с возможностями банка.

Консультанты и механизмы контроля качества в совокупности образуют центр розничных продаж банка, который можно рассматривать как интерфейс банка для взаимодействия с малым и средним бизнесом и частными лицами.

Рабочие места консультантов необходимо располагать в операционном зале банка. Их следует оборудовать таким образом, чтобы консультанты могли вести переговоры с клиентами, лично посетившими банк, отвечать на телефонные звонки и вносить ответы на наиболее типичные вопросы на help desk.

Для каждого отделения банка не обязательно выделять отдельного консультанта. Консультант может выезжать туда на встречу с клиентом по предварительной договорённости или на плановой основе. На случай, если клиент пришел в отделение банка, когда там нет консультанта, следует установить справочный телефон, связывающий клиента с консультантом в головном офисе банка.

Организация рабочего места консультанта в операционном зале должна быть хорошо продумана. Его следует огородить ширмами для использования в качестве места для переговоров, чтобы не занимать переговорную комнату, и для ведения интенсивных телефонных переговоров, чтобы не беспокоить посетителей и сотрудников операционного зала. Устройство стола должно позволять одновременно сидеть за ним четырьмя человеком: консультанту, двум представителям компании-клиента, например руководителю и бухгалтеру, а также специалисту банка, которого консультант может пригласить для глубокого информирования клиента о возможностях заинтересовавшей его услуги. Рабочее место консультанта должно быть оборудовано стойкой для тарифов и стойкой для рекламных материалов, поскольку место для переговоров выполняет функцию прилавка. При первой встрече с клиентом необходимо как можно шире познакомить его с линейкой услуг, поэтому нет ничего страшного, если его внимание будет рассеяно рекламными материалами для формирования объёмного образа банка.

Организация «пассивного» привлечения клиентов требует новой формы продвижения банковских услуг, наиболее эффективным является директ-(прямой) маркетинг. Его отличительная черта состоит в том, что он направлен непосредственно на отдельно взятого клиента, на часть или весь рыночный сегмент с максимальной степенью персонализации коммуникаций. Директ-маркетинг позволяет при наименьших затратах добиться большего числа положительных откликов. Для организации директ-маркетинга могут использоваться различные способы. На стадии становления рынка банковских услуг в России активно использовался телефонный обзвон. Практика показывает, что оптимальным способом является реклама специальных отраслевых предложений в отраслевых СМИ и пакетных предложений для частных лиц в центральных СМИ.

Полной универсальности консультантов добиться невозможно, но к ней можно приблизиться. Выделение нескольких приоритетных отраслей способствует этому и одновременно является ключевой политикой банка, позволяющей реализовать схему «пассивного» привлечения. Она позволяет точнее определить необходимые способы коммуникации и привлечь в банк только ограниченный круг клиентов, проблематика которых чётко очерчена, а потому ей легко могут быть обучены консультанты.

2.3. Сравнение эффективности продвижения услуг для малого и среднего бизнеса

Способ	Эффект	Оценка
Прямой визит	15 ... 20%	Дорого
Телефонный обзвон	7 ... 9%	Сложно организовать
Реклама специальных отраслевых предложений в отраслевых СМИ	5 ... 7%	Оптимально
Почтовая рассылка	3 ... 5%	Низкая эффективность
Реклама в отраслевых СМИ в сочетании с имиджевой рекламой	8 ... 10%	Путь усиления эффекта оптимального варианта

Важно проводить обучение консультантов до начала рекламной кампании, чтобы уже первые привлечённые клиенты получили квалифицированную помощь.

Специальные отраслевые предложения банка являются не только инструментом привлечения, но и облегчают работу консультантов, создавая базу для их общения с клиентами.

Маркетинг является ключевым элементом системы «пассивного» привлечения, обеспечивающим её управление. Изучение отраслевой специфики обеспечивает первоначальное формирование специальных предложений и планирование рекламы, а анализ эффективности привлечения клиентов – возможность быстро реагировать на изменения предпочтений клиентов.

Рост значимости маркетинга в развитии банка знаменует превращение банка из большого кооператива, эксплуатирующего личные связи своих сотрудников, в предприятие, ценностью которого являются технологии обслуживания и привлечения клиентов. Только у такого банка есть рыночная стоимость, поскольку эти технологии не могут быть отчуждены от бизнеса, а личные связи могут быть потеряны вместе с сотрудниками.

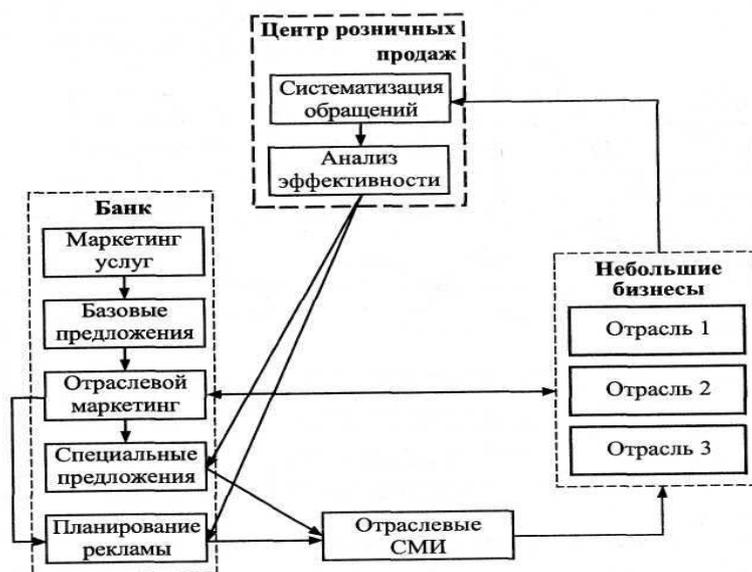


Рис. 2.4. Место маркетинга в «пассивном» привлечении малого и среднего бизнеса

Отраслевая реклама не ограничивается только публикациями в отраслевых СМИ. Состав и объём отраслевой рекламы в расчёте на полугодие:

1. Реклама в сети Интернет:
 - по 2 недели на 2 главных отраслевых сайтах;
 - по 1 неделе на 4 остальных отраслевых сайтах;
 - сетевая конференция на одном из главных отраслевых сайтов.
2. Реклама в печатных СМИ:
 - 8 выходов модуля размером 1/8 полосы в 2 главных отраслевых журналах с периодичностью раз в две недели;
 - статьи по теме специального предложения.
3. Печать и адресная рассылка листовок со специальным отраслевым предложением и буклетов о банке.
4. Участие в конференциях:
 - выступление на 3 главных отраслевых конференциях;
 - установка стенда на 5 отраслевых конференциях.

2.5. Диагностика ошибок на основании показателей эффективности рекламы

Относительный показатель	Низкое значение при том, что все предыдущие показатели в норме, свидетельствует о:
Стоимость одного обращения в банк	ошибках при планировании рекламы
Стоимость одного договора по тематике специального предложения	ошибках при консультировании клиента
Отдача от рекламы (доход на 1 долл. рекламы) по услугам, входящим в специальное предложение	неудовлетворённости клиента качеством обслуживания
Стоимость одного договора по услугам, не входящим в специальное предложение	ошибках при консультировании клиента
Отдача от рекламы по услугам, не входящим в специальное предложение	неудовлетворённости клиента качеством обслуживания

Эффективность отраслевой рекламы оценивается системой показателей, что позволяет делать выводы не только о качестве результата, но и о качестве всего процесса, не дожидаясь результата.

Контроль эффективности процесса «пассивного» привлечения малого и среднего бизнеса направлен на своевременное выявление ошибок в организации процесса, не дожидаясь подведения окончательных итогов.

Центр розничных продаж представляет собой сложный механизм. Невозможно добиться успеха, не уделяя должного внимания всем его составляющим. Правильно организованный центр розничных продаж даёт старт формированию розничного банка в составе банковской группы.

Центр розничных продаж укомплектован консультантами, которые являются универсальными сотрудниками, готовыми ответить на любые вопросы клиента по типовым банковским услугам как по телефону, так и лично в офисе банка. Пока ещё редко удастся найти на рынке труда подготовленного специалиста. В этой связи важно однозначно описать алгоритм работы консультанта, его взаимодействие с клиентами и с менеджерами услуг банка.

Основные положения об организации труда консультанта.

Обязанности:

Сотрудник проводит встречи с клиентами, посетившими офис банка, или ведёт переговоры по телефону;

Осуществляет первичное информирование клиента:

- рассказ о заинтересовавшей клиента услуге или о специальном предложении;
- выяснение проблем клиента и подбор альтернативных, более эффективных для него финансовых продуктов, а также дополнительных услуг, расширяющих границы взаимодействия;

– ознакомление клиента с тарифами, регламентами и договорами;

– предупреждение о типовых ошибках;

– ответы на вопросы клиента;

– первичная проверка и приём документов клиента, знакомство его с менеджером услуги;

3. Заключает договоры на типовые услуги:

– проверяет состав пакета документов и требования к клиенту;

– принимает пакет документов;

– передаёт пакет документов менеджеру услуги, который возвращает в регламентные сроки оформленный со стороны банка договор;

– передаёт клиенту оформленный со стороны банка договор;

принимает жалобы клиентов:

– фиксирует жалобу;

– доводит жалобу до менеджера услуги;

– после консультации с менеджером услуги в зависимости от сложности ситуации даёт клиенту объяснения и приносит извинения;

к жалобам относятся:

– жалоба на сотрудника;

– жалоба на несоблюдение регламента;

– жалоба на сбой в работе;

– претензия к договору или к регламенту.

Полномочия:

1) требовать от менеджера услуги ответа на свой вопрос в письменной форме в установленный регламентом срок;

2) требовать от менеджера услуги устранения причин жалобы клиента в установленный регламентом срок и предоставления объяснений в письменной форме;

3) через непосредственного руководителя уведомить курирующего менеджера услуги вице-президента о неисполнении им требования.

Ответственность:

за повышение коэффициента трансформации количества первичных обращений клиентов в количество заключённых договоров.

Компетенция:

1) в качестве сотрудников привлекаются:

– выпускники финансовых специальностей вузов;

– сотрудники клиентских служб банков, занимавшихся в течение последних двух лет сопровождением или персональным менеджментом;

– сотрудники финансовых служб корпораций, занимавшихся в течение последних двух лет администрированием отношений с обслуживаемыми банками;

2) требуемые знания, приобретаемые в течение испытательного срока:

– знание типового пакета услуг для юридического лица;

– знание типового пакета услуг для физического лица;

– знание отраслевых специальных предложений;

– знания пополняются за счёт непрерывного итерационного обучения в подразделениях банка;

3) знания подтверждаются регулярно (ежеквартально) проводимой аттестацией;

4) испытательный срок считается пройденным только при условии успешного прохождения аттестации.

Отчётность:

- 1) количество встреч в клиентском зале, учтённых в журнале;
- 2) структура первичных обращений по источникам информации;
- 3) количество новых клиентов, с которыми заключён договор на обслуживание;
- 4) количество уже обслуживающихся клиентов, с которыми заключён договор на новую услугу.

Отчётность центра розничных продаж отличается от отчётности клиентской службы тем, что является существенно более простой.

2.6. Форма оперативной отчётности консультанта

Показатель	Детализация	Периоды
1. Количество звонков	По источникам информации о банке	
2. Количество клиентов, пришедших после звонка в офис		
3. Количество встреч в офисе	По источникам информации о банке	
4. Количество заключивших договор клиентов, впервые сотрудничающих с банком	По видам услуг	
5. Количество уже обслуживающихся клиентов, с которыми был пролонгирован договор	По видам услуг	
6. Количество уже обслуживающихся клиентов, с которыми заключён договор на новую услугу	По видам услуг	

Значения показателей позволяют оценить центр розничных продаж, а детализация показателей по источникам информации и по видам услуг – деятельность банка по планированию рекламы и линейки услуг.

Для поддержки работоспособности центра розничных продаж менеджеры услуг должны проводить обучающие семинары по услугам не один раз, в момент первоначального набора консультантов в центр розничных продаж, а регулярно. Оптимальным выглядит режим проведения семинаров, при котором консультанты собираются каждую неделю на два семинара продолжительностью до получаса, а каждый из менеджеров услуг проводит свой семинар ежемесячно. В этом случае семинары выполняют три важнейшие функции:

- консультанты узнают не только базовые параметры услуг, но также все нюансы и нововведения;
- консультанты имеют возможность получить ответы на часто задаваемые в последнее время вопросы;
- повышается взаимопонимание, и налаживаются неформальные контакты между менеджерами услуг и консультантами.

С появлением центра розничных продаж в банке его телефон становится основным телефоном банка, который используется во всех рекламных акциях и размещается на самом видном месте на вэб-сайте банка. Общий номер банка указывается на визитках сотрудников и предназначается для прямого обращения к ним клиентов и партнёров банка.

Наряду с центром розничных продаж в современном банке существуют горячие линии по наиболее технологически сложным услугам, таким как система «Клиент – Банк» и пластиковые карты. Поддержку горячей линии может осуществлять как выделенный консультант центра розничных продаж, так и уполномоченный сотрудник подразделения, оказывающий услугу.

Поскольку сотрудники, отвечающие на телефонные звонки, могут оказаться разрозненными по подразделениям, очень важно синхронизировать их работу на уровне регламентов. Полезно время от времени проводить для этих сотрудников общие собрания, на которых разбираются взаимные претензии.

Важной функцией центра розничных продаж является приём жалоб и предложений, а также контроль над принятием мер. Регламент этой работы должен препятствовать конфликтам внутри коллектива банка и возможности сокрытия проблем.

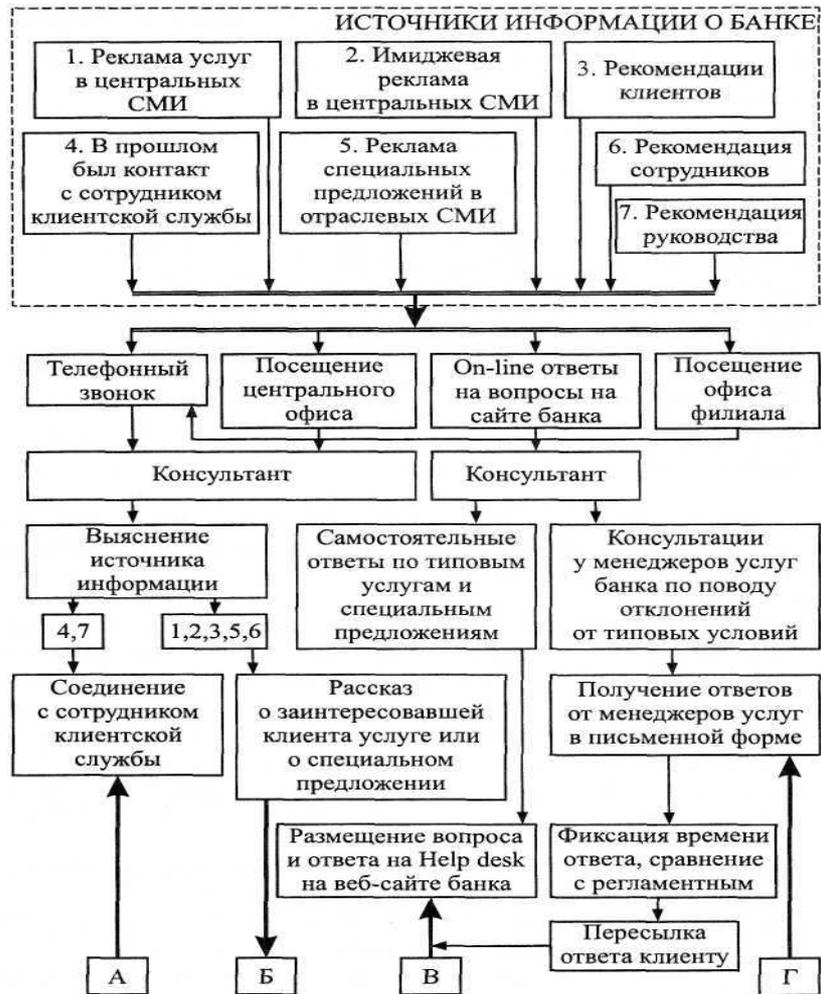


Рис. 2.4. Схема первичного информирования клиента (начало)

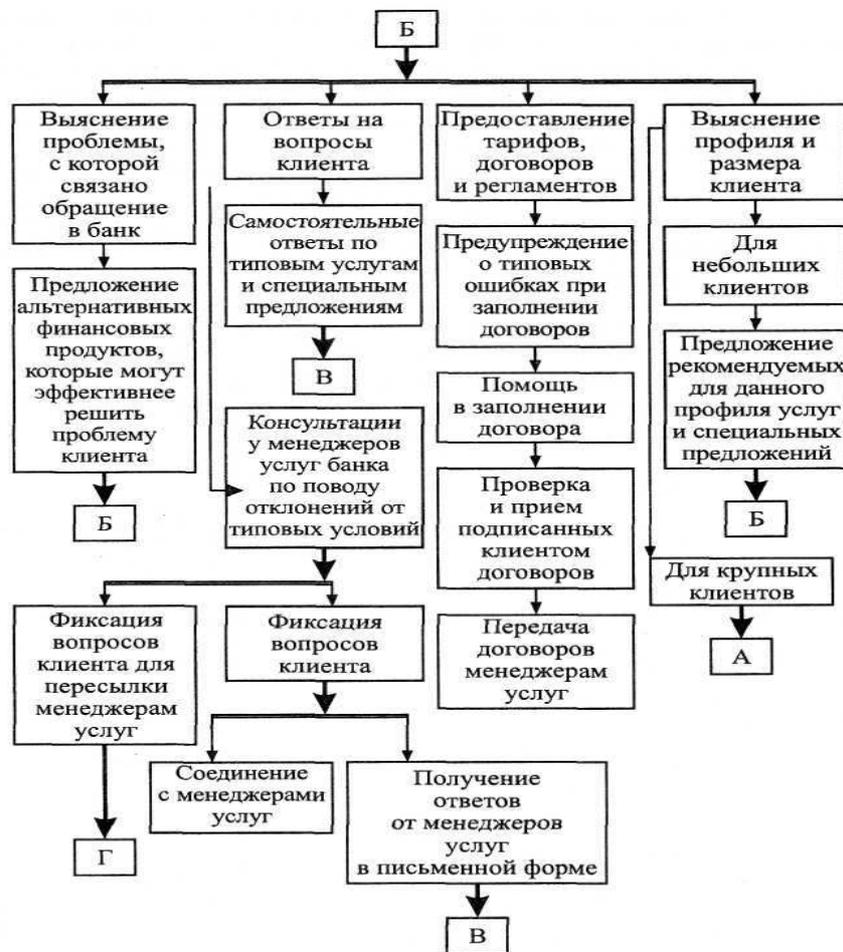


Рис. 2.5. Схема первичного информирования клиента (окончание)

Консультанты должны регулярно проходить аттестацию, проводимую менеджерами услуг, проводящими для них семинары. Оптимально проводить аттестацию раз в полгода. Испытательный срок принимаемого на работу консультанта должен заканчиваться аттестацией.

2.3. БАНКОВСКОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ И БАНКОВСКИЕ РЕЙТИНГИ

Появление у банка реестра услуг делает возможным задать требования и, как следствие, оценить тарифы банка по отдельным услугам. Дифференциация клиентов на категории требует сбалансированной тарифной политики по каждой из этих категорий. Наличие «средних» по рынку тарифов не гарантирует привлечение клиентов.

Банковское ценообразование регламентируется тарифной политикой банка. Тарифная политика банка – документ, определяющий основные принципы, на которых разрабатываются тарифы по отдельным услугам, тарифные планы, предлагаемые как группам, так и отдельным клиентам, как в центральном офисе, так и во всех региональных подразделениях банка.

Тарифная политика должна содержать:

- 1) ориентиры для определения стандартных тарифов на услуги, а также условия, при которых для определённых клиентов (групп клиентов) могут устанавливаться индивидуальные условия обслуживания;
- 2) принципы «увязки» реестра услуг банка и его расширения с изменением тарифов на те или иные группы услуг;
- 3) принципы выделения услуг с различным характером ценообразования:
 - базовый набор услуг (тарифы, как правило, на уровне рынка);
 - приоритетные (новые) услуги (тарифы носят стимулирующий характер);
 - услуги, оказание которых вносит значительный вклад в формирование доходов банка (тарифы, носящие «удерживающий» клиента характер);
 - принципы формирования тарифов на новые услуги и на услуги, которые в текущем периоде признаны банком приоритетными, соотношение тарифов на данные услуги с тарифами банков-конкурентов;
- 4) ответы на вопрос о том, в каком направлении следует ожидать изменения тарифов при изменении внешней среды (рыночной ставки, валютного курса, макроэкономической ситуации и т.д.);
- 5) ответ на вопрос, в какой мере принимаются во внимание факторы «нетарифного характера»: имидж банка, сеть отделений и филиалов, прочие каналы предоставления услуг в сравнении с аналогичными показателями банков-конкурентов;

б) отношение банка к вопросу о «прозрачности» тарифов наличие скрытых и дополнительных комиссий и платы за обслуживание, прочих сборов, сопутствующих «базовому» тарифу, объявленному публично.

При формировании региональных тарифов нельзя вводить единый тарифный план. Ситуация, складывающаяся в каждом из регионов, индивидуальна. Однако полностью отдавать управление региональными тарифами в филиалы нельзя из-за опасности необоснованного демпинга. Определяются конкуренты филиалов банка в каждом регионе и управляющий филиалом может быть ограничен конкурентами и их политикой. Управляющий филиалом на месте рассчитывает на основании тарифных планов конкурентов свой тарифный план. Меняя тарифный план, управляющий филиалом должен прислать обоснование в центральный офис. Таким образом, единственной лазейкой управляющего филиалом останется только подтасовка тарифов конкурентов.

По банковским продуктам, которые характеризуются высоким уровнем уникальных свойств, банк может устанавливать тарифы в центральном офисе и вводить региональный коэффициент. Это объясняется отсутствием возможности прямого сравнения с конкурентами в регионе. При этом региональный коэффициент применяется не ко всем филиалам, а только к филиалам, находящимся на определённой удалённости на восток от центрального офиса.

Важным механизмом банковского ценообразования является формирование трансфертных цен. Как правило, оно используется при назначении процентных ставок при размещении и при привлечении денежных средств.

Среди факторов, влияющих на формирование трансфертных ставок привлечения можно выделить три основных:

- зависимость от срока;
- зависимость от объёма;
- приоритет для банка той или иной валюты.

Коэффициент учёта фактора срока обеспечивает возможность рассчитать ставки по каждому месяцу, имея ставку на 1 мес. и на 1 год. При его разработке учитывается два факта:

- чем больше срок, тем больше ставка;
- по мере роста срока прирост ставки уменьшается.

При выборе ставки на 1 месяц оправданно в первую очередь ориентироваться на потребности казначейства, а при определении ставки на 1 год – на конъюнктуру рынка.

2.7. Пример коэффициента учёта фактора срока (K1)

	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.	12 мес.
K1	0	0,30	0,50	0,60	0,75	0,85	1

Коэффициент учёта фактора объёма обеспечивает возможность рассчитать ставки по каждому диапазону привлекаемых сумм, имея ставки для базовой суммы.

2.8. Пример коэффициента зависимости от объёма (K2)

	до 1 млн.	от 1 до 100 млн.	Более 100 млн.
K2	0,8	0,9	1,00

Приоритет для банка той или иной валюты влияет на уровень ставок. В этой связи для различных валют могут быть установлены следующие ориентиры:

- по уровню лидера среди банков-конкурентов;
- по среднему уровню банков-конкурентов;
- по минимальному уровню банков-конкурентов.

Описанный алгоритм позволяет при установлении ставок использовать минимальную информацию о конъюнктуре рынка. По сути, нужны лишь годовые ставки банков-конкурентов. Это особенно важно, если банк пересматривает ставки регулярно с небольшой периодичностью. Однако коэффициенты, используемые в алгоритме, необходимо систематически пересматривать. В этом случае необходимо собирать детальную информацию о ставках банков-конкурентов: ставки с детализацией по срочности и по объёму.

Наличие у финансовой организации высокого рейтинга не только служит свидетельством высокой вероятности выполнения взятых на себя обязательств перед клиентами, но укрепляет имидж финансовой организации, который обеспечивает ей высокий авторитет среди коллег по рынку и при широком охвате процессом рейтингования участников финансового рынка упрощает клиентам задачу выбора места обслуживания.

Банковский кризис 2008–2009 года, впервые показал, что банковские рейтинги стали важным элементом взаимоотношений российских банков как с корпоративными, так и с частными клиентами. После неосторожного заявления международного рейтингового агентства Moody's о том, что оно может снизить рейтинги российских банков, в офисах рейтингуемых банков выстроились очереди за снятием вкладов.

Возможно, такая ситуация неоправданна при существующих масштабах рейтингования в России. Международные рейтинговые агентства оценивают очень небольшую группу российских финансовых организаций. Сегодня каждое из них поддерживает рейтинги немногим более 20 российских финансовых организаций. При этом международные рейтинговые агентства оценивают российские финансовые организации ниже, чем компании нефинансового сектора. Тем не менее

клиенты уже обозначили свою серьёзную, хотя и не всегда взвешенную из-за отсутствия опыта позицию в отношении рейтингов.

2.9. Публичные рейтинги российских компаний по шкале международного рейтингового агентства Standard&Poor's в иностранной валюте на середину 2008 г.

Рейтинг	Финансовые организации (банки, страховые и инвестиционные компании)	Нефинансовые организации
BB+	2	2
BB	1	2
BB-	1	4
B+	3	3
B	4	10
B-	8	5
CCC+	1	4
CCC	5	0

Во всём мире существует больше сотни рейтинговых агентств, большинство из которых являются узкоспециализированными, со штатом из нескольких специалистов. Только четыре рейтинговых агентства (Moody's, Standard&Poor's, Fitch, A.M.Best) имеют в штате более 100 аналитиков. На долю этих агентств приходится 98 % мирового рынка рейтинговых услуг. Все четыре агентства публикуют свои рейтинги уже более трёх четвертей века. A.M.Best занимается исключительно страховым рынком, и его деятельность практически не выходит за пределы США.

2.10. Структура мирового рынка рейтинговых оценок в 2009 г.

Название агентства	Доля рынка
Moody's	55%
Standard&Poor's	32%
Fitch	8%
A.M.Best	3%
Другие агентства	2%

2.11. Критерии и показатели сравнения банка, которые могут быть рассчитаны на основании публичной финансовой отчётности

Критерий	Показатели для оценки
Ликвидность	– оценка изменений оборотных активов и привлечённых средств; – оценка изменений ликвидных активов и счётов до востребования; – оценка изменений депозитов и активов, чувствительных к изменению ставки процента и рыночной конъюнктуры.
Устойчивость	– сопоставление привлечённых и собственных средств, позволяющих определить финансовую устойчивость с позиции обеспеченности привлечённых средств собственным капиталом банка; – сопоставление срочных депозитов и счётов до востребования, позволяющих определить финансовую устойчивость с позиции управления активно-пассивными операциями; – сопоставление ликвидных активов и привлечённых средств, позволяющих сопоставить обязательства банка и его возможности по их погашению в краткосрочном периоде.
Деловая активность (эффективность использования активов и пассивов)	– соотнесение собственных средств-нетто и оборотных активов; – соотнесение собственных средств-нетто и брутто.
Риск	– обеспеченность наиболее рискованных активов, вовлечённых в оборот, собственным капиталом; – обеспеченность чувствительных к ставке процента пассивов собственными нетто-средствами; – коэффициент рискованности активов, определяемых как отношение активов, взвешенных по степени риска к совокупным активам банка.
Прибыльность	1. Прибыльность на 1 рубль совокупных активов, показывающая зависимость прибыли от размера банка; 2. Прибыльность на 1 рубль собственного капитала банка; 3. Прибыльность на 1 рубль заемного капитала банка, показывающая эффективность использования заёмных средств.

Банковские рейтинги являются продуктом для профессиональной аудитории, для которой не менее самих рейтингов важны отчёты рейтинговых агентств. Оценить банк может любой обыватель на основании его публичной финансовой

отчётности, однако Рейтинговое агентство сравнивает банки не только на основании финансовых критериев, но и исследует влияние собственников, экономическую поддержку, наличие зависимостей и пр.

Кредитный анализ банка включает широкий спектр количественных и не количественных факторов. Значение, которое отводится тому или иному фактору при анализе конкретного банка, зависит от состояния экономики, законов и обычаев страны, в которой ведёт деятельность банк, принципов бухгалтерского учёта, конкуренции, практики регулирования. Таким образом, не существует стандартной группы коэффициентов, которые устанавливают минимальные требования для каждой категории рейтинга. Например, агентство Standard&Poor's при определении рейтинга банка принимает во внимание следующие основные сферы:

- 1) экономический риск;
- 2) отраслевой риск;
- 3) положение на рынке;
- 4) диверсификация;
- 5) управление и стратегия;
- 6) кредитный риск;
- 7) рыночный риск;
- 8) фондирование и ликвидность;
- 9) капитализация;
- 10) прибыль;
- 11) управление рисками;
- 12) финансовая гибкость.

Итогом аналитического процесса является присуждение банку рейтинга, представляющего собой символическое обозначение уровня рисков этого банка.

У банка существует возможность повышения объективности агентства при расчёте его рейтинга. Поскольку банк не может повлиять на методику расчёта рейтинга, то таковой возможностью является предоставление банком агентству внутренней информации, иногда конфиденциальной. Само агентство может ограничиться при анализе публикациями в СМИ и прочими открытыми источниками информации.

Банки активно пользуются возможностью предоставить информацию напрямую. Более того, в кризисных для финансового рынка ситуациях банки заинтересованы в увеличении частоты проверок. Во время банковского кризиса, банки предоставляли рейтинговым агентствам свои промежуточные финансовые результаты в середине месяца, чтобы те могли оперативно оценивать их состояние и сообщать широкой общественности результаты оценки.

2.12. Значения кредитных рейтингов по международной шкале Standard&Poor's

Рейтинг	Толкование буквенных обозначений рейтингов
AAA	Очень высокая способность своевременно и полностью выполнять свои долговые обязательства; самый высокий рейтинг
AA	Высокая способность своевременно и полностью выполнять свои долговые обязательства
A	Умеренно высокая способность своевременно и полностью выполнять свои долговые обязательства, однако большая чувствительность к воздействию неблагоприятных перемен в коммерческих, финансовых и экономических условиях
BBB	Достаточная способность своевременно и полностью выполнять свои долговые обязательства, однако более высокая чувствительность к воздействию неблагоприятных перемен в коммерческих, финансовых и экономических условиях
BB	Вне опасности в краткосрочной перспективе, однако более высокая чувствительность к воздействию неблагоприятных перемен в коммерческих, финансовых и экономических условиях
B	Более высокая уязвимость при наличии неблагоприятных коммерческих, финансовых и экономических условий, однако в настоящее время имеется возможность исполнения долговых обязательств в срок и в полном объёме
CCC	На данный момент существует потенциальная возможность невыполнения эмитентом своих долговых обязательств; своевременное выполнение долговых обязательств в значительной степени зависит от благоприятных коммерческих, финансовых и экономических условий
CC	В настоящее время высокая вероятность невыполнения эмитентом своих долговых обязательств
C	В отношении эмитента возбуждена процедура банкротства или предпринято аналогичное действие, но платежи или выполнение долговых обязательств продолжаются
SD	Выборочный дефолт по данному долговому обязательству при продолжении своевременных и полных выплат по другим долговым обязательствам
D	Дефолт по долговым обязательствам

У банка существует возможность повышения объективности агентства при расчёте его рейтинга. Поскольку банк не может повлиять на методику расчёта рейтинга, то таковой возможностью является предоставление банком агентству внутренней информации, иногда конфиденциальной. Само агентство может ограничиться при анализе публикациями в СМИ и прочими открытыми источниками информации.

Банки активно пользуются возможностью предоставить информацию напрямую. Более того, в кризисных для финансового рынка ситуациях банки заинтересованы в увеличении частоты проверок. Во время банковского кризиса банки предоставляли рейтинговым агентствам свои промежуточные финансовые результаты в середине месяца, чтобы те могли оперативно оценивать их состояние и сообщать широкой общественности результаты оценки.

2.4. ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ НА РЫНКЕ ЦЕННЫХ БУМАГ

Различают структурную и методологическую систему маркетинга на рынке ценных бумаг. Структурная система включает различные виды маркетинга. Рассмотрим два основных вида маркетинга на рынке ценных бумаг. Первый вид – это маркетинг, ориентированный на конкретную ценную бумагу, операцию или услугу. Его можно назвать маркетинг эмитента, так как эмитент в первую очередь заинтересован в продвижении ценных бумаг на рынок. Этот вид маркетинга характеризуется повышенным вниманием к составлению проспекта эмиссии. Перед новым выпуском ценных бумаг необходимо провести всесторонний предварительный анализ. Подготовка к решению вопроса о выпуске ценных бумаг предполагает следующие действия: тщательный анализ отрасли, в которой действует соответствующая компания, изучение положения компании в отрасли, изучение финансовой отчётности компании.

Второй вид маркетинга – маркетинг, ориентированный на потребителя, так называемый маркетинг инвестора. Он характеризуется повышенным вниманием к инвестиционным ожиданиям потенциальных покупателей. Успех этого вида маркетинга во многом зависит от владения рыночной информацией. Существует также смешанный вид маркетинга – маркетинг нацеленный одновременно и на продавца (эмитента), и на покупателя (инвестора). Практически, третий вид – самый перспективный, так как одновременно учитывает и особенности спроса и специфику предложения, а значит, позволяет их сбалансировать уже на стадии маркетинговых исследований.

Можно трактовать систему маркетинга на рынке ценных бумаг и как совокупность объектов и субъектов маркетинговых исследований, и отношений между ними. Объектами маркетинговых исследований являются операции по продаже ценных бумаг, а также продвижение ценных бумаг на рынок, реклама и другие. Субъектами маркетинговых исследований являются специалисты-маркетологи, эксперты, аналитики и иные заинтересованные профессиональные участники рынка ценных бумаг.

Деятельность субъектов маркетинговых исследований должна оплачиваться, финансироваться, т.е. необходимы финансовые затраты или маркетинговые издержки. К маркетинговым издержкам можно отнести:

- затраты на подбор кадров, включающие рекламу, услуги отдельных опытных сотрудников по подбору потенциальных работников;
- затраты на подготовку специалистов, свободно ориентирующихся на рынке ценных бумаг, знающих спрос и мотивы поведения инвесторов, владеющих техникой продаж, информацией о продаваемых ценных бумагах и предоставляемых услугах;
- затраты на оборудование офиса, рекламную литературу;
- затраты на изучение различных факторов (количество потенциальных и реальных инвесторов, частота выхода на инвестора, продолжительность одного выхода на инвестора — телефонный разговор или же другая форма общения), уровень конкуренции;
- затраты по определению квот прежде всего для контроля за активностью операций по продаже. В основном, эти квоты могут быть определены путём изучения спроса потенциальных инвесторов, продвижения нового вида ценных бумаг на рынок или оказания услуг по операциям с ценными бумагами.

Методологическая система маркетинга на рынке ценных бумаг – это совокупность отдельных методов и приёмов маркетинга, его логика, т.е. последовательность различных этапов маркетинга.

Концепция – это общее обоснованное направление деятельности на рынке, ориентированное на удовлетворение потребностей его участников. Концепция маркетинга на рынке ценных бумаг отражена в законодательных и нормативных актах и изменяется по мере развития самого рынка. Если на этапе становления рынка она состояла в минимизации усилий и затрат и максимизации охвата потенциальных инвесторов, то в настоящее время – в максимизации усилий по активизации рынка. Чёткое формулирование концепции маркетинга способствует развитию рынка, а её реализация обеспечивает эффективную деятельность на рынке. Следует отметить, что вопросам обоснования концепций маркетинга на российском рынке уделяется недостаточное внимание.

Концепция маркетинга конкретизируется при определении политики, стратегии и тактики маркетинга на рынке ценных бумаг. Политика маркетинга предполагает постановку конкретных целей (где, когда, сколько и по какой цене продавать или покупать ценные бумаги). Политика конкретизируется в стратегии и тактике. Стратегия маркетинга понимается как долгосрочная политика на рынке ценных бумаг и характеризуется диагностическим анализом существующей ситуации и прогнозированием перспективы. При этом определяются оптимальные варианты развития рынка ценных бумаг, выбираются первоочередные и вспомогательные цели, выявляются материальные, трудовые и финансовые ресурсы. Стратегию маркетинга составляют: формулирование цели, определение задач, выбор видов исследований, расчёт цен, установление сроков.

Тактика маркетинга в качестве краткосрочной политики рассматривается как определение комплекса мероприятий по реализации стратегии. Здесь осуществляется сегментация рынка ценных бумаг и ранжирование целей.

Маркетинговые исследования представляют собой комплекс мероприятий по исследованию вопросов, связанных с процессом выпуска, размещения, обращения, конвертации, обмена, дарения, наследования и иных способов обращения ценных бумаг на первичном и вторичном рынках.

В этот комплекс мероприятий входят: сегментация рынка, изучение видов ценных бумаг и их инвестиционных качеств, анализ форм обращения.

К объектам маркетинговых исследований на рынке ценных бумаг относятся:

- выпуск ценных бумаг, инвестирование средств в ценные бумаги;
- диагностика фондовых операций;
- исследование каналов сбыта;
- рекламная деятельность;
- определённые наиболее эффективных способов обращения ценных бумаг;
- изучение потенциальных инвесторов;
- изучение мотивации инвесторов;
- анализ конкурентоспособности;
- оценка риска;
- оценка эффективности (прибыльности) обращения и выпуска ценных бумаг.

По каждому из названных объектов существует целый ряд целей и задач маркетингового исследования, специальных методов. Анализ мотивов поведения инвесторов, оценка их предпочтений опираются на специальный инструментарий. Используются экспертные оценки, система тестирования, анкетирования, логическое моделирование. Цель исследования мотивации инвесторов – выявить главные определяющие мотивы поведения инвесторов на рынке ценных бумаг. Его задачи – установить всевозможные мотивы поведения инвесторов на рынке ценных бумаг, определить систему потребительских предпочтений, изучить структуру потребительского спроса, рассмотреть региональную градацию мотивов, определить степень влияния макросреды, выявить особенности предпочтений в зависимости от отраслевой принадлежности эмитентов и инвесторов.

Объектом маркетинговых исследований являются различные виды ценных бумаг и операций с ними. Основные виды операций с ценными бумагами:

1. Биржевая торговля.
2. Внебиржевая торговля.
3. Продажа собственных ценных бумаг.
4. Продажа ценных бумаг по поручению.
5. Осуществление инвестиций в ценные бумаги.
6. Организация клиринга и расчётов по операциям с ценными бумагами, техника их регистрации, учёта, хранения.
7. Осуществление расчётов по ценным бумагам.
8. Перерегистрация ценных бумаг на номинального держателя.
9. Хранение, перевозка и пересылка ценных бумаг по поручению.
10. Возврат (частичный или полный) отзывных облигаций или привилегированных акций в случае их отзыва эмитентом до срока погашения.
11. Погашение ценных бумаг.
12. Безвозмездная поставка ценных бумаг на счёт клиента (безвозмездная передача ценных бумаг со счёта клиента).
13. Выплата дивидендов акциями.
14. Конвертирование ценных бумаг.
15. Замена ценных бумаг при их порче, краже, потере.
16. Информационное, методологическое, правовое, аналитическое и консультационное обслуживание, услуги по сопровождению операций с ценными бумагами.
17. Инкассация платежей по ценным бумагам.
18. Посредничество в организации выпуска и первичном размещении ценных бумаг.
19. Реинвестирование дивидендов по ценным бумагам, а также доходов, получаемых от прироста их курсовой стоимости.
20. Размещение ценных бумаг в качестве залога.
21. Предоставление и получение ссуд ценными бумагами.
22. Получение и предоставление гарантий по операциям с ценными бумагами.
23. Посредничество в страховании рисков, связанных с ценными бумагами и операциями с ними.
24. Ведение бухгалтерского учёта и составление отчётности по операциям с ценными бумагами.
25. Управление портфелем ценных бумаг, реализация стратегий портфельного инвестирования.
26. Выполнение процедур по правовой фиксации факта неплатежа по долговым ценным бумагам, а также последующему взысканию платежей по невыполненным денежным обязательствам.
27. Обмен ценных бумаг при разделении компании.
28. Обмен ценными бумагами между акционерными обществами.
29. Операции с вексельным и чековым портфелем.
30. Страхование финансовых рисков по кредитно-депозитным операциям.

Следует отметить, что в России существуют реальные предпосылки активизации маркетинговых исследований на региональных рынках ценных бумаг. К организационным предпосылкам относятся: наличие фондовых центров и фондовых магазинов, инвестиционных компаний, финансовых брокеров и дилеров, создание региональных комиссий по ценным бумагам и фондовому рынку.

Таким образом, объектом маркетинговых исследований выступают потребности потенциальных инвесторов (уровень спроса), обоснование уровня предложения, вопросы регулирования обращения и ценообразования на рынке ценных бумаг. К основным задачам маркетинговых исследований относятся: создание механизмов изучения спроса и предложения на рынке ценных бумаг, анализ мотивации поведения участников рынка, работа по связям с общественностью и формированию общественного мнения, реклама, изучение конкурентной среды, исследование каналов сбыта и сегментов рынка ценных бумаг. Выполнение этих задач способствует повышению эффективности рынка ценных бумаг.

Основными направлениями маркетинговых исследований на рынке ценных бумаг являются следующие:

- 1) исследование потенциального спроса на ценные бумаги;
- 2) внедрение ценных бумаг на рынок;
- 3) реализация ценных бумаг;
- 4) продвижение ценных бумаг на рынок;
- 5) воздействие эмитента на инвестора;
- 6) информационно-аналитическая работа;
- 7) изучение спроса и поведения инвесторов;
- 8) мотивация поведения эмитентов и инвесторов;
- 9) формирование общественного мнения.

В настоящее время маркетинговые исследования начинаются на этапе подготовки проспекта эмиссии. В результате такой подготовки решается вопрос о том, следует ли проводить выпуск новых ценных бумаг. В случае если принимается решение о подписке на ценные бумаги, осуществляются следующие шаги:

- выбирается тип выпускаемых ценных бумаг. Выбор основан на анализе стабильности выручки, перспектив на будущее, потребностей корпорации в заёмных средствах, состояния рынка;
- обосновываются защитные процедуры (положения о защите прав держателей ценных бумаг, ограничения обязательств компании-эмитента);
- обосновываются масштабы и момент выпуска ценных бумаг;
- выбирается метод размещения выпуска;
- подготавливается проспект размещения ценных бумаг.

Помимо определения того, какой тип ценных бумаг стоит выпускать исходя из параметров деятельности, перспектив и потребностей выпускающей организации, не менее важный для эмитента вопрос – какие ценные бумаги потребуются их покупателям. Необходимо учесть принцип оптимального сочетания безопасности (стабильность получения дохода), доходности (максимизация дохода от инвестиций) и ликвидности (быстрое, без потерь обращение ценных бумаг в деньги). Эмитенты и инвестиционные институты, осуществляющие по соглашению с эмитентом продажу ценных бумаг их первым владельцам, вправе избирать любую процедуру проведения выпуска, которая не противоречит законодательству.

Процесс внедрения ценных бумаг на рынок эффективен только в том случае, если выпущенные ценные бумаги будут выгодно и быстро размещены. Это зависит от выбранного типа ценных бумаг и их инвестиционного риска. Самая большая проблема, которая присуща данному виду маркетинговых исследований, – это оценка конкурентоспособности. Выбранная ценная бумага должна отвечать стандартным требованиям, обладать качествами престижного товара, иметь хорошую рекламу.

В получении полной и объективной информации о сделках с ценными бумагами заинтересованы:

- эмитенты – им необходима информация о собственниках ценных бумаг. Для этого применяется механизм ведения реестра владельцев именных ценных бумаг;
- инвесторы – они заинтересованы в точной и чёткой фиксации прав собственности на ценные бумаги.

В настоящее время ценные бумаги стали хранить в депозитариях с ведением специальных счётов депо. С помощью последних фиксируются и передаются права по ценным бумагам.

Путём продажи ценных бумаг эмитент покрывает эмиссионные расходы, маркетинговые издержки и получит прибыль. Поэтому эмитенту необходимо проводить маркетинговые исследования и разобраться в сути процесса продажи ценных бумаг. Для продажи ценных бумаг необходимо, чтобы на них был спрос, который нужно уметь формировать, что предполагает работу по рекламе и организации связей с общественностью. Сбытовые операции начинаются ещё до выхода ценных бумаг на рынок. Чтобы продажа ценных бумаг проходила успешно, необходимы предпродажная подготовка, стимулирование работы персонала, его обучение эффективным приёмам и методам работы, поддержание регулярной связи с посредниками. Продажа ценных бумаг – это не только процесс финансового оформления сделок и физическая передача ценных бумаг от продавца покупателю, это – процесс оказания содействия перспективному инвестору в том, чтобы он приобрёл ценные бумаги, которые имеют коммерческую ценность как для продавца, так и для покупателя.

Изучение каналов сбыта ценных бумаг – одна из важных задач маркетинговых исследований. Канал распределения – это совокупность предприятий и отдельных лиц, которые приобретают право собственности на ценные бумаги или осуществляют посреднические услуги по передаче этого права. Субъекты канала распределения (эмитенты и посредники) выполняют следующие функции:

- исследовательские работы;
- стимулирование сбыта или налаживание и поддержание связей с потенциальными инвесторами;
- проведение переговоров по согласованию цен и других условий для последующей передачи права собственности или владения ценными бумагами;
- финансирование (изыскание средств для покрытия издержек по функционированию канала распределения);
- принятие риска или ответственности за функционирование канала сбыта.

Маркетинговые исследования рынка ценных бумаг включают изучение системы маркетинговых коммуникаций, т.е. комплекса мер по воздействию эмитента на инвестора. Система маркетинговых коммуникаций включает: рекламу, стимулирование сбыта, прямой маркетинг, решения, принимаемые службой маркетинга. Так, стимулирование сбыта предполагает воздействие на инвесторов, продавцов и посредников. Стимулирование сбыта заключается в предложении инвесторам ощутимой коммерческой выгоды, которая побуждает их приобретать ценные бумаги. Посредники побуждаются к увеличению объёма операций с ценными бумагами, расширению круга инвесторов. Методы воздействия при этом сводятся к субсидированию рекламы и другим подобного рода мероприятиям. Продавцы нацеливаются на достижение высоких показателей в работе. Стимулирование здесь может заключаться в формах морального воздействия, денежном

вознаграждении, дополнительных отпусках, развлекательных поездках за счёт предприятия, ценных подарках и т.д. Стимулирование сбыта наиболее эффективно, когда на рынке много конкурирующих ценных бумаг с примерно равными свойствами; когда нужно защитить позиции эмитента на рынке при переходе ценных бумаг в стадию зрелости; когда ценные бумаги впервые вводятся на рынок. При прямом маркетинге предприятие-эмитент принимает непосредственное участие в распространении необходимой информации.

Маркетинговые исследования включают информационно-аналитическую работу по определению каналов коммуникации и по установке целей, практике тиражирования рекламы. Пути определения каналов коммуникации являются контакты через фондовые центры, связи с общественностью, средства массовой информации, почта, реклама.

Исходя из целей деятельности банков на рынке ценных бумаг все проводимые ими операции можно объединить в следующие группы:

- операции с целью получения дохода;
- операции по поддержанию ликвидности банка;
- операции, подобные кредитованию (учёт векселей, репо);
- эмиссия собственных ценных бумаг с целью привлечения ресурсов (недепозитные источники средств);
- операции, при которых банк выступает в качестве посредника на рынке ценных бумаг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Банковский менеджмент – это способы управления банком в условиях рыночной экономики. Методы управления банком строятся на следующих основных принципах:

- ориентация на спрос и потребность рынка, на запросы клиентов и внедрение банковских продуктов и услуг, пользующихся спросом и приносящих планируемую прибыль;
- постоянное стремление к повышению эффективности деятельности с целью уменьшения издержек и получения оптимальных результатов;
- корректировка целей, задач и программ в зависимости от состояния рынка;
- учёт окончательного результата работы в процессе деятельности на рынке;
- обязательное использование современной информационной базы с целью принятия оптимальных решений;
- рациональный подбор персонала и его эффективное использование.

Значимость банковского менеджмента на Западе была ясно осознана уже в 30-е годы XX века, тогда этот вид деятельности превратился в профессию, в самостоятельную научную отрасль.

Рыночная экономика немыслима без банковского менеджмента, основанного на реальной конкуренции на финансовом рынке между кредитными учреждениями, замене государственного финансирования предприятий, рыночным механизмом кредитования конкретных инвестиционных проектов, ориентированных на создание новой товарной массы. Банковский менеджмент призван не просто кредитовать ту или иную программу, но и следить за расходованием кредитов, особенно льготных, на заявленные цели и их своевременным возвратом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. О методических рекомендациях по проверке кредитного портфеля кредитной организации : письмо ЦБ РФ от 16 декабря 1998 г. № 363-Т.
2. Банковские риски / под ред. О.И. Лаврушина и Н.И. Валенцевой. – М. : Кнорус, 2007.
3. Банковское дело / под ред. О.И. Лаврушина. – М. : Финансы и статистика, 2000.
4. Тен, В.В. Управление рисками банковской деятельности / В.В. Тен, А.В. Тен, Б.И. Герасимов. – М. : Изд-во «Машиностроение-1», 2003.
5. Кабушкин, С.Н. Управление банковским кредитным риском / С.Н. Кабушкин. – М. : ООО «Новое знание», 2006.
6. Банкир.ру. – URL : www.bankir.ru.
7. Корпоративный менеджмент. – URL : www.cfin.ru.
8. Управление финансовыми рисками: теория и практика. – URL : www.finrisk.ru.
9. Энциклопедия Кругосвет. – URL : www.krugosvet.ru.
10. EGAR CreditRisk. – URL : www.creditrisk.ru.
11. Официальный сайт Центрального Банка Российской Федерации. –URL : www.cbr.ru.
12. Владиславлев, Д.Н. Энциклопедия банковского маркетинга / Д.Н. Владиславлев. – М. : Ось-89, 2005.
13. Жуков, Е.Ф. Менеджмент и маркетинг в банках / Е.Ф. Жуков. – М. : Банки и биржи ЮНИТИ, 1997.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. УПРАВЛЕНИЕ КРЕДИТНЫМ ПОРТФЕЛЕМ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА	5
1.1. Кредитный риск и основные приёмы воздействия на него	5
1.2. Понятие и структура кредитного портфеля коммерческого банка	18
1.3. Методы оценки кредитного портфеля банка	20
1.4. Основные приёмы управления качеством кредитного портфеля банка	33
2. БАНКОВСКИЙ МАРКЕТИНГ	39
2.1. Организация банком рекламы	39
2.2. Организация розничных продаж	48
2.3. Банковское ценообразование и банковские рейтинги	61
2.4. Организация маркетинговых исследований на рынке ценных бумаг	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	76
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	77

