

А. А. Максютов

БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-практическое пособие

Москва
Альфа-Пресс
2007

УДК 336.71(075)
ББК 65.262.1я7
М 17

М 17 **Максютов А. А.**

Банковский менеджмент: Учебно-практическое пособие. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. — 444 с.

ISBN 978-5-94280-264-6

В доступной форме на высоком профессиональном уровне подробно рассмотрены: актуальные проблемы российских банков, их место в финансово-кредитной сфере, роль в ней Центрального Банка России; основы банковского маркетинга; основные принципы и этапы формирования бизнес-планов; финансовые отчеты, тактическое и стратегическое планирование развития банка.

Особое внимание уделено организации расчетно-платежного оборота, межбанковским корреспондентским отношениям и расчетам, кредитно-активным операциям в банковской системе.

С позиций личного опыта проанализированы практические аспекты работы персонала банка с учетными бумагами, а также актуальные проблемы, связанные с управлением кредитными инвестициями, валютными операциями и интеграционными процессами деятельности банка с инвестиционными фондами в Российской Федерации.

Для студентов и преподавателей экономических вузов, работников финансово-кредитной сферы, руководителей предприятий всех форм собственности.

УДК 336.71(075)
ББК 65.262.1я7



© Максютов А. А., 2007
© ООО Издательство «АЛЬФА-ПРЕСС», 2007

ВВЕДЕНИЕ

Особенность данного учебно-практического пособия в том, что автор стремился изложить материал простым и доступным языком для широкого круга читателей — специалистов банковского дела, студентов, преподавателей, слушателей различных курсов и лиц, самостоятельно повышающих свой квалификационный уровень.

Длительное время банки выполняли функции распределения и контроля краткосрочных и долгосрочных кредитов между предприятиями, организациями в условиях жесткого централизованного планирования всех денежно-кредитных ресурсов. Деньги при социализме выполняли учетно-контрольные функции, рассматривались как чужеродный элемент, свойственный капиталистическому и другим формам общественного производства. Длительное время в государственных программных установках указывалось, что по мере перерастания социалистических производственных отношений в коммунистические отношения деньги должны перестать существовать. Однако переход российской экономики на рыночные методы хозяйствования доказал обратное: деньги и финансы — основные факторы развития рыночной экономики.

В рыночных условиях российская банковская система проходит кардинальную реконструкцию; быстро наверстываются утраченные российские банковские традиции и опыт работы, изучаются и внедряются методы банков промышленно развитых стран мира. После дефолта 17 августа 1998 г., причинившего серьезный кризис банковской системе, российским банкам предстоит в кратчайшие сроки выйти на современный мировой уровень организации банковского дела. Остро стоит вопрос о повышении доверия населения к коммерческим банкам, чтобы запустить в оборот десятки миллиардов «матрасных» рублей. Российские банки должны успешно конкурировать в условиях политики перехода к открытой рыночной международной банковской системе.

При написании учебно-практического пособия значительное внимание уделено теории и практике банковского дела в странах с развитой рыночной экономикой, которые могут быть использованы в российских банках. Международный опыт только тогда даст положительные результаты, если он будет учитывать российские традиции и ситуацию в стране. Учебно-практический материал разработан на основе литературы ведущих российских специалистов, новейшей литературы западных теоретиков и практиков по банковскому делу, а также личного опыта работы в банках. Широко использованы материалы, издаваемые Правительством РФ, норматив-

но-методические документы, инструкции, положения, издаваемые Центральным Банком России, Министерством экономики, Министерством финансов РФ.

Цель и задачи пособия — изучить основы банковского дела, раскрыть принципы, методы, содержание и технологию проведения основных банковских операций.

Основные задачи, решаемые для достижения цели курса:

1. Изучить и освоить теорию и практику проведения основных банковских операций (депозитных, кредитных, расчетно-платежных, валютных и т.д.).
2. Изучить организационно-финансовый механизм функционирования банка как коммерческого предприятия во взаимосвязях с клиентской базой.
3. Усвоить принципы, методы проведения анализа базовых операций банка.
4. Изучить принципы и методы проведения финансового менеджмента в банке.
5. Усвоить принципы и логику разработки бизнес-плана развития банка.

В учебно-практическое пособие включены практические примеры, повышающие уровень усвоения материала. В конце каждой темы есть контрольные вопросы, ответы на которые помогут определить уровень усвоения материала. Постарайтесь внимательно изучить книгу, самостоятельно ответить на контрольные вопросы в конце каждой главы, решить практические примеры.

1. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РОССИЙСКИХ БАНКОВ

Ведущие мировые финансовые рейтинговые агентства осенью 2006 г. выставили российским банкам повышение финансового риска. Убийство первого заместителя Председателя Центрального Банка России А.А. Козлова, высокая доля и увеличение выданных и невозвращенных кредитов, существование банков по отмыванию грязных денег, банков типа «перекасти-поле» создают почву для нового банковского кризиса. Проблемы возникают со средними и крупными банками, платежами; спрос на услуги по криминальному обналичиванию денег резко вырос. Тем не менее российская банковская система остается жизнеспособной.

Проанализировав состояние банковской системы России и макроэкономические показатели российской экономики, международное рейтинговое агентство Fitch Ratings в сентябре 2006 г. **присвоило банковской системе России высшую категорию риска — МРІ-3.** Эксперты агентства считают, что высокий индекс МРІ означает вероятность проблемных ситуаций в случае внешнего давления на банковскую систему РФ.

Агентство Fitch Ratings опубликовало обзор системных рисков банковских систем 81 страны мира. Россия оказалась в группе с самыми большими макроэкономическими рисками МРІ. Fitch Ratings отмечает, что это произошло из-за чрезмерного роста кредитования, увеличения цены активов и укрепления обменного курса. Самая высокая категория риска — МРІ-3 присвоена также Азербайджану, Исландии, Ирландии и ЮАР. *Макропруденциальный индикатор* (МРІ) Fitch Ratings построен на макроэкономических показателях государства. По мнению аналитиков агентства, высокий индекс МРІ означает вероятность проблемных ситуаций в «случае внешнего давления на банковскую систему». Дополнительные риски появляются, если темпы роста кредитов частному сектору превышают 15%. В России этот показатель в 2006 г., по данным Fitch, 24%.

В агентстве заявили, что российским банкам требуется поддержка со стороны государства или акционеров.

В наивысшую категорию А «Индикатора банковской системы Fitch» (BSI) попали Испания и Швейцария. Австрия и Германия также улучшили свои позиции, которые соответствуют устойчивой высококачественной банковской системе. 90% банковских систем стран с развитой экономикой теперь сосредоточено в этих двух высших категориях. Улучшение экономических показателей продемонстрировала и Япония. Она поднялась на один уровень и закрепилась в категории С. Туда же вошли Бразилия, Латвия и Оман.

Центральный Банк России способен амортизировать негативные последствия, связанные с высокими темпами развития банковской системы, с помощью эффективного планово-нормативного регулирования. Аналитики не усматривают приближения банковского кризиса в ближайшем будущем. **Последние банковские кризисы случились в 17 августа 1998 г. и летом 2004 г. после отзыва лицензии у Сибирского бизнесбанка и самоликвидации банка «Кредиттранс».** Тогда объем выданных организациями кредитов упал в несколько раз. Вкладчики, памятуя о «черном вторник» 1998 г., ринулись снимать вклады, чем усугубили ситуацию. Преодолеть кризис удалось лишь осенью. Тогда банки стали повышать ставки по депозитам для возврата своих клиентов.

Риски банковского кризиса при неблагоприятном изменении мировой конъюнктуры рынков сырьевых товаров (например, падение мировых цен на нефть и другие сырьевые товары) возрастают вместе с рисками, связанными с предоставлением крупных кредитов государственными банками крупным государственным компаниям. Российские банки обеспокоены в основном проблемой просроченных кредитов, объем которых составляет 2,6% от общего объема. Чтобы смело говорить о назревшем кризисе, данный показатель должен достигать 10%. Наглядный пример тому продемонстрировала Южная Корея. В 1999 г. государство ввело новую политику выдачи кредитов, чтобы путем стимуляции роста потребления на внутреннем рынке преодолеть последствия азиатского кризиса. Для этого значительно упростили требования выдачи займов. В Корее банки буквально зазывали с улиц в кредитные организации. Однако в конце 2003 г. система дала сбой. Корейцы набрали столько денег в долг, что не смогли расплатиться по кредитам; общая сумма «просрочек» достигла 6 млрд. долл. В результате разразился масштабный банковский кризис, выйти из которого государству оказалось невероятно трудно.

В погоне за быстрой прибылью кредитные организации зачастую не требуют детальных отчетов о доходах населения. Соблазн запо-

лучить клиента, который будет платить по кредитам до 50% годовых, слишком велик. Более того, при отказе заемщика выплачивать полагающуюся сумму у банков всегда остается поле для маневра. Кредитные учреждения просто-напросто привлекают сторонние организации для получения причитающихся денег, в арсенале таких организации имеется соответствующий набор средств.

Российские макроэкономические показатели заслужили гораздо более высокую оценку Fitch, чем отечественная банковская система. Летом 2006 г. агентство подняло кредитный рейтинг России два раза. 25 июля его повысили с уровня ВВВ до уровня ВВВ+. Высокие товарные цены укрепили российскую позицию в макроэкономике и на финансовых рынках. Однако представители агентства указали на многочисленные риски, грозящие экономике РФ. Например, чрезмерно быстрый рост деятельности банковского сектора. 17 августа 2006 г. агентство решило повысить «страновой потолок» РФ с ВВВ+ до А — высшей зоны инвестиционной шкалы.

«Страновой потолок» — это верхний предел для всех рейтингов в иностранной валюте, которые присваиваются эмитентам и сделкам в отдельно взятой стране. Обоснование повышения — ослабление валютного контроля, усиление кредитно-денежной политики, интеграция рынка России в глобальную экономику. 4 сентября другое рейтинговое агентство Standard & Poor's, входящее наряду с Fitch и Moody's в «большую мировую тройку», повысило суверенный рейтинг России на одну ступень до «ВВВ+». Повышение стало возможным благодаря росту золотовалютных резервов и улучшению показателей бюджета. Повышению рейтингов в немалой степени способствовала выплата долгов бывшего СССР, которые страна взяла на себя как правопреемник Советского Союза. Причем сделала это досрочно, заплатив 22 млрд. долл. С точки зрения Центрального Банка России, экономические показатели страны улучшились: хорошие макроэкономические показатели промышленного производства; рост доходов населения страны, платежеспособного спроса не позволят разразиться банковскому кризису в стране. Однако финансы и финансовая система в рыночной экономике — важные ее составляющие, и работу по чрезмерному кредитованию следует сократить.

В настоящее время Центральный Банк России (ЦБР) предпринимает серьезные усилия по дальнейшему оздоровлению банковской системы. За 8 месяцев 2006 г. ЦБР отозвал у недобросовестных банков 41 лицензию на осуществление банковских операций, что вызвало яростное негодование криминальных «банков».

Российские банки продолжают отмывать грязные деньги. Пока ЦБР решительно не начнет наводить порядок, подобную тенденцию не изменить. В последние два года ЦБР действует на финансовом рынке все жестче. За первые 8 месяцев 2006 г. он отозвал лицензии у 41 кредитной организации. 33 из них нарушили Федеральный закон «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».

Такие банки составляют основу криминальных финансов. В 1992–1995 гг. общая численность банков составляла около 2800 единиц. В настоящий момент в России около 1200 кредитных организаций. При общем недоверии населения к банковской системе очевидно, что часть из них при всем желании не могут приносить большой прибыли своим владельцам. Например, существуют «банки», правление которых располагаются в 3- или даже 2-комнатной квартире. В одной комнате — «президент» банка, а в остальных — «все остальные подразделения банка». Средние и особенно мелкие банки начинают совершать криминальные операции. Наведение порядка в банковской системе не обходится без жертв. Печальная хроника покушений на российских банкиров приведена ниже.

Хроника покушений на российских банкиров

В ночь с 19 на 20 июля 1995 г. в Истринском районе Московской области убит президент банка «Югорский», вице-президент Союза нефтепромышленников Олег Кантор.

17 октября 1995 г. в Москве убит президент «Мосстройбанка» Михаил Журавлев.

В феврале 1996 г. в Москве убит заместителя председателя правления «Гранд-инвест банка» Андрей Бутенко.

13 июня 1996 г. в Москве застрелен председатель правления коммерческого банка «Сибирско-Московский банк» Валерий Степанов.

В июне 1996 г. в Москве совершено покушение на председателя Совета банка «Национальный кредит», бывшего главу Национального фонда спорта России Бориса Федорова.

11 сентября 1996 г. в Москве совершено покушение на бывшего вице-президента «Промстройбанка» Станислава Дягтярева.

В конце октября 1996 г. совершено покушение на заместителя председателя Российского банка реконструкции и развития Владимира Стерлигова.

14 января 1997 г. в Москве убит председатель Совета правления коммерческого банка «Кутузовский» Юрий Репин.

20 января 1998 г. в Петропавловске-Камчатском подвергся нападению президент «Камчатрыббанка» Михаил Дьяченко. Неизвестные дважды стреляли в него. Появление случайных прохожих спасло банкиру жизнь.

6 февраля 1998 г. в Москве убит председатель правления Нового московского банка Дмитрий Левченко.

3 августа 1998 г. в Москве был расстрелян президент ЗАО «Промстройгаз» Юрий Безрученко.

15 апреля 1999 г. в Санкт-Петербурге убит один из руководителей городского Банка реконструкции и развития Сергей Храбров.

3 июня 1999 г. в Москве совершено покушение на бывшего вице-президента банка «Балчуг» Владимира Ткачева. Пострадавший госпитализирован в тяжелом состоянии.

В ночь с 16 на 17 ноября 1999 г. в Москве убит председатель правления «Интерсвязьбанка» Сергей Белов.

29 июня 2000 г. в Москве убит председатель правления «Академхимбанка» Сергей Пономарев.

26 января 2001 г. в Москве совершено покушение на бывшего председателя правления «Метрополь-банка» Айдара Катюжанского. В результате взрыва банкир получил серьезные ранения.

14 марта 2002 г. в Москве тяжело ранен совладелец и член совета директоров коммерческого банка «Юниаструм» Олег Белоусов.

3 июля 2002 г. в Москве убит председатель совета директоров крупной финансовой группы «Алфавит» Павел Щербаков.

6 ноября 2002 г. в Санкт-Петербурге застрелен директор управляющей компании ОАО «Промышленно-строительный банк» Леонид Давиденко.

23 февраля 2004 г. в Подмоскowie убит председатель совета директоров банка «Центурион» Игорь Бровков.

12 мая 2004 г. в Новосибирске совершено покушение на заместителя директора Сибирского банка Сбербанка РФ Константина Гаенко.

14 марта 2003 г. в Москве убит вице-президент «Промэксимбанка» Андрей Иванов.

16 октября 2005 г. в Подмоскowie убит бывший владелец «Содбизнесбанка» и «Кредиттреста» Александр Слесарев.

13 сентября 2006 г. в Москве убит первый заместитель Председателя правления ЦБР А. А. Козлов.

На убийство первого заместителя Председателя правления ЦБР Центральный Банк РФ в специальном заявлении отметил, что борь-

ба с криминальными банками продолжится. Наиболее радикальным шагом в российском банковском секторе после памятного кризиса 1998 г. стало введение системы страхования вкладов (ССВ). Если банк неожиданно оказывается банкротом или у него отзывают лицензию, вкладчики гарантированно получают часть своих средств обратно от государства. Информированность населения оставляет желать лучшего. Например, продолжаются поиски около 1700 вкладчиков Содбизнесбанка и 400 вкладчиков «Гранита», которые после отзыва лицензий у финансовых организаций за своими вкладами не обратились. В других случаях контролеры выявляют гоголевских мертвых душ, которые якобы внесли вклады в банк.

Государственное агентство по страхованию вкладов (ГАСВ) существует за счет отчислений банков, входящих в систему страхования. Вначале вкладчикам гарантировали возврат вкладов до 100 тыс. руб., а с лета 2006 г. — до 190 тысяч руб.

Банки, которые по тем или иным причинам не попали в ССВ, оказались на грани вымирания, так как никто не понесет деньги в банк, где нет государственных гарантий, а понесут в рядом стоящий законопослушный банк, имеющий государственные гарантии по вкладам.

Однако мелкие банки обещаниями дать огромные проценты продолжают собирать деньги с доверчивых граждан. На сегодняшний день всего в ССВ входят 936 банков. Это означает: более 250 кредитных организаций, не вошедших в ССВ, существуют за счет проведения каких-то других операций. Именно они и попадают под подозрения ЦБР — в них меньше полутора процентов всех банковских сбережений россиян. Зачисление банка в ССВ еще не означает, что банк ответит по своим обязательствам по вкладам. С начала функционирования системы лицензии отозваны у шести кредитных организаций, входящих в ССВ. 24 августа 2006 г. ЦБР отозвал лицензию у московского Универбанка.

Большинство российских банков среднего и даже крупного масштаба остаются по международным критериям финансово мало-мощными и неконкурентоспособными с иностранными банками. Поэтому правительство продолжает активно защищать свою банковскую систему от иностранных крупных банков и защищает «отечественного производителя» финансовых услуг на переговорах по вступлению в ВТО. Остается опасность поглощения иностранными банками российских банков, что может привести к захвату финансовой системы другими странами.

Поэтому проблема укрупнения российских банков, рост их активов, собственного капитала, конкурентоспособности — одна из важнейших задач, решаемых ЦБР на современном этапе.

Эта задача должна решаться в основном за счет объединения, концентрации распыленного капитала мелких и средних банков. С другой стороны, банковская система должна развиваться по линии оптимизации с точки зрения обслуживаемых клиентов:

1. Для крупных капиталоемких предприятий с длительным производственным циклом производства продукции необходимы крупные банки, способные выдавать крупные синдицированные кредиты и на длительный срок.
2. Для предприятий среднего бизнеса должны существовать и развиваться банки со средним капиталом.
3. Для предприятий малого бизнеса, с его небольшими, но быстрооборотными капиталами должны существовать небольшие, компактные банки.

В промышленно развитых странах предприятия малого бизнеса образуют от 40 до 60% валового продукта. Роль малого бизнеса экономике страны весьма существенна. Западные страны на практике доказали высокую эффективность диверсифицированной банковской системы по клиентской базе. Например, в США банковская система вместе с филиалами, отделениями и другими подразделениями насчитывает более 45 000 единиц.

В стратегии развития банковского сектора России на период до 2008 г., принятой в прошлом году, сказано, что одним из многочисленных факторов, сдерживающих рост отечественных банков, является ориентация банков «на оказание сомнительных услуг и ведение недобросовестной коммерческой практики». Соответственно, одной из главных задач ЦБР поставил «предотвращение использования кредитных организаций для осуществления недобросовестной коммерческой деятельности и в противоправных целях». В 2006 г. извещения об отзыве лицензии из-за нарушения закона об отмывании денег появляются в печати и на сайтах Интернета чуть ли не каждую неделю. Практика показывает, что большинство этих банков не входят не только в списки крупных и крупнейших, но и хоть скольнибудь значимых. Для примера обратимся к самому последнему случаю. 31 августа 2006 г. ЦБР отозвал лицензию у двух московских банков — Объединенного транспортного банка (ОТбанк) и Трансрегиональной финансовой компании (ТФК). Ни та, ни другая организация, судя по рейтингу РБК, не входит даже в тысячу самых больших

ЛИТЕРАТУРА

1. Банковское дело / Под ред. О.И. Лаврушина. М., 1999.
2. *Куницина Н.Н.* и др. Бизнес-планирование в коммерческом банке. М.: Финансы и статистика, 2002.
3. *Бабичев М.Ю.* и др. Банковское дело: Справочное пособие. М., 1993.
4. *Рид Э., Котлер Р.* и др. Коммерческие банки. М., 1999.
5. *Бухвальд Б.* Техника банковского дела. М., 1993.
6. *Уоскин В.М.* Современный коммерческий банк: управление и операции. М., 1994.
7. *Панова Г. С.* Банковское обслуживание частных лиц. М., 1994.
8. *Роуз Питер С.* Банковский менеджмент. М., 1997.
9. *Ривуар Жан.* Техника банковского дела. М., 1993.
10. *Ширинская Е.Б.* Операции коммерческих банков и зарубежный опыт. М., 1993.
11. *Василишен Э.Н.* Регулирование деятельности коммерческого банка. М., 1995.
12. *Голубовин А.Д., Кулагин М.В.* и др. Валютные операции в коммерческих банках. М., 1999.
13. *Маркова О.М., Сахарова Л.С.* и др. Коммерческие банки и их операции. М., 1995.
14. Руководство по кредитному менеджменту / Пер. с англ.; Под ред. Б. Эдвердса. М., 1996.
15. *Панова Г. С.* Анализ финансового состояния коммерческого банка. М., 1996.
16. Банковский портфель. Т. 1, 2, 3. М., 1994, 1995, 1996.
17. *Швагер Д.* Биржевые маги. М., 2004.
18. *Уильям О'Нил.* Как делать деньги на фондовом рынке: стратегия торговли на росте и падении. М., 2004.
19. *Энджел Л., Бойд Б.* Как покупать акции. М., 2000.
20. *Ричард Э. Ямароне.* Ключевые экономические индикаторы: руководство трейдера. М., 2004.
21. Технический анализ для начинающих. М., 2001.
22. *Царев В.В., Кантарович А.А.* Электронная коммерция. СПб., 2002.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Актуальные проблемы российских банков	5
2. Финансово-кредитная система России, место и роль в ней Центрального Банка России (ЦБР) и коммерческих банков.....	13
3. Организационная структура аппарата управления банком. Методы и основные схемы управления (линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, дивизиональная, программно-целевая).....	44
4. Основы банковского маркетинга.....	63
5. Бизнес-план развития коммерческого банка: его содержание и разработка	81
6. Стратегическое и тактическое планирование развития банка с рыночных позиций	107
7. Основы экономико-финансовой математики (ЭФМ) банкира	125
8. Финансовые отчеты банка	146
9. Организация расчетно-платежного оборота в коммерческом банке.....	174
10. Межбанковские корреспондентские отношения и расчеты	191
11. Кредитно-активные операции банка	199
12. Пассивные операции банка	229
13. Управление ликвидностью банка	249
14. Работа банка с ценными бумагами	267
15. Управление инвестициями в банке.....	306
16. Интеграционные процессы деятельности банка и паевых инвестиционных фондов.....	334
17. Валютные операции банка	350
18. Современные банковские операции	367
Экзаменационно-зачетные вопросы по всему курсу	390
Приложения и существенная информация для аналитиков, планировщиков и инвесторов, работающих или желающих работать на фондовых рынках	392
Литература	442