



МОРОЗОВСКИЙ ПРОЕКТ

АКАДЕМИЯ МЕНЕДЖМЕНТА И РЫНКА  
ИНСТИТУТ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Ю. С. МАСЛЕНЧЕНКОВ

**ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ**

Книга третья

**ТЕХНОЛОГИЯ ФИНАНСОВОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА КЛИЕНТА**

Москва  
Издательство «Перспектива»  
1997

УДК 336  
ББК 65.9(2)232  
М31

**Масленченков Ю. С.**

**М31** Финансовый менеджмент в коммерческом банке:  
Кн. 3: Технология финансового менеджмента клиен-  
та. — М.: Перспектива, 1997. — 221 с.  
ISBN 5-88045-020-1

Третья из серии книг, посвященных финансовому менеджменту в коммерческом банке, охватывает практически весь спектр проблем финансового менеджмента банковского клиента. Рассматриваются принципы системного подхода по реализации технологии «клиент банка — коммерческий банк — банковская финансовая технология». Изложение книги построено на основе комплекса: «тезис — аргумент — демонстрация». Подробно анализируются основные итерации построения и реализации технологии финансового менеджмента клиента на конкретных организационных и финансовых схемах.

Для руководителей коммерческих банков, банковских служб и подразделений, студентов финансовых и экономических специальностей высших учебных заведений, а также всех интересующихся банковским финансовым менеджментом.

**ISBN 5-88045-020-1** © Ю. С. Масленченков, 1997  
© Издательство «Перспектива», 1997  
© Академия менеджмента и рынка,  
Институт финансового менеджмента,  
1997

Перевод, издание, копирование или иное использование любой части этой книги в коммерческих целях без письменного согласия издательства «Перспектива» кроме случаев, разрешенных законодательством Российской Федерации, незаконно и запрещено.

## Содержание

|  |     |
|--|-----|
| <i>Е. С. Стоянова. Предисловие</i> . . . . .   | 5   |
| <b>Вступление</b> . . . . .  | 7   |
| <b>Глава 1. Введение в проблему</b> . . . . .  | 23  |
| 1.1. Общеэкономическое содержание категории<br>«устойчивость коммерческого банка» . . . . .                      | 25  |
| 1.2. Организационные аспекты управления<br>устойчивостью банка . . . . .   | 34  |
| <b>Глава 2. Экономическое содержание финансового<br/>менеджмента клиента</b> . . . . .                           | 47  |
| <b>Глава 3. Организационное построение технологии<br/>финансового менеджмента клиента</b> . . . . .              | 69  |
| <b>Глава 4. Бизнес-диагностика клиента банка для<br/>технологии финансового менеджмента клиента</b> . . . . .    | 95  |
| 4.1. Маркетинг клиента . . . . .   | 102 |
| 4.2. Экономика клиента . . . . .   | 107 |
| 4.3. Финансовая оценка клиента. . . . .  | 113 |
| 4.3.1. Коэффициентный анализ клиента . . . . .   | 113 |
| 4.3.2. Оценка баланса клиента. . . . .   | 119 |
| <b>Глава 5. Банковская логистика финансового менедж-<br/>мента клиента</b> . . . . .                             | 137 |
| <b>Глава 6. Институт менеджеров услуг</b> . . . . .  | 157 |
| 6.1. Место менеджера услуг в коммерческом банке  | 159 |
| 6.2. Оценка деятельности менеджера услуг<br>подразделения технологии финансового<br>менеджмента клиента. . . . . | 170 |
| <b>Глава 7. Финансовый инжиниринг клиента</b> . . . . .  | 185 |
| 7.1. Процедура разработки схем финансового<br>инжиниринга клиента . . . . .                                      | 187 |
| 7.2. Применение схем финансового инжиниринга<br>клиента . . . . .  | 191 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Приложение. Понятийный аппарат, используемый<br/>в книге . . . . .</b> | <b>207</b> |
| Литература . . . . .  | 217        |
| Об авторе книги . . . . .   | 221        |

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Книга представляет собой третий том серии, посвященной банковскому финансовому менеджменту. Автор излагает комплексный, системный подход к концептуальному проектированию систем финансового менеджмента в коммерческом банке. Ю. С. Масленченков представил целостную концепцию технологии финансового менеджмента банковской клиентуры, которая включает в себя модель финансового обеспечения банковской деятельности на основе оптимизации денежных потоков клиентов банка.

Внимательное изучение этой книги можно рассматривать прежде всего как метод совершенствования теории и практики банковского финансового менеджмента по обеспечению наиболее эффективного движения финансовых ресурсов между коммерческим банком, его клиентом и инструментами финансового рынка.

Книга универсальна: в ней не только излагается методическая концепция финансового менеджмента клиента, но и на основе практического опыта разработан системный подход к взаимодействию «клиент — коммерческий банк — банковская финансовая технология», позволяющий интегрировать экономические интересы банка и его клиента. Этот подход представлен системой банковского финансового менеджмента на основе управления общеэкономической устойчивостью банка, которая объединяет в себе коммерческую, функциональную, организационную и финансовую составляющие. Автор обосновал свой подход с помощью комплексного экономического анализа ситуации в банковской сфере России, имеющего самостоятельное значение для заинтересованного исследователя.

Каждая глава книги является самостоятельной. Это позволяет читателю понимать содержание глав без предварительного изучения предыдущих разделов.

Работа Ю. С. Масленченкова примечательна тем, что изложение в ней построено по принципу: «тезис — аргумент — демонстрация». Это позволяет читателю ознакомиться не только с теоретическими выкладками финансового менеджмента в коммерческом банке, но и с практическими действиями при его использовании. Книга снабжена большим количеством демонстрационных материалов (схем, таблиц, расчетов), что упрощает восприятие предлагаемого материала.

Думаю, эта книга доставит читателю удовольствие и принесет несомненную пользу. Практики смогут найти новые подходы к управлению денежными потоками клиентов, а теоретики увидят ряд новых проблем и решат старые. Прочитав эту книгу и всю данную серию по финансовому менеджменту в коммерческом банке, можно проникнуть в сущность банковского финансового менеджмента, причем не только на теоретическом, но и на практическом уровне.

*Е. С. Стоянова,  
директор Института финансового менеджмента,  
профессор,  
член-корреспондент Академии менеджмента и рынка.*

## ВСТУПЛЕНИЕ

Главной тенденцией периода становления двухуровневой банковской системы Российской Федерации — особенно в 1994—1995 гг. — было стремление каждого кредитного учреждения сосредоточить в своих руках возможно большую долю совокупных банковских активов, не обращая внимания на финансовые источники для активных операций.

Этому способствовали следующие объективные обстоятельства:

коммерческие банки — это финансовая отрасль, которая имеет «современную» историю и наиболее гибко реагирует на любые изменения, происходящие на финансовом рынке;

коммерческие банки — это уникальное финансово-экономическое образование с точки зрения «добывания» денег, поскольку деньги делаются, как правило, на любой банковской операции за счет финансового посредничества между сторонами сделки.

Однако процесс создания и развития банковской системы России совпал с фазой неуклонно сужающегося процесса воспроизводства. Дальнейшее сужение масштабов воспроизводства реального сектора экономики при развитии банковского дела будет создавать дополнительные трудности, связанные с недостаточными темпами декларированной готовности проводить активную структурную политику реформирования доставшейся в наследство реформаторскому правительству низкоэффективной экономики с деградированной структурой.

Введение валютного коридора еще более ограничило дееспособность банков на финансовом рынке, уменьшив норму прибыли на собственный капитал банка, снизив мультиплицирующий эффект банковских депозитов и капитала, что в конечном итоге привело к сужению возможностей банков по осуществлению активных операций и получению доходов в прежних объемах. Вместе с тем последствия введения валютного коридора не были бы столь фатальными для многих банков, умей они управлять прибыльностью и ликвидностью, балансировать между этими двумя противоположными экономическими параметрами банковской деятельности.

Резкое ухудшение конъюнктуры банковского рынка вызвано не только целенаправленными действиями государства, приведшими к невозможности перелива капитала между отраслями экономики, но и заложенными еще в 70—80-е годы в экономику страны процессами, которые имели следствием:

режим суженного воспроизводства производственных мощностей, когда инвестиционных ресурсов катастрофически недостаточно для полной компенсации текущего выбытия основных фондов;

ослабление возможностей структурных сдвигов, заложенных в системе производственных мощностей, а следовательно, и экономики;

полное исчерпание потенциала промышленных мощностей, особенно их активной части;

спад инвестиций до такой степени, что их прежний объем не может быть восстановлен только путем постепенного наращивания в перспективе, а требует одновременных крупных капитальных вложений извне как условия восстановления необходимого уровня производства.

В настоящее время в распоряжении банков по сути остались рынки кредитования экспортно-импортных коммерческих сделок, государственных долговых обязательств и корпоративных ценных бумаг. Рассмотрим эти единст-



венно возможные на сегодня сферы приложения банковского капитала с позиции «риск — доход».

Эффективность *кредитования экспортно-импортных операций* зависит от размаха валютного коридора, т. е. находится в зависимости от систематического недиверсифицированного риска и клиентов с «хорошей кредитной историей». Клиенты с «хорошей кредитной историей» практически поделены и ограничиваются тесно взаимосвязанными с внешним рынком несколькими отраслями: черной и цветной металлургией, химической, нефтехимической и топливно-энергетической. Известные события на банковском рынке России (ситуация вокруг Кредобанка, Тверь-универсалбанка, Уникомбанка) свидетельствуют о начавшемся серьезном переделе банковской клиентуры. Емкость внешнего рынка с позиций долгосрочной перспективы по продукции, которую могут поставлять эти отрасли, далеко не безгранична и подвержена колебаниям. Западные рынки продукции базовых отраслей уже в основном поделены и находятся под контролем крупнейших западных корпораций и правительств. Далеко не безоблачны долгосрочные перспективы расширения продаж российского газа в европейские страны — возможна частичная переориентация потребления газа на внутренние источники — запасы газа в Северном море (Норвегия). В связи с этим возникает необходимость обратить внимание на банковскую клиентуру, ориентированную на внутреннего потребителя.

Рынок *государственных долговых обязательств* практически безрисковый, но с регулируемой доходностью, которая определяется размером и стоимостью государственного долга или, другими словами, лежит вне влияния банков на доходность этих фондовых инструментов.

Рынок *корпоративных ценных бумаг*, организованный в процессе реализации программы приватизации и призванный решить глобальную экономическую задачу — организацию потока и распределение инвестиционных ресурсов через первичный и вторичный рынок ценных бумаг, не

решил ее до настоящего времени и не может рассматриваться как устойчивый рынок активных операций банка. Российские эмитенты фондовых ценностей занимаются самоандеррайтингом, который отражает лишь их активность на фондовом рынке по самокотировке ценных бумаг, но не факторы, связанные непосредственно с деятельностью этих компаний-эмитентов (динамику их активов, продаж, прибыли и т. д.). Курсы акций лишены реальной и устойчивой базы: активы большинства существующих акционерных обществ состоят почти исключительно из оборотных средств, которые к тому же имеют крайне неблагоприятную и ухудшающуюся структуру. Отсутствует должная инфраструктура, обслуживающая рынок инвестиционных ресурсов, или механизм движения титулов собственности на рынке. Еще один фактор, который придает остроту существующей ситуации — отсутствие экономической основы для определения курсовой стоимости акций приватизированных акционерных обществ, так как основным содержанием их активов являются дебиторская задолженность с риском неплатежей до 100% и неликвидные товарно-материальные запасы. Постоянно снижающийся платежеспособный спрос на неконкурентную продукцию АО приведет сначала к обвалу рыночной стоимости портфеля ценных бумаг банка-держателя, а потом и самого банка. При более внимательном изучении этого рынка выясняется, что он не сбалансирован для приложения капитала, диверсификация этих рынков с позиции «риск — доход» представляется весьма проблематичной и без поддержки властных государственных структур невозможна в российских условиях. В результате возможность дилерских операций банка и получение спекулятивной прибыли на данном сегменте рынка фиктивного капитала ограничены внешними факторами, и уровень риска несопоставим с размером потенциального дохода от таких операций, поскольку стоимость диверсификации финансовых рисков будет выше рентабельности инвестиций в этом секторе приложения банковского капитала. Поэтому в нынешних

условиях операции на рынке корпоративных ценных бумаг для банка возможны только по заявкам иностранных портфельных инвесторов.

Шаги, предпринятые правительством и Центральным банком в течение 1995 г. и первой половины 1996 г., позволили снизить уровень инфляции путем исключения основной внеэкономической составляющей падения обменного курса рубля — инфляционных ожиданий. Однако это не приводит автоматически к ликвидации инфляционных процессов в экономике, тем более что поддержание стабильной количественной пропорции между рублем и долларом означало бы ревальвацию рубля, который выполняет роль квазиденег по отношению к доллару. Парадокс квазиденег обусловлен тем, что почти за каждым эмитированным рублем стоит резервный доллар, курс которого падал, а рубль относительного резервного обеспечения рос. Рост курса рубля относительно доллара снизил эффективность экспортоориентированных отраслей, перераспределив эту эффективность в пользу импортеров и заставив экспортеров увеличивать внутренние цены на свою продукцию. Проводимая курсовая политика создала исключительные возможности для спекулятивных операций на фондовом рынке с государственными долговыми обязательствами, что привело к оттоку денежных средств из реальных секторов экономики и «высасыванию» процентов по этим бумагам из бюджета. Таким образом, мы находимся сейчас в условиях, когда создана объективная необходимость запуска инфляционного мультипликатора в экономике страны. Запуск данного мультипликатора скорее всего будет произведен путем реконвертации существующей инфляции в долговых обязательствах государства через регулирование обменного курса рубля по отношению к доллару США.

Выход «Заявления Центрального банка Российской Федерации об официальном курсе рубля» от 16 мая 1996 г. обеспечивает контролируруемую привязку курса доллара к темпам инфляции, размерам валютных запасов и стоимости обслуживания внутреннего государственного долга, со-

здает реальные возможности для реконвертации инфляции из государственных долговых обязательств. Сама по себе замена валютного коридора на контролируемую привязку курса доллара к темпам инфляции почти ничего не меняет в уже действующей системе управления обменным курсом. Но техническое осуществление регулирования курса рубля предполагает большую его гибкость в интересах экспортных и импортозамещающих производств. По своей сути управление обменным курсом рубля скорее всего будет напоминать ценники в магазине на своеобразный товар, которые будет ежедневно котировать Центробанк, регулируя эффективность экспорта, цену продажи государственных валютных резервов на внутреннем валютном рынке, уровень инфляционных ожиданий. Центробанк получает оперативную возможность регулировать обменный курс рубля в соответствии с теми экономическими реалиями, к которым привела политика жесткой финансовой стабилизации, и вдобавок — рычаг для исправления сложившейся в экономике ситуации. По своему экономическому содержанию Заявление от 16 мая 1996 г. — шаг в правильном направлении, особенно если индексирование курса доллара будет соответствовать инфляционному обесценению рубля. Этот шаг приведет к разогреву экономики, так как обеспечит дозированный вброс денег, которых сегодня остро не хватает во всех сегментах рынка, обеспечит соблюдение интересов любого коммерческого банка, который в собственной финансовой политике опирается на свою клиентуру. Наклон коридора будет выгоден банкам, которые среди клиентов и заемщиков имеют значительное количество экспортеров, причем эти банки могут держать собственную валютную позицию практически нулевой, исключая валютный риск спекуляций с валютой и осуществляя операции на валютном рынке в интересах и по поручению своих клиентов.

Заявление от 16 мая 1996 г. — это продолжение жесткой линии Центробанка на сокращение количества российских банков с целью избавиться от несостоятельных кредитных

организаций, укрепив одновременно институциональную банковскую структуру России. Система регулирования обменного курса рубля (или «система ценников в магазине "Центробанк"») обеспечивает предсказуемость курса доллара в рамках валютного регулирования, но вряд ли позволит достоверно прогнозировать ситуацию на межбанковском валютном рынке для мелких и средних банков. Скорее всего валютный рынок будет предсказуем только для крупных банков (приоритетных покупателей в упомянутом «магазине»), которые будут работать на межбанковском валютном рынке совместно с ЦБР, так как новая схема установления официального курса рубля позволит регулировать в том числе и дефицит госбюджета путем продажи в нужное время части валютных резервов, очевидно, для 27 комбанков в ОПЕРУ-2, которые регулируют денежные потоки в интересах государства и являются системообразующими кредитными учреждениями для всей банковской системы России. Поэтому риски, возникающие на межбанковском валютном рынке при осуществлении спекулятивных операций и покупке (продаже) срочных (форвардных и фьючерсных) контрактов для других банков, будут слишком высоки и недиверсифицируемы. Гипотетическим примером может служить следующая цепочка: понижение обменного курса рубля — эффективная реализация части государственных валютных запасов — пополнение госбюджета без дополнительной рублевой эмиссии за счет денежных средств банков, не входящих в число приоритетных покупателей «магазина ЦБР» (пример — «черный вторник» 11 октября 1994 г.). В дополнение к ним накладывается регулирующий риск со стороны Центробанка (понижение/повышение отчислений в фонды обязательного регулирования; изменение требований по открытой валютной позиции для банков и льготы для особо уполномоченных банков по регулированию открытой валютной позиции; последние слушания в Думе по внесению изменений в Закон РФ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», которые могут привести к тому, что ЦБР

будет вынужден усиливать регулирующие требования по открытой валютной позиции и фондам обязательного резервирования для покрытия собственных текущих издержек — речь идет о возможном перечислении расчетной прибыли ЦБР в федеральный бюджет).

Резюмируя изложенное, можно предположить, что доминантой будущего одно-двухлетнего периода в деятельности российских банков явятся тесные взаимоотношения с государством и специализация этих отношений банков с властями в рамках партнерского, возможно, взаимовыгодного делового оборота. В отечественной банковской системе уже сейчас можно различить «счастливых» и «неудачников». Первые — это те банки, которые уже определили направления специализации отношений с властью (выделение со стороны ЦБР 27 коммерческих банков для обслуживания в ОПЕРУ-2 по своему содержанию является признанием создания реального второго уровня банковской системы России). «Неудачники» продолжают после обвала рынка межбанковского кредитования (24 августа 1995 г.) падение в пучину «кризиса» и вряд ли смогут найти свое место на банковском рынке. К «счастливым» можно отнести банковские учреждения, которые «успешно» осуществляют эскалацию портфельных инвестиций за счет государственной поддержки и вошли в состав уполномоченных различных ведомств, в том числе, что очень важно, Федерального казначейства. К «неудачникам» относятся так называемые «карманно-отраслевые» банки, не определившие и не понимающие своей миссии. «Счастливые» будут жить на банковском рынке, и при существующей политической и экономической системе им «грозит» постепенное, поэтапное огосударствление в течение ближайших 1–2 лет. «Неудачники» могут рассчитывать в лучшем случае лишь на роль депозитарно-клиринговых придатков своих братьев-«счастливых» или взаимных (паевых) фондов. В худшем случае их ждет самоликвидация, отзыв лицензии, принудительное банкротство. Если учитывать качество наполнения уставного капитала и систему «кольцевых схем»

наращивания активов, то наиболее вероятен отзыв лицензии и принудительное банкротство. Для банков, не попавших в эти категории, единственный путь — к современному банковскому технологическому укладу. В противном случае их ждет переход в разряд «неудачников».

Банкам, которые не имеют серьезной клиентской базы и специализируются только на спекулятивных операциях с валютой, необходимо либо диверсифицировать свои вложения, либо изменить специализацию, либо реорганизоваться в небанковские финансовые учреждения. Такое нерадужное будущее ожидает мелкие и средние региональные банки с недиверсифицированным портфелем активов еще и потому, что рынок госзаимствований также может представлять для них опасность. Это связано с тем, что заверения представителей органов государственной власти о том, что ГКО — «пирамида» не ценовая, а объемная», не несут в себе никакого позитива, так как объемная «пирамида» ГКО в отсутствие конкурентоспособных ценных бумаг может привести к коллапсу в экономике. Такое предположение связано с тем, что не только безналичный, но и часть наличного (ОГСЗ) денежного оборота страны находится в системе «денежного обращения Минфина». В последнее время в него включается и часть иностранного капитала. Объемы государственных ценных бумаг (ГКО-ОФЗ) увеличиваются вдвое каждые 5—6 месяцев и по оценкам экспертов достигли примерно 103 трлн. руб. (50% денежного агрегата М2 на 1 января 1996 г.), а удельный вес иностранных инвестиций в этот рынок — около 6,2% (6,414 млрд. руб.), хотя его планируется довести до 15—20% к концу 1996 г. Объемы привлечения иностранных инвестиций в ГКО в феврале составили 800 млн. долл., а в апреле — лишь 5 млн. долл. То есть ожидания по расширению объемной пирамиды со стороны иноинвестиций могут не оправдаться.

Проблемы рынка ГКО-ОФЗ вышли за рамки обслуживания государственного долга. Подтверждением этому могут служить и некоторые дополнительные статистические

данные: на 1 января 1996 г. 44% всех выпущенных ГКО и ОФЗ находятся в портфеле Сбербанка РФ (объем активов — около 120 трлн. руб.), причем 65% всех вкладов населения страны аккумулирует Сбербанк. То есть половина «денежной системы Минфина» и почти две трети вкладов населения обслуживают внутренний долг государства, остальные средства — это, скорее всего, оборотные средства предприятий, зажатые в тиски неплатежей. Практически «денежная система Минфина» стала самодостаточной — замкнутая сфера денежного обращения и контроль через крупнейший российский банк.

В настоящее время банковское сообщество находится в ожидании очередного кризиса, аналогичному кризису рынка МБК, хотя нынешние сложности банковской сферы лежат не столько в ней самой, сколько в экономике в целом. Основные экономические проблемы текущего периода российских реформ вызваны последствиями системного кризиса неконкурентоспособной директивно-плановой экономики, кризисом взаимных неплатежей между товаропроизводителями, задолженностью их по налоговым платежам бюджетам разных уровней, снижением платежеспособного спроса в стране, сужением денежной массы без учета оптимальных соотношений с ВВП (40—60% — нормальное соотношение, в сегодняшних условиях оно значительно ниже — 3—8%) и в результате — сжатием финансовых средств предприятий и банков и увеличением объемов финансирования по обслуживанию государственного долга. В этих условиях банки как сердечно-сосудистая система экономики первыми реагируют на негативные изменения в ней. Следствие политики сжатия денежной массы, проводимой без соблюдения баланса товарно-денежного обращения, — безденежье в материальной сфере экономики. Это, в свою очередь, ставит устойчивость банка в зависимости от финансового положения клиента (группы клиентов): моноклиентские и моноотраслевые банки при снижении размеров ресурсной базы (счетов клиентов) обречены на «уход» с рынка.



Поэтому если государство не может (по объективным и субъективным причинам) позаботиться о создании соответствующей современным экономическим условиям системы товарно-денежного обращения и использует простые решения для контроля за финансовыми потоками в стране, т. е. реорганизацию уполномоченных банков, то, видимо, банкам самим придется позаботиться о себе в преддверии возможного системного экономического кризиса. Помимо отсутствия объективных условий для проведения российскими банками самостоятельной политики также еще не созданы субъективные предпосылки в части эффективного банковского менеджмента. Банкирам следует отдавать себе отчет в том, что ставшая для них насущной потребностью национализация банков актуальна только для данного очень небольшого исторического периода, и его продолжительность во многом зависит от поведения банковского капитала. Это означает, что до тех пор, пока кредитные учреждения не на словах, а на деле не осознают роль банковского финансового менеджмента в управлении экономическими процессами в банке, государство не будет рассматривать их в качестве равноправных партнеров.

Предлагаемый ниже подход заключается в том, чтобы, используя принципы консорционального соглашения между банками и их клиентами, создать межбанковский и межотраслевой консорциум (сообщество, ассоциацию и т. п.), который обеспечивал бы бартерный обмен на клиринговой основе. Такой механизм клиринговых расчетов существовал и ранее на межгосударственном уровне в рамках СЭВ и между СССР и Финляндией. Участники такого консорциума (банки и клиенты) будут осуществлять расчеты по бартеру на клиринговой основе с использованием долговых обязательств (векселей), которые будут эмитировать члены этого сообщества. Здесь описана только идея, но не механизм реализации запуска связанных между собой материальных и финансовых потоков. При этом, думается, возможны и другие формы и способы взаимоотношений клиент — банк — государство. Предлагаемая схема по-

зволит решить проблемы взаимных неплатежей, задолженностей бюджету, безденежья в материальной сфере, устойчивости банков и клиентов.

### **Выводы:**

будет возрастет гипертрофированная роль Центробанка и государственного бюджета, что приведет к ужесточению санкций по контролю за использованием и управлением бюджетными счетами в банках и усилению надзорных функций за вторым уровнем банковской системы (введение стандартизации и сертификации банковских технологий — система взаимоувязанной банковской документации, регулирующая экономические процессы в деятельности кредитного учреждения);

регулирующие требования к банкам возрастут; возможно введение для ЦБР порядка перечисления его расчетной прибыли в бюджет, что, в свою очередь, дополнительно ужесточит регулирующие требования (экономические нормы, открытая валютная позиция, фонды обязательного резервирования и т. д.) к коммерческим банкам;

возможно усиление регулирующих требований ЦБР, особенно по жесткому регулированию открытых позиций банков по валютам как в отношении ликвидности, так и в отношении обменных курсов; усиление дистанционного банковского надзора по банкам, которые будут приоритетными покупателями в «магазине Центробанка» (ОПЕРУ-2);

продолжится дальнейшее сжатие денежной массы (ее удельного веса в ВВП) со всеми вытекающими последствиями включая уменьшение ресурсной базы банков и направление вложений в активы;

возрастет степень вероятности наступления финансовых рисков (по всему кругу финансовых рисков) и снизится возможность управления ими из-за низкой капитализации участников делового оборота финансового рынка и плохого качества их активов;

грозят невыполнение доходной части госбюджета из-за плохой собираемости налоговых платежей (при существо-

ющей финансовой политике им неоткуда появиться), бюджетный кризис и дальнейший спад производства;

рынок «коротких» государственных долговых обязательств будет продолжать следовать за темпами инфляции, государственная пирамида по обслуживанию внутреннего госдолга будет все больше принимать очертания объемно-ассортиментной пирамиды, подталкивая финансовые институты к относительно «длинным» вложениям в долговые обязательства государства;

будет нарастать процесс перенацеливания банковского капитала с рынков фиктивного капитала на рынок реального капитала вследствие диверсификации рисков кредитно-инвестиционных вложений;

усилится стремление предприятий реального сектора экономики к выходу на финансовый рынок в качестве потребителей;

предприятия промышленности будут серьезно нуждаться в квалифицированном менеджменте по управлению их активами (финансовый менеджмент клиента), а кредитные организации — в банковском менеджменте, особенно в части управления экономическими процессами в банке (банковский финансовый менеджмент);

появятся интенсивные тенденции проявления инициативы по слиянию и поглощению капиталов на разных сегментах отечественного рынка в направлении перспективных структурных экономических сдвигов (например: транспортная инфраструктура и телекоммуникации финансового рынка);

будут постепенно исправляться институциональные недостатки банковской системы образца 1993—1995 гг., т. е. слабые («карманно-отраслевые») банки, которые являются источником системного риска из-за накопленного некачественного (проблемного) кредитного портфеля, будут ликвидированы; число мелких, непрофессиональных и преследующих чисто спекулятивные цели банков будет неуклонно снижаться, что приведет к большей концентрации банковского капитала; замкнутые на извлечение инфляци-

онной прибыли банки не смогут противостоять экономической политике государства из-за полного отсутствия диверсификации банковского портфеля и рисков;

структура банковской системы России все больше будет соответствовать территориально-отраслевым принципам Госбанка СССР, т. е. территориальный подход позволит охватить всю иерархию административного деления государства, а отраслевой — обеспечит контроль за финансовыми потоками в интересах государства;

валютный межбанковский и биржевой рынок будет нестабилен (не путать с регулированием валютного курса ЦБР) и подвержен сильным колебаниям оборотов; объемы банковских операций с валютой будут иметь тенденцию к росту, но сузится круг участников этих операций, так как финансовые возможности неприоритетных банков-покупателей в «магазине Центробанка» ограничены и уровень профессионализма их сотрудников недостаточен; доля спекулятивного валютного сегмента финансового рынка в общем его объеме будет неуклонно снижаться;

снижение (незначительный рост) или устойчивость месячных темпов инфляции в краткосрочном плане приведет к неустойчивости основной массы кредитных учреждений, в том числе и первых 20—30, но в среднесрочной перспективе даст основу для укрепления банков, справившихся с проблемами в данной ситуации;

возрастет роль коммерческих банков в управлении активами организаций и предприятий (финансовые менеджмент и инжиниринг клиентов) и финансовом контроле в финансово-промышленных группах, что повлечет за собой увеличение операционных издержек банков и снижение маржи кредитных учреждений; банки будут активно заниматься вопросами управления корпораций, в составе которых они будут находиться (управление корпоративными финансами); будут происходить изменения стратегии банков в управлении активами и пассивами из-за снижения маржи, будут введены оперативные методы управления сбалансированностью активов и пассивов по срокам, объ-

емам и стоимости и, как следствие, произойдет значительная реструктуризация балансов банков;

увеличится количество банкротств (формальных и неформальных) кредитных организаций из-за того, что стоимость обслуживания привлеченной с финансового рынка задолженности будет становиться все менее определенной;

усилится конкуренция между крупными банками за доступ к официальному финансированию.





**ВВЕДЕНИЕ  
В ПРОБЛЕМУ**





Теория есть организационная совокупность взаимосвязанных обобщенных понятий эмпирического происхождения.

*Американский социолог Толкотти Парсонс*

## **1.1. Общеэкономическое содержание категории «устойчивость коммерческого банка»**

Происходящие в экономике России преобразования кардинально затронули банковскую сферу деятельности. За короткий период новейшей истории российской государственности банковская система приобрела собственную историю и сконцентрировала в своих руках огромный денежный капитал, заявив о претензиях на самые значимые составные части национального достояния. Уже есть прецедент, отразивший масштабность влияния банковского сектора на элементы государственного управления экономикой, — аукционы по кредитованию государственного бюджета под залог акций, находящихся в федеральной собственности. Объединение потенциалов рынков финансового и реального капитала нашло выражение в том, что к середине 1996 г. в Российской Федерации официально зарегистрировано 35 финансово-промышленных групп (ФПГ). Это в 2,3 раза превышает их численность в августе 1995 г. ФПГ объединяют около 270 предприятий и 70 кредитных и финансовых учреждений (без учета сформированных и формирующихся «снизу» ФПГ). Поэтому финансово-промышленные образования можно считать уже вполне признанной перспективной формой слияния банковского и промышленного капитала в целях создания «конкурентной среды» в условиях непродолжительного времени осуществления рыночных реформ в России.

По причинам, связанным с деградированной структурой экономики, переданной в наследство реформаторскому

российскому правительству, банковская система все еще не стала главным источником рыночных отношений для всего совокупного хозяйственного процесса. По данным Госкомстата России денежная масса, прошедшая через банковскую систему в 1995 г., в 105,1 раза превышает показатель 1992 г., тогда как объем производства в сопоставимых ценах сократился в 1,5 раза.

Учитывая изложенное, а также анализ, приведенный во «Вступлении», следует отметить, что устойчивость кредитных учреждений и банковской системы в целом является одной из центральных задач в современных условиях.

Основная проблема устойчивости кредитных организаций лежит в плоскости нестабильной экономики России, которая делает только первые шаги в направлении открытого общества. Поэтому нельзя подходить с традиционными для стран, имеющих многовековые традиции ведения бизнеса, мерками к конкретной банковской структуре в неустойчивой экономической среде. В широком смысле проблема устойчивости кредитной организации определяется стабильностью экономической среды, в которой она действует. Как рыночная категория устойчивость банка отражает состояние кредитного учреждения в рыночной среде, которое обеспечивает целенаправленность его движения в настоящем и прогнозной перспективе.

Применительно к целям изложения можно выделить в качестве параметров, влияющих на устойчивость банка, следующие факторы:

социально-политическую ситуацию, которая включает в себя устойчивость правительства, влияние оппозиции, корректировку финансово-экономической и социальной политики, стабильность или социальную напряженность в административно-территориальных образованиях, политическое окружение (ориентацию);

общеекономическое состояние: потенциал реального сектора экономики, обновление и выбытие производственных мощностей, конкурентоспособность товаропроизводителей, сальдо платежного баланса страны (экспорт/

импорт), возможности межотраслевого перелива ресурсов, инвестиции (приток/отток капитала);

положение на финансовом рынке, включающее в себя процентную ставку по привлечению банковских вкладов, доходность денежного рынка, доходность валютного рынка, доходность рынка ценных бумаг, обменный курс национальной валюты, объем спроса (предложения) на валюту, операции на валютной бирже, денежную эмиссию, темпы инфляции и инфляционные ожидания, стоимость обслуживания государственного долга, политику ЦБР, объем золотовалютных резервов, предложение денежной массы, конкуренцию банковских продуктов;

внутреннюю устойчивость кредитной организации, которая может включать в себя параметры, отражающие наличие (отсутствие) стратегии и миссии банка, профессиональную квалификацию кадров, качество банковского менеджмента, достаточность капитала.

Иллюстрация воздействия внешних и внутренних факторов, влияющих на устойчивость коммерческого банка, приведена на схеме 1.1.1. Факторы, на которые, по мнению автора, банк может оказать непосредственное влияние, выделены полужирным курсивом, факторы, которые находятся в зоне опосредованного влияния банка на собственную устойчивость, — курсивом. Выделенные в схеме факторы имеют только общеэкономическое содержание без учета возможного воздействия коммерческого банка на политическую ситуацию.

Для обобщения характеристики категории «устойчивость коммерческого банка» необходимо рассмотреть структурные составляющие ее общеэкономического содержания.

1. *Капитальная устойчивость.* Данный вид устойчивости определяется размерами собственного капитала банка. Достаточная величина собственного капитала банка обеспечивает необходимый объем денежных ресурсов для удовлетворения требований о погашении банковских вкладов, резервов для покрытия непредвиденных убытков и долгов,

**Факторы, влияющие на устойчивость банка**



для финансирования развития банка, для адекватных действий в случае наступления форс-мажорных обстоятельств, для адаптации к постоянно изменяющимся внешним условиям.

2. *Коммерческая устойчивость.* В основе этого вида устойчивости лежит мера встроенности банка в инфраструктуру рыночных отношений: степень и прочность связей во взаимоотношениях с государством, участие в межбанковских отношениях, системообразующая значимость для банковской сферы экономики в целом, контроль значительной доли финансовых потоков в стране, качество отношений с кредиторами, клиентами и вкладчиками, теснота связи денежного капитала банка с рынком реальных капиталов, социальная значимость банка: сосредоточение высокой доли активов и частных вкладов под эгидой одного кредитного учреждения.

3. *Функциональная устойчивость:*

а) специализация банка на ограниченном круге услуг, которая позволяет более эффективно управлять выбранным ассортиментом банковских продуктов;

б) расширение функций, или универсализация банка, предпосылкой которой является представление о том, что большинство клиентов предпочитает удовлетворять весь набор своих потребностей в банковских продуктах в одном банке.

Каждый из подходов к управлению устойчивостью банка имеет свои преимущества и недостатки:

специализация ставит банк в тесную зависимость от изменения рыночной конъюнктуры, исключая возможность диверсификации его деятельности;

универсализация позволяет диверсифицировать структуру привлечения денежных ресурсов и не зависеть от одного, пусть крупного, клиента, но расширение объема и диапазона предоставляемых услуг может привести к чрезмерному усложнению организации и управления банком и в результате к потере чувствительности к потребностям рыночной среды, к ослаблению устойчивости и конкурентоспособности.

4. *Организационно-структурная устойчивость.* Организационная структура банка и управление ею должны соответствовать как целеполагающей функции деятельности бан-

ка, так и конкретному ассортименту банковских продуктов и услуг, выполняемых функций, посредством реализации и выполнения которых банк обеспечивает осуществление своей стратегии или выполнение возложенной на себя миссии. Важнейшим параметром организационно-структурной устойчивости банка является функционально-технологическая документация, регламентирующая его деятельность как в рамках организационной структуры, так и выполняемых им специфических банковских функций\*.

5. *Финансовая устойчивость.* К данному виду устойчивости можно отнести основные обобщающие показатели деятельности, которые синтезируют характеристики других экономических составляющих финансовой устойчивости банка: объем и структуру собственных средств, уровень доходов и прибыли, норму прибыли на собственный капитал, достаточность ликвидности, мультипликативная эффективность собственного капитала и создание добавленной стоимости банком\*\*.

Учесть воздействие как внешних, так и внутренних, как объективных, так и субъективных факторов, оказывающих влияние на устойчивость коммерческого банка независимо от его размера, можно с помощью предлагаемых ниже мер.

1. **Построение** собственной или на консорциальной основе **клиринговой расчетной системы**, обеспечивающей расчеты между клиентами банка с использованием долговых обязательств (векселей, чеков), эмитируемых банком, или осуществление эмиссии долговых обязательств клиентов под контролем банка. Объективные предпосылки: жесткая финансовая политика государства, направленная исклю-

\* Более подробно см.: *Масленченков Ю. С.* Финансовый менеджмент в коммерческом банке: Кн. 2: Технологический уклад кредитования. — М.: Перспектива, 1996.

\*\* Более подробно см.: *Масленченков Ю. С.* Финансовый менеджмент в коммерческом банке: Фундаментальный анализ. — М.: Перспектива, 1996.

чительно на подавление инфляции и инфляционных ожиданий; дефицит денежной массы и финансового капитала; передел рынка банковской клиентуры; неподверженность (незначительное сжатие) объемов экспортоориентированных производств и импортеров товаров, имеющих неэластичный спрос на внутреннем рынке. Потенциальные результаты: решение проблем взаимных неплатежей клиентов, повышение финансовой устойчивости банка и клиентов, обеспечение притока дополнительных денежных ресурсов в банк, повышение функциональной устойчивости банка.

**2. Участие банка в государственных и региональных программах федеральных властей.** Объективные предпосылки: дефицит федерального бюджета и исполнение законодательства о федеральном бюджете; невыполнение планов по сбору налогов и невозможность изменения такой ситуации без кардинальной реформы налоговой системы страны и структурной перестройки экономики; потенциальное исполнение государством своих обязательств по выданным гарантиям. Потенциальные результаты: выполнение расходной части государственного бюджета без дополнительной (относительно меньшей по объемам) денежной эмиссии; улучшение имиджа банка, повышение его финансовой и коммерческой устойчивости; включение в деловой оборот банка новой банковской клиентуры в рамках государственных программ; обеспечение притока дополнительных денежных ресурсов в банк.

**3. Реализация валютной политики банка** — ориентация на потребности клиентов с минимальным участием банка в спекулятивных валютных операциях собственными средствами. Объективные предпосылки: Заявление ЦБР об официальном обменном курсе рубля от 16 мая 1996 г. позволяет ему поставить в зависимость от собственных интересов оценку валютных ценностей и валютных контрактов, регулировать валютные резервы и дефицит госбюджета путем установления курса на любом уровне в пределах оговоренного размаха коридора курса рубля, осуществлять

продажу валютных резервов по курсу в собственных интересах без учета совокупных валютных позиций коммерческих банков. Потенциальные результаты: снижение рисков при осуществлении спекулятивных валютных операций и регулирования валютных позиций банка, повышение финансовой и функциональной устойчивости банка.

4. **Осуществление внешнеэкономических связей** (отделения и филиалы за рубежом). Открытие филиалов и отделений за рубежом только при наличии устойчивых партнерских связей и интересов клиентов банка в конкретной стране. Объективные предпосылки: возможности перелива денежных капиталов между отраслями промышленности исчерпаны, дальнейшее изменение структуры экономики эволюционным путем (избавление от слабых предприятий) завершено; без оставшихся предприятий государство просто не сможет существовать. Потенциальные результаты: снижение риска кредитно-инвестиционной политики банка, повышение его финансовой устойчивости.

5. **Построение клиентской отраслевой** (не территориально-отраслевая) и проблемно-ориентированной **политики финансового менеджмента клиента**. Объективные предпосылки: возможности перелива денежных капиталов между отраслями промышленности исчерпаны, дальнейшее изменение структуры экономики эволюционным путем (избавление от слабых предприятий) завершено; без оставшихся предприятий государство просто не сможет существовать; территории будут осуществлять свою деятельность за счет собственных ресурсов; ужесточение требований к должникам по налоговым платежам в федеральный бюджет. Потенциальные результаты: снижение риска привлечения слабых клиентов, которые по своей деловой направленности не в состоянии обеспечить конкурентоспособное существование и будут находиться в состоянии постоянных должников перед бюджетами различных уровней; повышение функциональной, коммерческой, организационно-структурной и финансовой устойчивости коммерческого банка.



**6. Развитие филиальной политики банка и финансовый менеджмент клиента.** Развитие филиальной сети банка с ориентацией на потребности клиентов, но не на потребности территорий.

Объективные предпосылки: среди клиентов, ориентируемых на внутренние рынки, можно выделить следующие группы предприятий, имеющих шансы собственного развития в перспективе:

а) предприятия, продукция которых необходима для предприятий-экспортеров; перспективы этих предприятий благоприятны настолько, насколько имеет шансы развития российский экспорт;

б) предприятия, которые в силу своего монопольного положения\* пользуются (будут продолжать пользоваться) поддержкой федеральных и региональных властей (здесь возможно сочетание территориальных и отраслевых интересов банка при развитии филиальной сети);

в) предприятия, производящие потребительские товары и обеспечивающие тем самым потребности покупателей со средним достатком, которые не могут покупать дорогие импортные товары, потребляемые социальными группами с высоким уровнем дохода;

г) предприятия, которые можно условно назвать «псевдоиностранцами», контроль над которыми установили иностранные компании, осуществляющие экспорт своей продукции в Россию; по некоторым видам этой продукции

\* Под монополистами в настоящем изложении понимаются не только отрасли (предприятия), именуемые монополистами в мировой практике (трубопроводный транспорт, связь, энергетика и т. п.), но и предприятия пищевой промышленности; предприятия, производящие строительные материалы (кроме отделочных), обработанную и необработанную древесину; химические производства и др. Это связано с тем, что огромная протяженность российской территории — т. е. транспортный фактор — защищает таких монополистов от притока иностранных товаров и одновременно сдерживает развитие экспорта. Поэтому внутренние цены на ряд товаров таких предприятий «естественных монополистов» могут быть выше мировых.

масштабы поставок достигли такого уровня, что в силу налоговых и транспортных факторов выгоднее стало организовать производство аналогичной продукции в стране.

Потенциальные результаты: целевое использование инвестиционных ресурсов банка без их отвлечения в непродуцируемый оборот; повышение функциональной, коммерческой, организационно-структурной и финансовой устойчивости банка.

**7. Установление корреспондентских отношений банка.** Открытие счетов «ностро» в разрезе потребностей клиентов без сплошного охвата корреспондентской сетью всей банковской системы России. Прекращение практики овердрафта в корреспондентских отношениях с другими отечественными банками. Объективные предпосылки: завершение экстенсивного развития банковской системы России и ее количественное сжатие. Потенциальные результаты: разрешение риска потери денежных средств банка, повышение функциональной и финансовой устойчивости банка.

## **1.2. Организационные аспекты управления устойчивостью банка**

Традиционные стратегии банков, рассчитанные на обслуживание широких масс клиентов с помощью достаточно большого набора банковских продуктов, в современных российских условиях скорее всего не сработают по причинам, связанным с политикой государства в отношении второго уровня банковской системы России (подробнее см. «Вступление»), что в свою очередь неизбежно скажется на капитальной и финансовой, коммерческой и функциональной, а также организационно-структурной устойчивостях банка. В этом случае неизбежно пострадает конкурентоспособность банка из-за сравнительно высоких операционных издержек по предоставлению банковских услуг.

Чтобы стать многопрофильным и широкоуниверсальным, банку необходимо осуществить следующие взаимосвязанные действия:

- переориентировать свою организационную структуру на макропотребности клиента и сегментировать их;

- перестроить функциональную организацию собственного банковского бизнеса для управления производственными процессами в банке;

- наладить информационно-аналитическое обеспечение всеобъемлющей базы данных о клиентах.

Ориентация оргструктур банка на клиента может быть проведена в несколько этапов, которые включают в себя:

- сегментирование рынка банковских операций, чтобы определить стратегические цели и структурную организацию банка;

- ориентация организационных структур банка на новые сегменты;

- реализация баланса интересов между организационными структурами банка в разработке банковских продуктов и услуг собственными силами; решение вопроса использования чужих продуктов и услуг.

При проведении сегментирования рынка банковских операций банки, как правило, ориентируются на уже сложившуюся собственную организационную и функциональную структуру, которая позволяет осуществлять ориентацию банка по схеме банковский продукт — регион. Таким образом, банк ограничивает себя в ориентации на потребности рынка и тем самым подрывает собственную устойчивость (здесь и далее имеется в виду обобщенная характеристика банковской устойчивости; см. раздел 1.1). Это вызвано тем, что банк, имея определенный набор банковских продуктов и услуг, которым соответствует его организационная и функциональная структура, «удушает» собственные возможности потребностями региона и банковскими продуктами, с которыми кредитное учреждение выходит на конкретное административно-территориальное образование. Неравномерность экономического развития

регионов в России является дополнительным фактором, который влияет на ограничение ассортимента банковских продуктов и услуг. Таким образом, в наиболее развитых в экономическом и инфраструктурном отношении территориальных образованиях неизбежна банковская конкуренция, которая включает в себя как ценовые, так и не ценовые аспекты. В результате банк теряет функциональную и коммерческую устойчивость и вследствие этого устойчивость капитальную и финансовую. Кроме того, банк, выходя со своими продуктами на конкретный регион, становится заложником его территориально-отраслевой инфраструктуры и дефицита бюджета данного территориально-административного образования.

Перестройка функций банка и его организационной структуры — работа трудоемкая и дорогая, тем более что в условиях российской экономической неопределенности и политической непредсказуемости выработка миссии банка и его стратегии затруднена этими причинами и недостаточным профессионализмом банковских работников.

Если же принципиально изменить ориентацию банка на внешний фактор, т. е. на клиента, и в рамках схемы банковский продукт — клиент осуществлять планирование банковской деятельности, то достаточно построить в банке надрегламентную систему, т. е. систему, которая будет функционировать одновременно над действующим регламентом банка и внутри него, осуществляя разработку и реализацию управляющих воздействий в соответствии с выбранными однородными категориями банковских клиентов и их потребностей.

Здесь необходимо сделать отступление и коснуться ряда терминов и определений, которые будут использованы в дальнейшем изложении (в пределах настоящего раздела)\*.

\* Здесь и далее определения не претендуют на общепризнанность и используются только в контексте настоящей работы. Определения и понятия, которые будут использованы далее в тексте книги, приведены в приложении.

**Менеджмент** — процесс формирования (выработки) управляющих воздействий на объект управления.

**Объект управления** — банковская структура, структурное подразделение банка, персонал банка, клиент банка, т. е. то, чем управляют и что реагирует на управляющее воздействие.

**Управление** — процесс анализа реакции объекта управления на управляющее воздействие.

**Управляющее воздействие** — разработка и реализация правил, процедур, внутрибанковских нормативных актов, которые регулируют процесс выработки и принятия решений, обеспечивающих выполнение планов действий банка.

**Планы действий** — описание планируемых изменений и организационно-технических мероприятий, направленных на достижение поставленных целей.

**Банковский менеджмент** — процесс формирования (выработки) управляющих воздействий на экономические процессы, обеспечивающих оптимизацию банковской деятельности на основе качественной идентификации традиционных банковских рисков и элиминирование этих рисков на основе разработки и реализации банковских продуктов и услуг.

**Банковская услуга** — результат деятельности банка, удовлетворяющий потребности клиента, не связанный с созданием и предоставлением ему нового продукта банковской деятельности.

**Банковская операция** — деятельность функциональных подразделений банка по предоставлению банковских услуг.

**Банковский продукт (банковская финансовая технология)** — результат банковской деятельности, передаваемый (продаваемый) клиенту в виде совокупности банковских услуг, выполненных работ, объекта интеллектуальной собственности, который создается и реализуется для удовлетворения потребностей клиента банка.

**Банковская деятельность** — система банковского менеджмента, обеспечивающая идентификацию совокупности банковских рисков и разрешение этих рисков с помощью разработки и реализации банковских продуктов и услуг.

Использование приведенных выше определений в практической банковской работе можно представить в виде схемы 1.2.1.

Схема клиент — банковский продукт подразумевает идентификацию клиента, восприятие характеристик клиента и его потребностей, анализ реакции клиентов и оценку результата для целей разработки управляющих воздействий на клиента — потребителя банковского продукта.

## Система разработки и реализации управляющих воздействий в банке



Система банковского менеджмента, направленная на разработку управляющих воздействий, может быть представлена следующим образом:

1. **Программирование деятельности банка** — формирование целевой программы исходя из схемы банковский продукт — клиент.

2. **Планирование деятельности банка** — разработка перечня количественных (критических) параметров, которые должны соответствовать программным целям кредитной организации. Критические параметры банка\* (размер собственного капитала, достаточность собственного капитала,

\* Более подробно см.: Масленченков Ю. С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке: Фундаментальный анализ. — М.: Перспектива, 1996.

допустимые параметры изменения во времени портфеля активных и пассивных операций, структура активных и пассивных операций, мультиплицирующий эффект собственного капитала банка и т. д.) должны изменяться на интервале планирования деятельности.

3. **Информационно-аналитическое обеспечение**, основой которого являются первичные документы, регистрирующие конкретную операцию или сделку с банковской клиентурой. То есть сделка, но не бухгалтерская проводка, является первичной информационной ячейкой.

4. **Экономика и финансы** — обоснование заданных нормативных ограничений на параметры деятельности банка и контроль за случайными факторами, которые могут привести к отклонению от заданной целевой программы, а также оценка степени выполнения программы банка.

5. **Технологии** — разработка функционально-технологической документации, которая отражает потребности внешней среды, а также корреспонденция разработанной функционально-технологической документации с действующим регламентом банковских операций и услуг.

6. **Маркетинг** — выявление потребностей внешней среды и мониторинг ее изменений.

7. **Контрольно-административная деятельность**, которая включает обслуживание процессов оперативного сопровождения управляющих воздействий.

8. **Экспертиза и консультации** — экспертиза, консультации и сопровождение направлений, связанных с управляющими воздействиями внешней среды.

9. **Обеспечение** — материально-техническое и кадровое обеспечение.

10. **Паблик рилейшнс** — информационно-исследовательское обеспечение, реклама и продвижение схемы банковский продукт — клиент на рынок.

Таким образом, система банковского менеджмента, направленная на разработку управляющих воздействий, охватывает основные параметры банковской деятельности,

Принципиальная схема организации структуры управляющих воздействий в коммерческом банке





**Право:**  
правовой мониторинг процессов  
правовое обеспечение деятельности  
защита интересов банка в суде и арбитраже  
контрактное обеспечение мониторинг нормативно-правовой базы  
претензионная деятельность

**Паблик релейшнс:**  
планирование и организация акций по созданию и развитию общественных связей  
организация лоббирования  
мониторинг имиджа банка  
организация внешней общественной поддержки

**Финансовая работа:**  
учет рублево-кассовых операций  
учет валютных и валютно-кассовых операций  
учет внутрибанковских операций  
учет операций с ценными бумагами  
внутрибанковский аудит и контроль

**Автоматизация банковских систем:**  
SWIFT  
эксплуатация программных средств  
перспективные разработки и телекоммуникации

**Корреспондентские отношения:**  
клиринговые расчеты  
корсчета в рублях, инвалюте и ОКВ

**Экспертиза и консалтинг:**  
мониторинг деятельности банка  
экспертиза и консультации  
организация и проведение экспертного сопровождения проектов  
экспертные исследования проектов и их сопровождение

**Неторговые операции:**  
координация работы обменных пунктов  
кассовые операции и залы депозитного хранения

**Юридическая деятельность:**  
правовое обеспечение взаимодействия с органами власти и управления, хозяйственных операций и трудовых отношений

**Обеспечение:**  
снабжение  
кадровое обеспечение  
диспетчирование хозяйственных процессов  
хозяйственное управление структурами банка  
безопасность банка  
компьютерное обеспечение  
организация рабочих мест

**Техническое управление:**  
поддержка сетевого оборудования и комплектации компьютерной техники  
сигнализация и технические средства охраны

**Управление персоналом:**  
подбор кадров  
организация профессиональной подготовки

**Связи с общественностью:**  
информационно-исследовательское обеспечение и реклама

**ВНЕШНЯЯ СРЕДА: МИКРО- И МАКРОСТРУКТУРЫ РЫНКА БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ**

не затрагивая изменений основополагающих банковских операций и услуг в процессе ее реализации (схема 1.2.2).

Стратегия организационной перестройки всех процессов и структуры банка на основе разработки управляющих воздействий следует проводить таким образом, чтобы осуществлялась многопрофильная специализация банка, ориентированная на индивидуальные потребности внешней среды с последующим тиражированием банковских продуктов, разработанных для одного банковского клиента. Возникающий при этом организационный потенциал можно использовать в два этапа: сначала разрабатываются необходимые банковские продукты и услуги, ориентированные на индивидуальные потребности внешней среды, а затем формируются соответствующие технологические цепочки взаимодействия структурных подразделений банка.

Процесс разработки и реализации конкретного банковского продукта, ориентированного на индивидуальные потребности банковской клиентуры, представляет собой итеративный процесс, включающий в себя следующую последовательность действий:

ситуационный анализ финансового рынка (его сегмента) и анализ положения банка на рынке (сегменте финансового рынка);

фундаментальный анализ банка\* с целью выявления тех «узких мест» в структуре банковского портфеля или баланса (не статическое, а динамическое равновесие), которые будут элиминироваться в процессе внедрения банковского продукта или услуги;

моделирование банковского продукта (комплекса услуг), направленное как на расширение спектра предоставляемых банком услуг (задача минимум), так и на исправление проблемных ситуаций в банке (динамика) или балансе (статика);

---

\* Более подробно см.: *Масленченков Ю. С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке: Фундаментальный анализ. — М.: Перспектива, 1996.*

детальная разработка функционально-технологической документации банковского продукта до уровня непосредственного исполнителя;

выпуск пилотного проекта банковского продукта в качестве внутреннего нормативного документа с целью отработки и нивелирования непрогнозируемых (неизвестных) операционных рисков;

отработка взаимосвязей и определение взаимозависимости банковских структурных подразделений, обеспечивающих продвижение данного банковского продукта (юридические, бухгалтерские, маркетинговые, технические и организационные аспекты введения существующих технологических правил и процедур в деловой оборот банка);

окончательный ввод финансовой технологии в деловой оборот банка с учетом полученных результатов и предложений от структурных подразделений;

мониторинг изменений структурной динамики портфеля банка с целью сопоставления полученных результатов с прогнозными целевыми параметрами (повысить или снизить, сократить или расширить, заблокировать наметившуюся тенденцию и т. д.) на разных временных интервалах;

анализ и синтез произошедших в рискованной экспозиции банка изменений в результате внедрения данного банковского продукта (оценка изменений каждого из традиционных банковских рисков, структуры изменений доходов и расходов банка);

моделирование и конечная разработка смежных (возникших в процессе внедрения и логически дополняющих первоначальную технологию с положительным эффектом) банковских продуктов;

сопровождение и обеспечение технологически единого продуктового ряда всех финансовых технологий и внутренних нормативных правил и процедур во избежание несогласованности и противоречий;

принятие на уровне старшего менеджмента банка перечня кратко-, средне- и долгосрочных задач, которые будут решаться посредством продуктовой стратегии банка (про-

дуктовый ряд банка в рамках принятой, утвержденной и доведенной до сведения профессионально заинтересованных лиц в банке стратегии с последующими ситуационными корректировками);

тиражирование банковского продукта и выход на широкий круг банковской клиентуры;

уход с рынка банковских продуктов в связи с изменениями потребностей и конъюнктуры банковской клиентуры.

Если изложенное выразить концептуально, то для производства банковского продукта по схеме банковский продукт — клиент необходимо:

понять потребности клиента (текущие и перспективные);

поставить целью производство банковской технологии только самого высокого качества, используя опыт отечественных и зарубежных лидеров;

организационно трансформировать банк, распределив ответственность до самого нижнего звена управления;

наладить систему внутреннего мониторинга — четкого непрерывного планирования и контроля в банке.

Такая организационная стратегия по управлению устойчивостью банка позволит решить задачи:

усиления концентрации оперативной ответственности в линейном менеджменте банка;

внедрения систем управления производственными процессами на уровне рабочих групп (фокус-групп) и отдельных сотрудников;

построения новых, ориентирующихся на динамический процесс элементов управления, системы мотивации и стимулирования труда, а также программ повышения квалификации сотрудников;

опосредованного руководства и делегирования полномочий на места (что обеспечит инициативу и свободу действий);

усиления центральных банковских организационных структур, связанных с предоставлением банковских услуг и совершением операций.

Последовательная оптимизация технологических цепочек в банке позволит добиться распределения разноплановых задач и экономических интересов между банком и клиентом, гибкого взаимодействия внутри банка административных (функциональных подразделений) и операционных (доходообразующих подразделений) структур кредитной организации. Преимущества данного подхода к организации управления устойчивостью банка заключаются в том, что хотя разрабатываемые и предлагаемые банковские продукты могут и не иметь большого стратегического значения, они будут весьма специфичны, что позволит получить банковский продукт или услугу в кратчайшие сроки с незначительными издержками без изменения организационной структуры, регламента и нарушения устойчивости банка.





**ЭКОНОМИЧЕСКОЕ  
СОДЕРЖАНИЕ  
ФИНАНСОВОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА КЛИЕНТА**





Экстенсивный этап развития банковской системы Российской Федерации закончился. Коммерческие банки переходят к качественно новому этапу своего развития, который вынуждает их, чтобы выдержать нарастающую конкурентную борьбу на рынке банковских продуктов и услуг, искать нестандартные решения, новые сферы приложения капитала, расширять спектр своих услуг клиентам, комбинировать различные технические приемы, инструменты и методы привлечения денежных средств, разрабатывать индивидуализированные концепции работы с банковской клиентурой.

Обращаясь к ретроспективе развития банковской системы в России, можно отметить эволюционность конкурентной борьбы коммерческих банков в полном соответствии с теорией перехода от ценовой конкуренции к неценовой. Современный российский банковский бизнес охватывает несколько десятков направлений деятельности — от расчетно-кассового обслуживания клиентов и валютнообменных операций до андеррайтинга и выпуска американских депозитных расписок своих клиентов. В этих условиях резкое снижение тарифов и процентных ставок по банковскому обслуживанию уже не дает конкурентных преимуществ, а основным аргументом в пользу клиента выступают методы неценовой конкуренции, в том числе и финансовый менеджмент клиента.

Межбанковской конкуренцией рынок банковских продуктов и услуг не исчерпывается — существует группа небанковских финансово-кредитных институтов, которые формально банками не являются, но основная деятельность которых связана с продажей услуг и осуществлением операций на банковском рынке. Это страховые компании, кредитные кооперативы, негосударственные пенсионные фонды, ломбарды, инвестиционные компании, паевые ин-

вестиционные фонды и т. п. Современное состояние этого рынка небанковских финансово-кредитных институтов не оказывает большого влияния на рынок банковских продуктов и услуг, но в дальнейшем он может серьезно повлиять на перераспределение продавцов на банковском рынке, так как небанковские финансово-кредитные институты могут более гибко реагировать на изменения конъюнктуры — на них не распространяются регулирующие ограничения Центробанка, а следовательно, они более конкурентоспособны.

Возможные сферы влияния, в которых небанковские финансово-кредитные институты могут конкурировать с кредитными организациями, таковы

| <b>Виды банковских услуг</b>  | <b>Конкурентоспособные продавцы банковских услуг среди небанковских финансово-кредитных институтов</b>   |
|---|--|
| Кредитование  | Кредитные кооперативы, ломбарды, лизинговые и факторинговые компании   |
| Факторинг   | Факторинговые компании, учетные (акцептные) дома, учетно-вексельные конторы  |
| Банковские вклады и субституты банковских вкладов                           | Негосударственные пенсионные фонды, страховые компании, инвестиционные институты, паевые фонды   |
| Инвестиционные услуги   | Паевые инвестиционные фонды, финансовые брокеры, инвестиционные фонды и компании   |
| Выпуск и обслуживание кредитных, дебетных и дисконтных пластиковых карточек | Небанковские системы пластиковых карточек  |
| Трансфер-агентское и депозитарное обслуживание                              | Инвестиционные компании, специализированные депозитарии и трансфер-агенты, осуществляющие операции с ценными бумагами и ведущие учет их движения. Независимые регистраторы — организации, в чьи функции входит ведение реестров владельцев ценных бумаг. |
| Доверительное управление  | Паевые инвестиционные фонды, инвестиционные компании, нотариальные конторы и юридические компании  |

При существующей и потенциальной конкуренции за обслуживание банковских клиентов кредитным организа-

циям необходимо гибко строить тактику и стратегию взаимоотношений с собственной и потенциальной клиентурой, разрабатывая индивидуальные концепции сложных проблем банковского клиента.

**Финансовый менеджмент** — вид профессиональной деятельности по формированию управляющих воздействий на организационно-хозяйственную систему и принятию рациональных решений в условиях неопределенности и многокритериальности выбора в целях реализации стратегии и тактики финансового обеспечения коммерческой деятельности, позволяющих управлять денежными потоками и находить оптимальные финансовые решения, — выступает в качестве звена, связывающего экономические интересы клиента и банка, банковского и клиентского менеджмента. Если такой подход к определению финансового менеджмента интерпретировать к бизнес-связке банк — клиент, то финансовый менеджмент клиента с позиции банка можно определить следующим образом:

изучение особенностей деятельности клиента — рынок, его сегмент, связи с поставщиками и покупателями;

оборачиваемость средств, изменение сумм свободных остатков на счетах, колебания объемов дебиторской и кредиторской задолженностей, возможностей высвобождения денежных средств для инвестирования;

изучение качества менеджмента и степени готовности предприятия принимать и использовать предлагаемые банковские продукты;

оценка потребностей клиента в инвестициях и изучение конкретных проектов хозяйственной деятельности клиента с позиции возможного участия банка в их финансировании;

оптимизация финансовых потоков клиента как метод управления сбалансированной ликвидностью банка и диверсификация вложений банка путем использования различных финансовых инструментов рынка и собственных банковских финансовых технологий, отвечающих потребностям как банка, так и клиента.

**Финансовый менеджмент клиента** — это вид профессиональной деятельности, направленной на принятие решений по обеспечению наиболее эффективного движения финансовых ресурсов клиента, разработка и реализация политики оптимального сочетания экономических интересов банка и клиента. Поэтому управление потоком финансовых ресурсов клиента, выраженных в денежных средствах, является основной целеполагающей функцией технологии финансового менеджмента клиента. То есть центральным вопросом, содержанием и реализацией технологии финансового менеджмента клиента для коммерческого банка является система управления денежными потоками клиентов, позволяющая детерминировать клиентскую базу по срокам, объемам и стоимости, а также построения стратегии и тактики финансового обеспечения банка, позволяющей принимать оптимальные финансовые решения как для банка, так и для клиента. Реализация данной банковской финансовой технологии даст банку возможность работать по следующей технологической цепочке: «финансовый менеджмент клиента — активно-пассивный менеджмент банка — сбалансированный по ликвидности и прибыльности портфель банка — эффект-затраты», т. е. обеспечивать активные операции банка денежными ресурсами с заданными параметрами по объемам, срокам, стоимости и в пределах установленной процентной маржи банка. Возможный «выигрыш» для кредитной организации от реализации данного банковского продукта (банковской финансовой технологии) складывается из следующих компонентов:

- увеличения объема продаж банковских услуг;

- диверсификации ресурсной базы банка;

- снижения риска текущей и срочной ликвидности банка за счет уменьшения объемов клиентских ресурсов с неопределенным сроком обращения;

- удовлетворения потребности клиентов в существующих и индивидуальных банковских продуктах и услугах;

- увеличения числа клиентов, пользующихся существующими и индивидуальными банковскими продуктами;

- повышения имиджа высокотехнологичного банка.

Схематично это может выглядеть следующим образом:

| <b>Клиент: эффект (+)/затраты (-)</b>  | <b>Банк: эффект (+)/затраты (-)</b>   |
|--|---|
| + Доход по финансовым инструментам банка   | + Структурированная ресурсная база банка  |
| + Доход по финансовым инструментам рынка   | + Комиссия  |
| + Доходность за счет изменения оборачиваемости денежных средств (оборачиваемость дебиторской задолженности, снижение затрат по ставке «прайм-райт» кредиторской задолженности) | + Заданная структура привлеченных заемных средств   |
| + Регулирование налоговой базы (налоговое планирование)  | + Потенциал повышения эффективности использования финансовых ресурсов   |
| + Финансовый инжиниринг  | + «Гудвилл» банка в клиентской среде  |
| + Фондирование оборотных средств   | + Комиссия  |
| + Оптимизация оборотного капитала и денежных потоков   | + Привлечение и удержание денежных потоков клиента за счет использования большего количества финансовых инструментов банка и рынка — «сращивание» банка и клиента |
| + Рост экономического потенциала   | + Увеличение процентных доходов за счет оптимизированной структуры финансовых потоков   |
| - Проценты по льготным ставкам   | + Диверсификация рисков: процентного, ликвидности, кредитного   |
| - Комиссия   | - Увеличение процентных расходов банка  |

Подготовка и внедрение технологии финансового менеджмента клиента потребует от банка построения соответствующего технологического уклада, т. е. системы разработки комбинаций банковских продуктов (банковских финансовых технологий), правил, процедур и регламентов, или построения совокупности производственных методов и процессов, обеспечивающей управление банковским капиталом — собственным и привлеченным платным (заемным) — через идентификацию традиционных банковских рисков путем разработки и реализации банковских финансовых технологий. Данная система предусматривает, как минимум, введение в банке системы проблемноориентированного менеджмента клиента, которая будет решать за-

дачу оптимизации денежных потоков клиента в банке, предоставления клиенту наибольшего количества банковских услуг, связанных между собой и оказываемых одновременно несколькими продуктовыми подразделениями банка, установления реальных и эффективных взаимосвязей между подразделениями банка с целью оказания взаимосвязанных банковских услуг, разработки банковских продуктов с учетом особенностей финансово-хозяйственной деятельности клиента, отвечающих потребностям банка и клиента одновременно.

Проблемноориентированный подход к менеджменту клиента объединяет в себе продуктовую политику банка и координацию (администрирование) разработки и реализации банковских продуктов (банковских финансовых технологий) одновременно. В части, касающейся разработки банковских финансовых технологий, — пакетирование существующих банковских услуг и разработка оригинальных финансовых схем, отвечающих потребностям клиента.

Применительно к координирующим функциям проблемноориентированный подход обеспечивает реальные взаимосвязи между структурными подразделениями банка, которые могут быть задействованы в технологии финансового менеджмента клиента:

#### **Составная часть финансово-менеджмента клиента в банке**

Оптимизация денежных потоков клиента с учетом особенностей его деятельности в целях обеспечения качественного банковского обслуживания клиента

Управление денежным оборотом клиента, разработка оригинальных финансовых схем для клиента, пакетирование существующих банковских услуг для придания им индивидуальных характеристик клиента

#### **Деятельность служб банка, задействованных в данной услуге**

Расчетно-кассовое, валютное, клиринговое обслуживание, направления работы с пластиковыми карточками, с ценными бумагами, фондирование клиента, экономические подразделения, корпоративное кредитование, автоматизированная обработка информации

Корпоративное кредитование, операции с ценными бумагами и производными ценными бумагами, работа с пластиковыми карточками, депозитарный бизнес, валютное обращение, депозитные и фондовые подразделения, экономические службы, банковская логистика, дилерские услуги

Тиражирование разработанных банковских услуг и продуктов

Доходообразующие подразделения

Аналитическое обеспечение услуги

Автоматизированная обработка информации, экономические службы

«Сращивание» клиента с банком

Старший менеджмент, доходообразующие подразделения

Реализация технологии финансового менеджмента клиента потребует от банка разработки и построения организационно-технологического уклада продвижения этого банковского продукта, регламентов, которые при этом будут использоваться, технологий «прогона» пилотных проектов на одном клиенте или группе выделенных клиентов. Графически процесс разработки, продвижения и реализации технологии финансового менеджмента клиента представлен на схеме 2.1.

Схема 2.1

### Технология реализации финансового менеджмента клиента



В результате всех этих действий банк сможет удовлетворить комплексные потребности своих клиентов, построить комплексную систему обслуживания клиента, «заработать» имидж высокотехнологичного кредитного учреждения, обеспечить большую массу доходов от продажи «связанных» услуг одному клиенту (технологически связанным группам клиентов), сконцентрировать максимальное количество денежных и сопряженных с ними потоков клиента на банк и обеспечить свою клиентуру сетью взаимосвязан-

ных услуг так, чтобы у клиентов не возникало возможности перевода части своих денежных потоков в другие банки, создать продуктивно-координирующий центр по работе с клиентами и разработке банковских финансовых продуктов, сбалансировать интересы банка в таком сложном вопросе, как разработка продуктов и услуг собственными силами или использование «чужих» продуктов и услуг.

По своему экономическому содержанию **технология финансового менеджмента клиента** — это банковский продукт (банковская финансовая технология), обеспечивающий структурирование финансовых потоков в банке с целью оптимизировать структуру входящих в него и исходящих из него денежных потоков по срокам, объемам и стоимости, обеспечив при этом максимальный эффект от их использования и минимизировав банковские риски. Структурированное финансирование банка позволяет управлять рисками, и в зависимости от степени интеграции рископонижающих элементов (размера ресурсов, длительности срока, величины стоимости ресурсов) последствия того или иного события на финансовом рынке могут быть частично или полностью нейтрализованы. В этой связи перед коммерческим банком встает задача по решению, как правило, крупных проблем банковского клиента. Все банковские продукты (финансовые технологии), обеспечивающие решение проблем клиента, объективно имеющие характер интеллектуального или «интеллигентного» банковского продукта для конкретного клиента, кроме традиционных банковских рисков, подвержены *селективному риску*, или вероятности выбора неправильных приоритетов в создании и развитии тех или иных банковских продуктов и услуг, связанного с неверной оценкой перспективности данного вида банковских продуктов и услуг. Этот вид риска учитывается и разрешается путем определения *миссии (главной задачи)* банка и разработкой и реализацией его маркетинговой стратегии. Под *миссией* в настоящем изложении понимаются стратегические цели и текущие задачи по достижению этих целей. С помощью структурированно-



го финансирования банк получает потенциальную возможность в среднесрочной и долгосрочной перспективе отстоять свое существование и избежать непредвиденного столкновения с падением доходов и ограничений своей сферы деятельности на рынке.

Деятельность банка при внедрении технологии финансового менеджмента клиента накладывается на сложности, связанные с тем, что прямо совместить банковский менеджмент с менеджментом клиента невозможно, так как это разные виды бизнеса и сегменты экономики. Если рассматривать потенциальных партнеров — банки и клиентов из реального сектора экономики, — то невооруженным взглядом можно заметить (табл. 2.1 и 2.2), что экономические интересы сопряженных сторон-участников совпадают не полностью. При этом на неполное совпадение интересов накладывается психологический аспект: руководители клиентов и крупных акционеров, которые не имеют достоверной информации о результатах работы своих предприятий из-за несовершенства отечественной статистической отчетности и бухгалтерского учета, остерегаются решать проблемы управленческого (производственного) учета с помощью банков.

Таблица 2.1

**Экономические интересы клиента  
и возможности их учета со стороны банка**

| № п/п | Параметр клиента (с позиции возможных интересов банка) | Экономические интересы клиента   | Возможности учета экономических интересов клиента с помощью банка   |
|-------|--|--|---|
| 1     | Внешние параметры                                      | Получение лицензий, льгот, квот, выигрыш тендеров, лоббирование, реклама, маркетинг, представительство интересов | Участие банка в совместных проектах и программах, открытие банковских филиалов и представительств под клиента |

| №<br>п/п | Параметр<br>клиента<br>(с позиции<br>возможных<br>интересов<br>банка) | Экономические<br>интересы клиента  | Возможности учета<br>экономических<br>интересов клиента с<br>помощью банка  |
|----------|---|--|---|
| 2        | Партнеры  | Поставщики, потребители, конкуренты, проверка контрагентов, целевые рынки, перспективные планы   | Построение клиринговой расчетной системы для учета и погашения встречных поставок и платежей, взаимозачеты. Открытие корреспондентских счетов для ускорения прохождения платежей клиента в режиме реального времени                         |
| 3        | Финансово-хозяйственное состояние                                     | Ликвидность, достаточность оборотного капитала, страхование имущества и предпринимательского риска, качество дебиторской задолженности, финансовый, операционный, производственный рычаги              | Кредитование, кредитное страхование, векселедательское кредитование, финансовый инжиниринг клиента  |
| 4        | Банковское обслуживание   | Потребность в финансировании, доходность и надежность размещения временно свободных средств, инвестиции, сроки прохождения платежей  | Совместные с клиентом инвестиционные проекты, обслуживание в режиме реального времени, индивидуальные для клиента банковские продукты, финансовый инжиниринг, индивидуальное обслуживание и закрепление за клиентом персонального менеджера |
| 5        | Управленческий (производственный) учет                                | Учетная политика, формализация и автоматизация учета, постановка управленческого учета, внешний аудит, контроллинг, бизнес-диагностика, финансовая оценка, бизнес-планирование, бюджетирование и т. п. | Финансовый контроль, консультирование по бухгалтерскому учету, построение базы данных по динамике бюджетных параметров, экспресс-диагностика финансового состояния, разработка бизнес-планов развития клиента                               |

| №<br>п/п | Параметр<br>клиента<br>(с позиции<br>возможных<br>интересов<br>банка) | Экономические<br>интересы клиента   | Возможности учета<br>экономических<br>интересов клиента с<br>помощью банка   |
|----------|---|---|--|
| 6        | Производство  | Условия внешнеэкономической деятельности, сроки реализации продукции (работ, услуг), цикличность производства, повышение фондотдачи и производительности труда, сокращение непроизводительных издержек, гибкая переориентация производства                            | Взаимодействие с зарубежными и отечественными финансовыми институтами с целью разработки программ финансирования, разработка сложных финансовых схем привлечения денежных средств, управление средствами клиента с целью снижения непроизводительных издержек, разработка схем перспективных займов для развития и переориентации производства |
| 7        | Логистика   | Складские помещения, снабжение, сбыт (дилерская и представительская сети), объем товарных запасов по товарным группам, таможня, транспорт   | Кредитование, разработка и реализация схем кредитования потребителей клиента в рассрочку, аккредитивные расчеты, форфейтинг и факторинг  |
| 8        | Внутренняя организационная структура                                  | Производственная: переспециализация подразделений, оптимизация материальных потоков, внутривозвращенный механизм (центры прибыли и затрат). Организационная: создание, слияние, ликвидация или сокращение численности управленческих служб, персональные перестановки | Построение схем сбалансированного движения денежных и товарных потоков. Структуризация собственного капитала клиента   |

| №<br>п/п | Параметр клиента (с позиции возможных интересов банка)    | Экономические интересы клиента   | Возможности учета экономических интересов клиента с помощью банка   |
|----------|---|--|---|
| 9        | Персонал  | Потребности в персонале, в том числе в области финансов, в социальном обеспечении и обслуживании (негосударственные пенсионные фонды), страхование персонала, схемы минимизации налогообложения фонда заработной платы, формы и размер оплаты труда, обслуживание оплаты труда               | Консультации в области финансов и денежного обращения, создание и реализация страховых депозитов, разработка схем по оптимизации выплат заработной платы персоналу, эмиссия банковских пластиковых карточек (корпоративных, персональных, зарплатных, кредитных и дебетных)                     |
| 10       | Личные интересы руководства                               | Повышение статуса, мотивация действий по размещению денежных средств   | Персональное обслуживание частных счетов, корпоративные карты, кредитно-депозитное обслуживание   |
| 11       | Налоговое планирование и консалтинг                       | Планирование операций по оптимальному налогообложению: прогнозирование налогооблагаемой базы, подготовка для ее уменьшения, а также для применения налоговых льгот, документов, оформление и расчеты, финансовый инжиниринг, инвестиционное консультирование, аудиторский консалтинг и т. п. | Оптимизация денежных потоков клиента, разработка индивидуальных банковских продуктов и финансовых технологий, финансовый инжиниринг, оптимизация хозяйственных операций клиента, консультации по конкретным вопросам налогового учета и налогообложения, разработка схем оптимизации инвестиций |
| 12       | Привлечение инвестиционных ресурсов через рынок капиталов | Выход на рынок капиталов: эмиссии ценных бумаг, международные депозитные расписки, андеррайтинг  | Инвестиционный менеджмент, риск-менеджмент, разработка схем привлечения денежных средств, андеррайтинг: стэнд-бай с авансированием и без авансирования эмитента, конкурентный. Структуризация собственного капитала клиента   |

**Экономические интересы банка и влияние параметров клиента на устойчивость банка**

| № п/п | Параметр банка            | Экономические интересы банка  | Учет параметров клиента и их влияние на виды устойчивости банка   |
|-------|---------------------------|---|---|
| 1     | Прибыльность (доходность) | Увеличение процентной маржи, повышение доли работающих активов, увеличение отношения прибыль/капитал, банковское налоговое планирование | Внешние параметры клиента, партнеры клиента, его финансово-хозяйственное состояние, уровень производства, логистика внешней инфраструктуры деятельности клиента, ресурсное обеспечение клиента через рынок капиталов. Капитальная, коммерческая, финансовая и функциональная устойчивость банка |
| 2     | Ликвидность               | Заемные ресурсы на рынке МБК, наличие легкорезализуемых активов, структуризация заемных привлеченных ресурсов                           | Партнеры, производство, логистика, организационная структура, персонал, налоговое планирование, привлечение ресурсов через рынок капиталов. Функциональная, коммерческая, организационная, финансовая устойчивость банка  |
| 3     | Собственный капитал банка | Структура акционерного капитала, стержневой и добавленный капитал, адекватность капитала, мультиплицирующий эффект капитала             | Внешние параметры клиента, банковское обслуживание, производство, логистика. Капитальная, коммерческая, функциональная и финансовая устойчивость банка  |
| 4     | Активы                    | Качество доходных активов, снижение среднего уровня риска активов, диверсификация кредитных вложений                                    | Партнеры, финансово-хозяйственное состояние клиента, банковское обслуживание. Функциональная, коммерческая и финансовая устойчивость банка  |

| № п/п | Параметр банка                | Экономические интересы банка  | Учет параметров клиента и их влияние на виды устойчивости банка   |
|-------|-------------------------------|---|---|
| 5     | Привлеченные заемные средства | Рост пассивов заданной структуры (срок, объем, стоимость), регулирование средней стоимости привлеченных средств, определение характеристик привлеченных ресурсов: цикличность, пики поступлений/спи­саний, детерминированность, частота трансакций, диверсификация по сегментам рынка (инвестиционные компании, небанковские финансовые организации, торговля, промышленность и т. д.)                            | Партнеры, банковское обслуживание, производство, персонал, личные интересы руководства клиента, налоговое планирование, привлечение ресурсов через рынок капиталов. Коммерческая, функциональная, организационная и финансовая устойчивость банка   |
| 6     | Клиентская база               | Повышение удельного веса средних клиентов, выделение приоритетных клиентов (более полный набор услуг, технологические цепочки продвижения средств клиента в банке), паке­тирование услуг, связанных между собой и предоставляемых различными продуктовыми подразделениями банка, информация об основной деятельности клиента с целью выявления и «расшивки» узких мест с помощью банковских финансовых технологий | Внешние параметры клиента, его партнеры, финансово-хозяйственное состояние, качество банковского обслуживания, управленческий учет, уровень производства, логистика производства, организационная структура, интересы персонала клиента и его руководства, налоговое планирование и консалтинг, привлечение инвестиционных ресурсов на рынках капиталов. Капитальная, коммерческая, функциональная, организационная и финансовая устойчивость банка |
| 7     | Традиционные банковские риски | Управленческий (операционно-стоимостной) учет в режиме «on line» для контроля за рисковой экспозицией банка (риски процентный, валютный, ликвидности),  | См. п. 6  |

| №<br>п/п | Параметр<br>банка   | Экономические<br>интересы банка   | Учет параметров<br>клиента и их влияние<br>на виды устойчивости<br>банка   |
|----------|---|---|--|
| 8        | Межбан-<br>ковские<br>коммуника-<br>ции и ре-<br>гиональная<br>политика | <p>мониторинг деятельнос-<br/>ти и кредитные риски,<br/>перераспределение кре-<br/>дитных рисков за счет<br/>привлечения страхо-<br/>щиков к кредитному<br/>процессу и четкого<br/>определения видов обес-<br/>печения, построение<br/>системы управления<br/>рисками</p> <p>Формирование коррес-<br/>пондентской сети, аде-<br/>кватной объемам и на-<br/>правлениям операций,<br/>лимиты по банкам-кор-<br/>респондентам, построение<br/>региональной сети<br/>исходя из экономической<br/>целесообразности и<br/>финансовой привлека-<br/>тельности региональной<br/>клиентуры</p> | См. п. 6   |
| 9        | Технологи-<br>ческая при-<br>влекатель-<br>ность банка                  | <p>Формирование внутри-<br/>банковской технологи-<br/>ческой среды (включая<br/>автоматизацию банковс-<br/>ких операций и порядок<br/>взаимодействия подраз-<br/>делений по удовлетво-<br/>рению потребностей кли-<br/>ента), при которой пре-<br/>доставление услуг кли-<br/>енту тождественно удов-<br/>летворению большинст-<br/>ва его потребностей при<br/>соблюдении текущих и<br/>стратегических финан-<br/>совых интересов банка,<br/>формирование имиджа<br/>высокотехнологичного<br/>банка</p>  | Банковское обслужива-<br>ние, производство, органи-<br>зационная структура,<br>привлечение инвести-<br>ционных ресурсов через<br>рынок капиталов. Функ-<br>циональная и организа-<br>ционная устойчивость<br>банка |

| №<br>п/п | Параметр<br>банка                | Экономические<br>интересы банка   | Учет параметров<br>клиента и их влияние<br>на виды устойчивости<br>банка   |
|----------|----------------------------------|---|--|
| 10       | Интеграция                       | Формирование эффективной практики управления клиентами при соблюдении финансовых интересов банка, расширение банковской клиентуры за счет клиентов, которые вписываются в структуру обслуживания существующей банковской клиентуры по отраслевым, технологическим и финансовым характеристикам. Формирование финансово-промышленной (торговой) группы | См. пункт 6  |
| 11       | Инвестиционная стратегия         | Эффективный портфель прямых инвестиций, ликвидные портфели спекулятивных инвестиций, доверительное управление активами клиентов   | Производство, логистика, налоговое планирование. Коммерческая, функциональная, капитальная и финансовая устойчивость банка   |
| 12       | Выход на мировые рынки капиталов | Доступ к относительно дешевым источникам финансовых ресурсов международных финансовых институтов и банков, установление лимитов по гарантиям, которые принимаются зарубежными банками по экспортно-импортным операциям, вхождение в международные банковские рейтинги   | Внешние параметры, партнеры, производство, привлечение инвестиционных ресурсов через рынок капиталов. Коммерческая, функциональная и финансовая устойчивость банка |

Невозможность полного совпадения экономических интересов банка и клиента связана с тем, что банк по экономической природе — финансовый посредник, обеспечивающий обслуживание денежных потоков и не являющийся собственником привлеченных денежных средств, а клиент — наоборот, как правило, владелец произведенных



товаров и услуг, которые в основном имеют материальное наполнение. Дополнительные проблемы накладывают недостаточная компетентность и ограниченность в восприятии нововведений, требуемых рынком, со стороны менеджмента клиента. Поэтому выглядит вполне логичным нежелание банков заниматься изнурительной и бесплодной педагогикой и стремление оставить за собой право отказываться от сотрудничества с невосприимчивыми к управленческим новациям клиентами. Но реальному сектору экономики необходимы инвестиции и финансирование оборотных средств, а банкам — увеличение объемов производительных активов. Эти два параметра — краеугольный камень реализации технологии финансового менеджмента клиента в коммерческом банке.

Для оптимизации контактов с клиентами при формировании индивидуальных, «интеллигентных» клиентских банковских финансовых технологий необходимо учитывать следующие отправные точки:

разработка банковского продукта (банковской финансовой технологии) должна носить «интеллигентный» характер, т. е. учитывать индивидуальные потребности клиента и конфиденциальность конкретной разработки для него;

следует разьяснять все риски, которые может нести клиент, и предоставление реальной информации о расчетной (плановой) эффективности данного вида банковской финансовой технологии;

необходимо разработать систему стимулирования клиента через индивидуальные ставки и тарифы при его обслуживании в банке.

Такой подход позволит в большей степени обеспечить интеграцию экономических интересов банка и его клиента при внедрении технологии финансового менеджмента клиента.

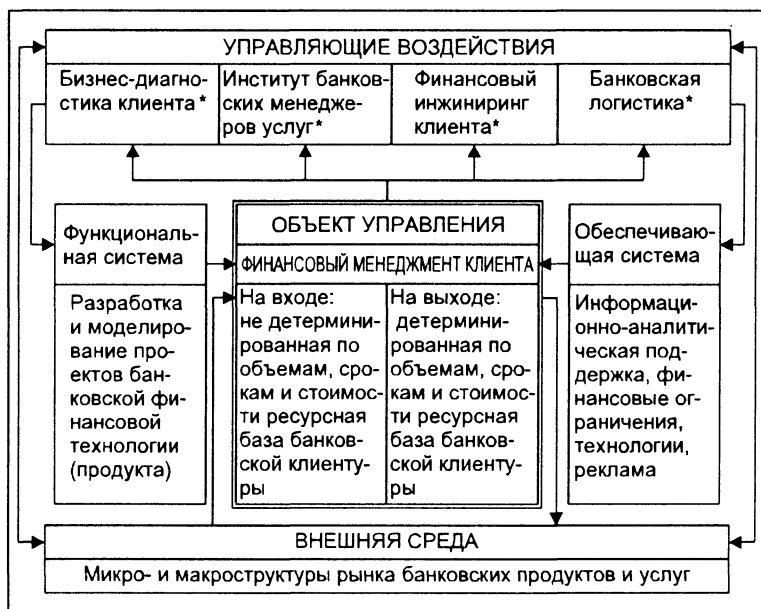
Система построения технологии финансового менеджмента клиента должна максимально отвечать требованиям общих подходов и принципов менеджмента, а также целе-

полагающей функции, для которой вводится технология финансового менеджмента клиента.

В данном изложении под *системой* понимается совокупность взаимосвязанных элементов, обладающих целостностью и окруженную средой. Структура системы технологии финансового менеджмента клиента приведена на схеме 2.2.

Схема 2.2

### Структура системы технологии финансового менеджмента клиента



\* Содержание данных блоков схемы раскрывается в следующих главах.

В этой структуре предусмотрены:

1. Система управляющих воздействий, которая включает в себя инструментарий воздействия на окружение, функциональную и обеспечивающую систему. Данная система обеспечивает разработку правил, процедур, внутрибанков-

ских нормативных актов (регламентов), которые регулируют процесс выработки и принятия решений, обеспечивающих выполнение целеполагающей функции.

2. **Функциональная система** — набор функций, которые воздействуют на объект системы технологии финансового менеджмента клиента, через инструментарий управляющих воздействий.

3. **Обеспечивающая система** — информационно-аналитическое обеспечение объекта управления, опосредованное обеспечение управляющих воздействий и управления объектом системы технологии финансового менеджмента клиента.

4. **Объект управления**, который воспринимает управляющие воздействия, поступающие от функциональной и обеспечивающей систем, выполняет их и сообщает системе управляющих воздействий о своих действиях, своем состоянии и состоянии внешней среды.

5. **Внешняя среда** воспринимает сигналы, команды от системы управляющих воздействий и объекта управления, сообщает о своей реакции на прямое и опосредованное воздействие объекта управления и системы управляющих воздействий.

Таким образом, если обобщить сказанное в данной главе, то к основным параметрам экономического содержания понятия «финансовый менеджмент клиента» в коммерческом банке можно отнести:

**финансовый менеджмент клиента** в банке, представляющий вид профессиональной деятельности, направленный на принятие решений по обеспечению наиболее эффективного движения финансовых ресурсов клиента, разработку и реализацию политики оптимального сочетания экономических интересов банка и клиента;

**целеполагающую функцию и содержание финансового менеджмента клиента**, которая заключается в оптимизации финансовых потоков клиента с учетом особенностей его деятельности (рынок, его сегмент, связи с поставщиками и покупателями, оборачиваемость средств, изменение

сумм свободных остатков на счетах, колебания объемов дебиторской и кредиторской задолженностей, возможностей высвобождения денежных средств для инвестирования; качество менеджмента и степень готовности клиента принимать и использовать предлагаемые банковские продукты и услуги; оценка потребностей клиента в банковских продуктах и услугах на основе изучения конкретных проектов хозяйственной деятельности клиента с позиции возможного в них участия банка) в целях обеспечения устойчивой диверсифицированной ресурсной базы банка, обеспечивающей эффективность его финансовых вложений на основе сбалансированной структуры портфеля активов и пассивов банка;

**технологии финансового менеджмента клиента**, или систему разработки и реализации управляющих воздействий на основе создания банковских продуктов (банковских финансовых технологий) по управлению потоками финансовых ресурсов клиента, позволяющую детерминировать клиентскую базу по срокам, объемам и стоимости, а также систему построения стратегии и тактики финансового обеспечения банка, позволяющую принимать оптимальные финансовые решения как для банка, так и для клиента.



**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ  
ПОСТРОЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ  
ФИНАНСОВОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА КЛИЕНТА**

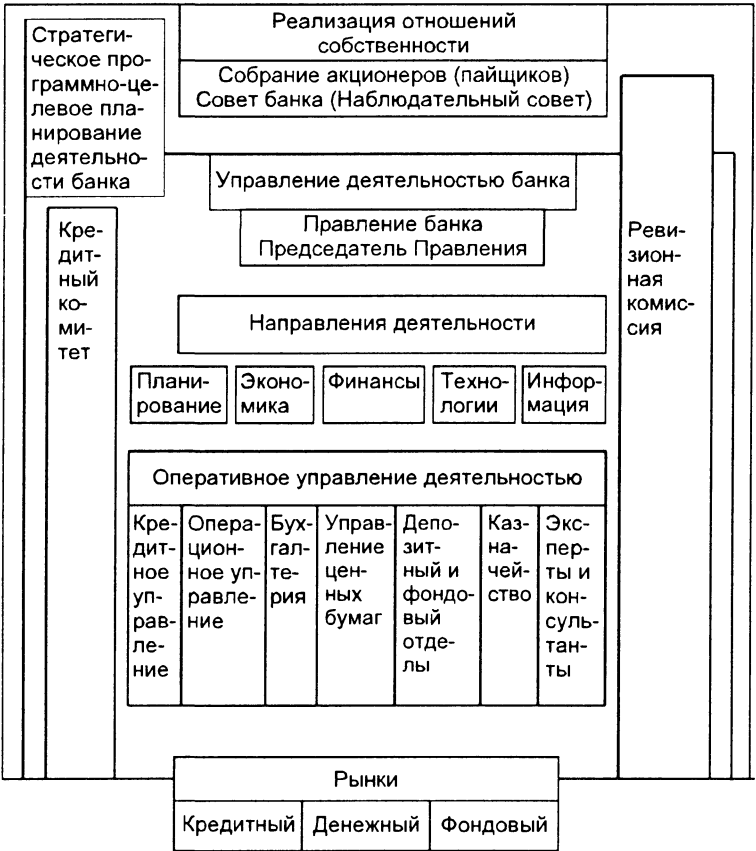


Логика развития современного российского финансового рынка закономерно привела к необходимости постановки и решения новых для большинства коммерческих банков задач, связанных с менеджментом. Поскольку основным содержанием банковской деятельности является система менеджмента по управлению традиционными банковскими рисками с помощью их идентификации на основе совокупности банковских продуктов (банковских финансовых технологий), которые позволяют обеспечить разрешение этих рисков, то одну из основных целей банковского менеджмента можно определить как обеспечение и создание условий максимально эффективного использования структурных подразделений банка для решения текущих, тактических и стратегических задач.

Банковский бизнес, как и любой другой, состоит из технологических цепочек. Традиционные подходы (технологические процессы) в современных коммерческих банках базируются на иерархической структуре организации, или исполнительской структуре. То есть элементы, содержащиеся в организационной структуре банка, как правило, разбиты в иерархическом порядке по функциональным направлениям, которые ориентируются на выполнение определенных задач (схема 3.1).

Носителями выполняемых функций в подобных формах организации являются отдельные специалисты, поскольку каждый элемент связан с определенной технологией или специалистом. Верхний уровень данной структуры является руководящим с правом спускать директивы, инициировать различные виды деятельности, инструктировать персонал, координировать работы, оказывать поддержку, вести наблюдение и контроль. Нижний уровень представляет собой непосредственное исполнение директивных указаний в рамках строго вертикальной организационной струк-

**Примерная организационная структура коммерческого банка**



туры. Если к рассматриваемой схеме добавить еще один элемент — клиента банка, то он не впишется в нее, исключая ограниченный традиционный круг банковских услуг. Если проследить путь удовлетворения обычной потребности клиента, который не вызывает дополнительных проблем и не требует разрешения сложившейся иерархии, то возникает технологическая цепочка из отдельных звеньев на исполнительском уровне, которая замыкается на удовлетво-



рении традиционных потребностей клиента. Такая структурная организация может вполне и обойтись без клиента, главное — чтобы был источник финансирования для покрытия издержек, поскольку традиционная организация строится в соответствии с характером оказываемых банковских услуг и исходит из приоритета услуг над их реализацией, т. е. банк стремится реализовать те банковские продукты и услуги, которые в состоянии производить. Преимуществом данной организационной структуры банка является высокий уровень внутрибанковской специализации с высоким качеством исполнения операций, а недостатком — также узкая специализация, которая затрудняет координацию деятельности структурных подразделений банка и решение проблем клиента, имеющих комплексный характер. Это связано с тем, что изолированные подразделения банка из-за узости сферы своей ответственности бывают не в состоянии понять проблемы клиента во всей их полноте или порекомендовать более подходящие услуги других подразделений банка из-за собственной узкой специализации.

Автор отдает себе отчет, что идеальных структур не бывает и что оптимальная структура коммерческого банка — та, которая дает лучшие результаты. Но в данном изложении идет речь о построении технологического уклада банка, который отвечает содержанию связки «клиент — банковский продукт», причем построение такой связки на основе технологии финансового менеджмента клиента не требует реорганизации структуры банка, а только введения *параллельной технологии* по отношению к существующему банковскому технологическому укладу (банковскому менеджменту), но с ориентацией на клиента и в целях постоянных технологических нововведений (инноваций) в банке. Система параллельных технологий необходима для постепенного вытеснения более прогрессивными, перспективными технологиями действующего, теряющего конкурентоспособность технологического уклада без его радикального нарушения. На рис. 3.1 отражено постепенное

движение параллельных технологий, которые с течением времени  $t$  заполняют собой, постепенно увеличивая свой удельный вес  $n$ , весь технологический уклад банка без нарушения его деятельности.

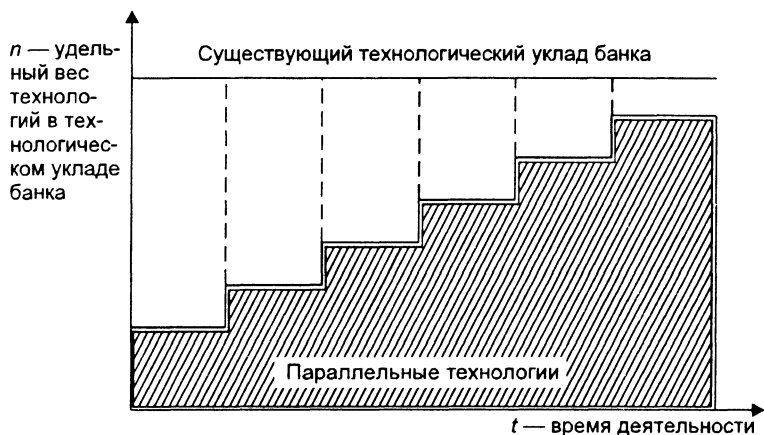


Рис. 3.1. Система параллельных технологий

Практически все доходобразующие подразделения банка имеют дело с клиентами и осуществляют свою деятельность на узкоспециализированном участке взаимодействия. Но внешнее окружение клиента банка не постоянно и несет в себе факторы изменения, например:

непостоянство процентных ставок и темпов инфляции, которые создают потребности в новых видах финансовых инструментов (новые виды банковских вкладов и счетов, плавающие ставки по ссудам, кредиты до востребования, дисконтированные кредиты и т. п.);

изменения регулятивного характера в сфере налогообложения, требующие оперативного вмешательства в оптимизацию налогового планирования и создания новых финансовых схем и инструментов для клиента;

совершенствование технологий, вызывающих удовлетворение дополнительных потребностей клиента (банков-

ские пластиковые карты, система обслуживания «банк — клиент», оперативность в расчетах в режиме реального времени и т. д.);

экономическая активность клиента по расширению своих партнерских связей и сегмента рынка.

Поэтому клиенту требуются и другие параметры банковских продуктов, которые помогут найти оптимальное решение его проблем (выгодное размещение средств, оптимальное получение займов, партнерские связи, аналитические услуги и т. п. — см. табл. 2.1), что возможно лишь при объединении (интеграции) совместных усилий различных банковских подразделений.

Отсюда возникает потребность в построении технологической организационной структуры, которая отражает последовательность действий по удовлетворению индивидуальных потребностей клиента. Такие технологические процессы идут не окольными путями через иерархическую структуру всего банка, когда представляющий один из элементов исполнительского уровня сотрудник, к которому обратился клиент, обращается к другому сотруднику исполнительского уровня через двух руководителей структурных подразделений (своего непосредственного руководителя и руководителя другого подразделения), — а через организованный технологический процесс разработки и реализации индивидуального банковского продукта с ориентацией на интеграцию усилий различных подразделений банка (схема 3.2).

В процессе реализации схемы, ориентированной на технологический процесс и интеграцию, выявляются и структурируются в рамках параллельного технологического уклада банка технологические цепочки, вносятся необходимые изменения и корректировки в действующий *регламент банка* без нарушения привычного хода банковских операций и предоставления услуг. Но главное преимущество состоит в том, что клиент — потребитель банковских продуктов и услуг — становится составной частью технологического уклада банка, его организационной структуры.

## Ориентация на технологический процесс и интеграция



Наличие в банке узкоспециализированных подразделений затрудняет решение возникающих у клиентов проблем комплексного характера. Клиент вынужден обращаться в несколько изолированных подразделений, которые из-за узости своей сферы ответственности не в состоянии охватить проблемы клиента во всей их полноте или порекомендовать более подходящие услуги других подразделений. Общей проблемой является то, что все запросы клиента связаны с созданием нового банковского продукта (банковской финансовой технологии), а не только с предоставлением ему традиционной банковской услуги или информационного продукта. Решение таких задач в традиционной организационной структуре банка характеризуется раздробленностью действий банковских подразделений, которые по своим функциональным обязанностям задействованы в решении проблем клиентов. Отсюда вытекает необходимость в построении *проблемноориентированного подхода* к банковской клиентуре, который позволит разрешить проблемную ситуацию клиента от этапа ее возникновения и осознания до этапа ее ликвидации или решения.

Решение проблем комплексного характера оптимально производить на основе *проектной формы* организации деятельности по решению задач банковской клиентуры. Проектная форма подразумевает решение задач и проблем клиента не по функциональному, а по проблемному принципу, позволяющему концентрировать усилия интегрированных подразделений банка на приоритетных направлениях его деятельности при соблюдении целостного характера существующего банковского технологического уклада. В основе проектного подхода по решению проблем клиента лежит матричная, или «решетчатая» (сетевая), организационная банковская структура, которая строится на основе принципа двойного подчинения специалистов: с одной стороны — непосредственному руководителю доходобразующего подразделения банка, в котором находится специалист, с другой — руководителю подразделения, который отвечает за разрешение комплексной проблемы клиента. Преимущества такой формы организации заключаются в интенсивном взаимодействии и интеграции между доходобразующими подразделениями банка, в эффективном обмене информацией и технологиями, вследствие чего принимаемые решения более полно учитывают проблемы клиента и общебанковские цели, обеспечивая повышение конкурентоспособности кредитного учреждения и его устойчивости. Недостаток матричной организации — внутрибанковские риски, которые могут возникнуть в результате пересечения сфер компетенции между доходобразующими подразделениями, возникновения конфликтов в случае недостаточно четкого разграничения полномочий по проектноориентированному разрешению комплексных проблем клиента банка. Этот недостаток компенсируется тем, что принимаемые решения по комплексной проблематике банковских клиентов более полно учитывают общебанковские цели, а не ориентируются только на узковедомственные цели отдельных структурных подразделений. Риски, которые возникают в процессе введения матричной формы организации, можно разрешить путем создания в

банке института персональных менеджеров клиентов (счетов, услуг или продукт-менеджеров, приват-банкиров), которые административно подчинены подразделению по проблемноориентированному подходу к банковской клиентуре и осуществляют работу с клиентами, у которых возникают запросы, связанные с созданием и предоставлением им не имевшегося в доходобразующем подразделении банковского продукта или услуги.

В связи с конкуренцией на рынке банковских услуг, постоянно возрастающими потребностями банковских клиентов в решении комплексных проблем и задач масштабы применения матричных структур в банке довольно значительны, поэтому в банке необходим единый координирующий центр, реализующий технологии финансового менеджмента клиента.

Такое структурное подразделение будет решать задачу оптимизации денежных потоков клиента в банке, предоставления клиенту наибольшего количества банковских услуг, связанных между собой и оказываемых одновременно несколькими продуктовыми подразделениями банка, установления реальных и эффективных взаимосвязей между подразделениями банка с целью оказания взаимосвязанных банковских услуг, разработки банковских финансовых технологий с учетом особенностей финансово-хозяйственной деятельности клиента, отвечающих потребностям банка и клиента одновременно.

Подразделение технологии финансового менеджмента клиента решает задачу структуризации денежных потоков клиента путем комплексных операций по комбинированию различных технических приемов (банковских продуктов и услуг), понимаемых как инструмент разрешения традиционных банковских рисков, а также занимается разработкой оригинальных финансовых схем (финансовый инжиниринг) для клиента с использованием как существующих продуктов банка и рыночных финансовых инструментов, так и созданием новых продуктов, когда от банка необходимо готовое решение крупных проблем клиента. В

результате возникает новый банковский продукт, который можно назвать финансовым менеджментом клиента, а для банка — новый вид деятельности: структурированный бизнес, или структурирование традиционных банковских рисков. Как правило, типовые банковские операции не содержат элементов, снижающих риски. Поэтому подразделение технологии финансового менеджмента клиента, обеспечивающее структурирование денежных потоков, позволяет управлять рисками, а также обеспечить высокую компетентность банка в сфере структурированных операций (имидж высокотехнологичного банка). Следовательно, клиенты будут поручать ему «интеллигентные» операции, выгодно отличающие банк от стандартизированных конкурентов по бизнесу. Последнее положение важно еще и потому, что традиционная банковская стратегия на обслуживание широкой массы клиентов может отрицательно сказаться на конкурентоспособности банка.

Примерная организационно-функциональная структура технологии подразделения финансового менеджмента клиента в банке приведена на схеме 3.3.

Подразделение банка по технологии финансового менеджмента клиента является продуктовым и координирующим одновременно. В части, касающейся разработки банковских финансовых технологий, оно занимается паке-тированием существующих банковских услуг и разработкой оригинальных финансовых схем, отвечающих потребностям клиента. Что касается координирующих функций, то это обеспечение реальных взаимосвязей между структурными подразделениями банка, которые могут быть задействованы в технологии финансового менеджмента клиента (схема 3.4).

Содержание схемы 3.4 заключается в следующем:

подразделение технологии финансового менеджмента клиента находится на одном иерархическом уровне управления с доходообразующими подразделениями в структуре банка;

**Схема функционально-структурной организации подразделения финансового менеджмента**

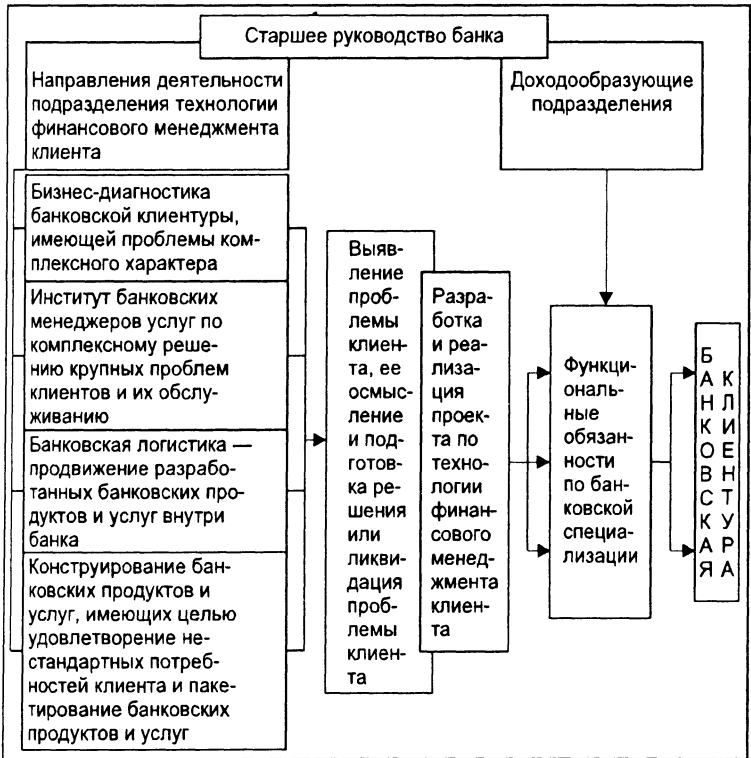


функции этого подразделения осуществляются в рамках нестандартных потребностей клиентуры, которой необходимы банковские продукты и услуги, отличные от традиционно осуществляемых доходообразующими подразделениями, т. е. разработка и построение комплекса услуг;

направления деятельности подразделения технологии финансового менеджмента клиента пронизывают узкоспе-



**Позиционирование подразделения технологии финансового менеджмента клиента в банке и актуализация проблем клиента**



специализированные функции доходообразующих подразделений банка, объединяя их в рамках конкретного клиентского проекта;

доходообразующие подразделения банка в пределах своих узкоспециализированных функций осуществляют стандартные операции, обеспечивая тем самым выполнение потребностей клиентуры в рамках конкретного клиентского проекта с серьезными нестандартными проблемами;

каждый разработанный и выполненный клиентский проект обеспечивает внесение необходимых изменений в существующий технологический уклад банка, адаптируя его под требования рынка банковских продуктов и услуг.

Среди преимуществ проблемноориентированного подхода к банковской клиентуре и предметным областям деятельности подразделения банка по технологии финансово-менеджмента клиента можно выделить следующие:

предложение клиенту не разрозненных (специфических) банковских услуг, рассредоточенных по узкоспециализированным подразделениям, а целостное решение сложных проблем клиента;

концентрация усилий каждого узкого специалиста банка в рамках выполнения его профессиональных функций, что повышает производительность и качество труда при совершении традиционных банковских операций;

интенсивное взаимодействие между сотрудниками доходобразующих и «штабного» подразделений в эффективном обмене информацией, что позволяет принимать решения, наиболее полно учитывающие общепанковские интересы;

создание временных проектноориентированных банковских групп, обслуживающих отдельных клиентов и занимающихся сделками (операциями) с клиентами любого уровня (мелкими, средними, крупными) и т. п. с универсализацией клиентского обслуживания;

комплексность обслуживания клиентуры;

высокий уровень внутрибанковской специализации, обеспечивающей технически безукоризненное выполнение банковских услуг;

построение временных структур, учитывающих специфический характер обслуживания каждого клиента;

отсутствие необходимости предъявлять высокие профессиональные требования к сотрудникам доходобразующих подразделений, т. е. не требуется дополнительного обучения по широкому кругу банковских операций;

высокая гибкость прохождения информации, минуя традиционные инстанции (до старшего руководства банка), и оперативность в принятии решений.

Такой подход позволяет разрешить риски:

пересечения сфер компетенции доходообразующих подразделений;

возможности пересечения сфер компетенции банковских специалистов различных структурных подразделений, исключив ненужное дублирование операций и внутрибанковскую конкуренцию среди структурных подразделений;

возможности возникновения конфликтов в случае нечеткого разграничения полномочий между руководителями доходообращующих подразделений и подразделением технологии финансового менеджмента клиента.

Проектноориентированный подход к решению проблем клиента включает в себя администрирование проекта:

разработку концепции проекта;

планирование проекта;

определение финансово-экономических ограничений и требований к проекту (не путать с техническими требованиями к конкретным инструментам реализации проекта);

разработку структуры проекта (укрупненный план, матрица распределения ответственности, сетевой график и план реализации, система отчетности и контроля);

определение фаз проекта;

информационное обеспечение участников проекта;

обеспечение взаимопомощи участников проекта;

помощь доходообразующим подразделениям в подготовке принятия решений;

обеспечение старшего руководства банка компактной информацией, позволяющей контролировать реализацию проекта.

Проектный подход позволит также объединить специальные (специфические) знания и квалификацию специалистов доходообразующих подразделений и надпрофессиональную квалификацию специалистов в области финан-

сового менеджмента, а также средства реализации (администрирования) клиентского проекта.

Под *проектом* в настоящем изложении понимается система управляющих воздействий по управлению изменениями в банковском технологическом укладе в целях его адаптации к требованиям внешней среды путем удовлетворения комплексных потребностей банковской клиентуры с учетом особенностей ее (клиентуры) деятельности.

Порядок реализации конкретного проекта по технологии финансового менеджмента клиента имеет итерационный характер, который включает ряд последовательно взаимосвязанных и взаимодополняющих шагов по разработке и внедрению банковского продукта (банковской финансовой технологии) (схема 3.5).

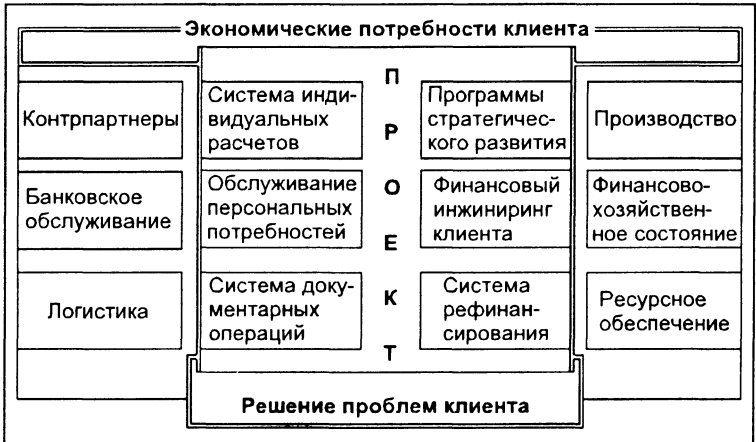
**Шаг 1** (см. блок «Финансовый менеджмент клиента»). Возникновение идеи или потребности клиента. Разработка концепции идеи и создание рабочего задания, которое ляжет в основу нового или модернизированного банковского продукта (банковской финансовой технологии).

**Шаг 2** (см. блок «Бизнес-диагностика клиента»). Проведение оценки бизнес-потенциала клиента на основе его экономических и маркетинговых возможностей. Этот шаг необходим не только с точки зрения сбора информации о клиенте, но и в целях понимания содержания основной производственной деятельности, рыночного потенциала и перспектив развития бизнеса клиента с точки зрения возможных изменений в законодательстве. На этом шаге определяется экономическое содержание предполагаемого совместного бизнеса банка и клиента, находятся точки соприкосновения в банковском менеджменте и менеджменте клиента, связываются экономические интересы кредитной организации и ее клиента (схема 3.6).

**Шаг 3** (см. блок «Информационная поддержка движения денежных средств клиента в банке»). Необходимость этого шага вызвана оценкой потенциальных (существующих) возможностей клиента использовать финансовые продукты и денежные потоки для концептуальной поста-



**Окружение проекта экономическими потребностями клиента**



новки модели будущего банковского продукта (банковской финансовой технологии).

**Шаг 4** (см. блок «Финансово-экономические ограничения в банке»). Критические параметры финансово-экономической системы банка учитываются при разработке и реализации проекта из-за возможности непосредственного его воздействия на заданные ограничения параметров, что может внести отрицательное возмущение и привести к отклонению от целевых программных установок кредитного учреждения.

**Шаг 5** (см. блок «Концепция проекта финансового менеджмента клиента в банке»). На этом шаге происходит моделирование банковского продукта (банковской финансовой технологии или комплекса банковских финансовых технологий) с целью определения направлений применения в банке:

- удовлетворение индивидуальной потребности (комплекса потребностей) конкретного клиента;

- расширение спектра предоставляемых банком услуг и возможное тиражирование после внедрения пилотного проекта банковского продукта (банковской финансовой технологии);

исправление проблемных ситуаций у клиента или в банке.

При недостаточности информации для построения концепции проекта необходимо вернуться к шагу 2 для проведения дополнительных исследований и далее повторить последующие итерации в рамках конкретного проекта.

**Шаг 6** (см. блок «Банковский технологический уклад»). Под *банковским технологическим укладом* понимается совокупность банковских порядков, правил, процедур, регламентов или совокупность производственных методов и процессов в кредитной организации, обеспечивающая банковский менеджмент системой управляющих воздействий с целью регулирования и контроля процесса разработки и принятия решений при выполнении планов действия банка. На этом шаге концептуальный банковский продукт (банковская финансовая технология) накладывается на существующий технологический уклад банка. В случае получения результата, ухудшающего технологический уклад банка относительно вносимых конкретным проектом корректив, необходимо вернуться к предыдущим шагам, чтобы внести необходимые изменения или прервать проект.

При наложении банковского продукта на технологический уклад банка или конкретный регламент учитываются следующие принципы:

1. Деловые потребности клиента — пользователя банковского продукта не должны противоречить миссии банка.

2. Учет технических возможностей банка.

3. Учет процедурных потребностей и возможностей в банке.

4. Необходимая совместимость или допустимая корректировка банковского продукта в рамках существующего технологического уклада банка или конкретного регламента.

5. Шкала времени или сроки продвижения в банке и реализации банковского продукта не должны ухудшать результативность ценовой и тарифной политики банка.

**Шаг 7** (см. блок «Проектирование банковского продукта "Финансовый менеджмент клиента"»). Разработка имита-

ционной модели банковского продукта (банковской финансовой технологии) с целью определения взаимосвязей и взаимозависимостей структурных подразделений, обеспечивающих продвижение данного банковского продукта непосредственно в банке. Разработка проектируемого банковского продукта (банковской финансовой технологии) включает следующие этапы:

| Этап  | Содержание  |
|---|---|
| Разработка банковского продукта                                 | Определение категории и содержания банковского продукта или набора услуг в расчете на конкретного клиента-пользователя с целью более полного удовлетворения выявленных запросов   |
| Производительный потенциал банковского продукта                 | Получение клиентом возможности более эффективно использовать собственные ресурсы: время, персонал, информацию, финансы, производственный потенциал                                |
| Пакетирование банковских продуктов (набор банковских продуктов) | Снижение издержек клиента за счет дополнительных преимуществ взаимосвязанных банковских продуктов и услуг, которое достигается за счет эффекта синергизма                         |
| Обслуживание банковского продукта                               | Оперативность в обеспечении потребностей клиента  |
| Технологичность   | Адаптация банковского продукта под существующий банковский технологический уклад с незначительными издержками на подготовку банковского персонала и обучение клиента-пользователя |

Возможен переход к шагу 6 с целью корректировки имитационной модели банковского продукта (банковской финансовой технологии) для приведения его в соответствие существующему банковскому технологическому укладу и внесения в него необходимых изменений.

**Шаг 8** (см. блок «Создание фокус-группы»). Под «фокус-группой» понимается программно-целевая (рабочая) группа или структура управления проектом финансового менеджмента клиента, включающая состав участников — реализаторов конкретного банковского продукта (банковской финансовой технологии) с распределением функций этих участников, которые будут осуществлять ввод банков-



ского продукта в деловой оборот банка с учетом полученных предварительных результатов. В функции участников — реализаторов проекта финансового менеджмента клиента входят:

ввод банковского продукта (банковской финансовой технологии) в деловой оборот банка;

корректировка вводимого в деловой оборот банка банковского продукта (банковской финансовой технологии) либо возврат к предыдущим этапам (шкагам) реализации проекта финансового менеджмента клиента (доработка или полное прерывание процесса);

пробные продажи как проверочный механизм определения дальнейших перспектив банковского продукта (банковской финансовой технологии);

переход к полномасштабной реализации банковского продукта (банковской финансовой технологии);

моделирование, разработка и реализация смежных (возникших в процессе внедрения и логически дополняющих первоначальную банковскую финансовую технологию с положительным эффектом) банковских продуктов; на этом этапе выполнения функций происходит возврат к предыдущим шагам реализации проекта финансового менеджмента клиента (к шагам 3—8).

**Шаг 9** (см. блок «Реализация»). Этот шаг объединяет в себе процесс запуска пилотного банковского продукта (банковской финансовой технологии) в деловой оборот банка с выходом на рынок банковских продуктов и услуг, контроль и регулирование возможных изменений в процессе реализации.

**Шаг 10** (см. блок «Внесение корректив. Тиражирование»). Данный этап предусматривает выход с новым банковским продуктом на широкий круг клиентуры и расширение сегмента рынка банковских продуктов и услуг.

**Шаг 11** (см. блок «Уход с рынка»). Предусмотрение возможных вариантов выхода из конкретного проекта вследствие возможных конъюнктурных изменений рыночной среды с целью минимизации возможных убытков от непредвиден-

ных рисков и уход с рынка банковских продуктов и услуг с конкретной банковской финансовой технологией.

Возможности регулирования устойчивости банка, идентификации и учета традиционных и производных банковских рисков с помощью разработки и реализации проекта технологии финансового менеджмента клиента представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

**Возможности регулирования устойчивости банка**

| Блоки (шаги, итерации) схемы по разработке и реализации проекта финансового менеджмента | Виды устойчивости банка                   | Виды банковских рисков   |
|---|---|--|
| <b>Шаг 1.</b> «Финансовый менеджмент клиента»   | Коммерческая и функциональная             | Риск рыночной конъюнктуры, риск рыночной стратегии банка   |
| <b>Шаг 2.</b> «Бизнес-диагностика клиента»  | Коммерческая и функциональная             | Риск рыночной стратегии банка  |
| <b>Шаг 3.</b> «Информационная поддержка движения денежных средств клиента в банке»      | Финансовая                                | Структурный риск, риск банковского портфеля  |
| <b>Шаг 4.</b> «Финансово-экономические ограничения в банке»                             | Финансовая                                | Совокупность традиционных банковских рисков: кредитный, процентный, валютный, ликвидности; риск банка                                    |
| <b>Шаг 5.</b> «Концепция проекта финансового менеджмента клиента в банке»               | Коммерческая, функциональная и финансовая | Совокупность традиционных банковских рисков: кредитный, процентный, валютный, ликвидности; риск эффективности текущей деятельности банка |
| <b>Шаг 6.</b> «Банковский технологический уклад»  | Организационно-структурная                | Совокупность традиционных банковских рисков: кредитный, процентный, валютный, ликвидности; риск банка                                    |

| Блоки (шаги, итерации) схемы по разработке и реализации проекта финансового менеджмента | Виды устойчивости банка   | Виды банковских рисков  |
|---|---|---|
| <b>Шаг 7.</b> «Проектирование банковского продукта "Финансовый менеджмент клиента"»     | Коммерческая, функциональная и финансовая                             | Совокупность традиционных банковских рисков: кредитный, процентный, валютный, ликвидности; структурный риск, риск банковского портфеля, риск банка  |
| <b>Шаг 8.</b> «Создание фокус-группы»   | Коммерческая, функциональная, финансовая и организационно-структурная | Совокупность традиционных банковских рисков: кредитный, процентный, валютный, ликвидности; структурный риск, риск банковского портфеля, риск эффективной текущей деятельности банка, риск банка |
| <b>Шаг 9.</b> «Реализация»  | Коммерческая, функциональная и финансовая                             | Риск банка  |

Помимо идентификации и учета традиционных и производных банковских рисков при разработке и реализации проекта технологии финансового менеджмента клиента необходим учет внешних рисков проекта банковского продукта, так как проект осуществляется силами коммерческого банка и его клиента, который определил проблематику и совместно с банком выявил способы ее решения. К таким общим рискам можно отнести маркетинговый риск, риск участников проекта технологии финансового менеджмента клиента, политические и юридические риски, экологические и финансовые риски, технический риск. Чувствительность рисков и их влияние на потенциальный проект технологии финансового менеджмента клиента представлены в табл. 3.2.

**Причины возникновения и последствия рисков при  
осуществлении проекта финансового менеджмента клиента**

| Причины возникновения риска                                      | Возможные последствия  |
|--|--|
| <b>Технические риски</b>   |  |
| Ошибки при проектировании концепции                              | Неудача с реализацией технологии финансового менеджмента клиента                                       |
| Недостатки банковского технологического уклада                   | Трудности с реализацией проектируемой банковской финансовой технологии                                 |
| Недостатки управления клиента                                    | Срыв разработанной и находящейся в пилотном «прогоне» проектной технологии                             |
| Повышение цен на сырье, материалы, электроэнергию, комплектующие | Неэффективность разработанного банковского продукта  |
| <b>Риски участников проектируемой технологии</b>                 |  |
| Нарушение сроков контрактов у контрагентов клиента               | Срыв запуска банковской финансовой технологии из-за отсутствия прогнозируемых денежных потоков клиента |
| Неустойчивое финансовое положение банка или клиента              | Невыполнение проекта банковской финансовой технологии  |
| Изменение политики в старшем руководстве клиента                 | Невыполнение обязательств в рамках проекта банковского продукта  |
| Негативная корпоративная история клиента                         | Невыполнение обязательств в рамках проекта банковского продукта  |
| Снижение доходности операций                                     | Выход из проектируемой банковской финансовой технологии  |
| Недостаток «запаса производственной прочности» у клиента         | Модернизация проектируемой банковской финансовой технологии под потребности другого клиента            |
| <b>Маркетинговые риски</b>                                       |  |
| Неправильный учет потребностей рынка                             | Разработка проектируемой банковской технологии обречена на провал                                      |
| Неправильный выбор товара, продукции клиентом                    | Выход из проектируемой банковской технологии или ее модернизация                                       |
| Неправильный выбор рынков сбыта клиентом                         | Выход из проектируемой банковской технологии (банковского продукта) или ее модернизация                |
| Неотлаженность, непродуманность сбытовой сети клиента            | То же  |

| Причины возникновения риска  | Возможные последствия   |
|--|---|
| Задержки в выходе на рынок   | Потеря плановой эффективности проекта технологии финансового менеджмента клиента                          |
| <b>Финансовые риски</b>  |   |
| Рост стоимости ресурсов на рынке капиталов   | Потеря плановой эффективности проекта технологии финансового менеджмента клиента                          |
| Повышение издержек производства клиента и операционных издержек банка  | Потеря плановой эффективности проекта банковской финансовой технологии, модернизация или выход из проекта |
| <b>Юридические риски</b>   |   |
| Неотлаженное законодательство  | Закрытие проекта банковской финансовой технологии   |
| Плохо оформленные документы клиента, подтверждающие право собственности, использования. Плохо оформленная функционально-технологическая документация проектируемого банковского продукта | Закрытие проекта банковской финансовой технологии, убытки от внедрения                                    |
| <b>Политические риски</b>  |   |
| Смена законодательства   | Закрытие проекта банковской финансовой технологии, убытки от реализации                                   |
| Изменения в налоговой системе, таможенной политике   | Удорожание реализации проекта технологии финансового менеджмента клиента                                  |

Завершая настоящую главу, автор хотел бы подчеркнуть, что организационное построение технологии финансового менеджмента клиента в коммерческом банке требует системного подхода, который должен учитывать взаимосвязь методов его реализации, целевой, функциональной и обеспечивающей подсистем банка (см. схемы 1.2.1, 1.2.2 и 2.2), способствующих принятию и реализации конкурентоспособных решений, направленных на удовлетворение заданной потребности.



4

**БИЗНЕС-ДИАГНОСТИКА  
КЛИЕНТА БАНКА ДЛЯ  
ТЕХНОЛОГИИ  
ФИНАНСОВОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА КЛИЕНТА**





Чтобы наметить программу действий по качественному решению комплексных проблем клиента, необходимо:

выяснить, какие проблемы, кроме той, с которой он непосредственно обратился в банк, у него существуют;

определить, какие проблемы могут быть решены в ближайшее время (при этом не должны упускаться из виду цели и задачи более высокого ранга, способствующие «сращиванию» клиента с банком);

выбрать способы (средства) достижения выбранных целей, учитывая интересы банка и его клиента во взаимосвязи и взаимозависимости;

определить наиболее эффективную тактику и стратегию решения крупных проблем клиента и пути вывода его денежных потоков на более благополучную траекторию движения;

разработать или использовать в комплексе действующие методы (банковские продукты/банковские финансовые технологии) управления финансовыми ресурсами клиента.

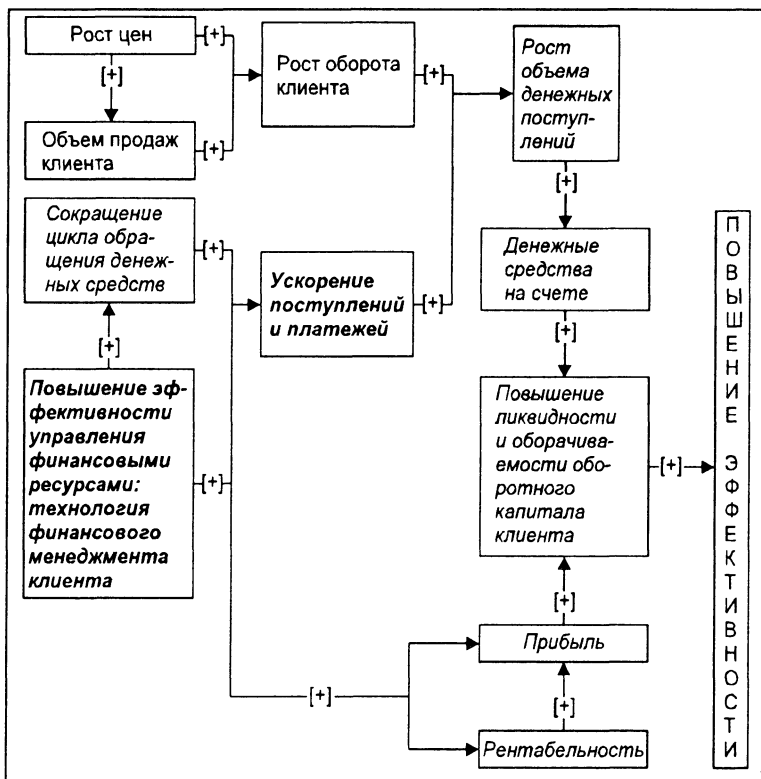
Основной задачей технологии финансового менеджмента клиента в коммерческом банке является оптимизация потребностей банковской клиентуры, т. е. выбор пути менеджмента финансовых ресурсов клиента.

Для оценки потребностей клиента и его потенциальных возможностей можно использовать классические методы SWOT-анализа: преимущества, недостатки, возможности и ограничения, накладываемые на деятельность клиента внутренними и внешними факторами. Оценка состоит из анализа сильных и слабых сторон предприятия-клиента, определения благоприятных и неблагоприятных возможностей его деятельности, оценки рынка и товарной ниши клиента, оценки производственных и коммерческих возможностей (уровень качества технологий, состояние основного капитала, ассортимент продукции и товаров,

объем производства и т. п.). Результаты оценки влияния различных факторов на эффективность деятельности клиента представлены в виде схемы 4.1, в которой факторы, на которые, по мнению автора, банк может оказать непосредственное влияние, выделены полужирным курсивом, факторы, которые находятся в зоне опосредованного влияния банка на повышение эффективности деятельности клиента — светлым курсивом; знак «+» обозначает положительное влияние фактора.

Схема 4.1

**Оценка влияния различных факторов на эффективность деятельности клиента**



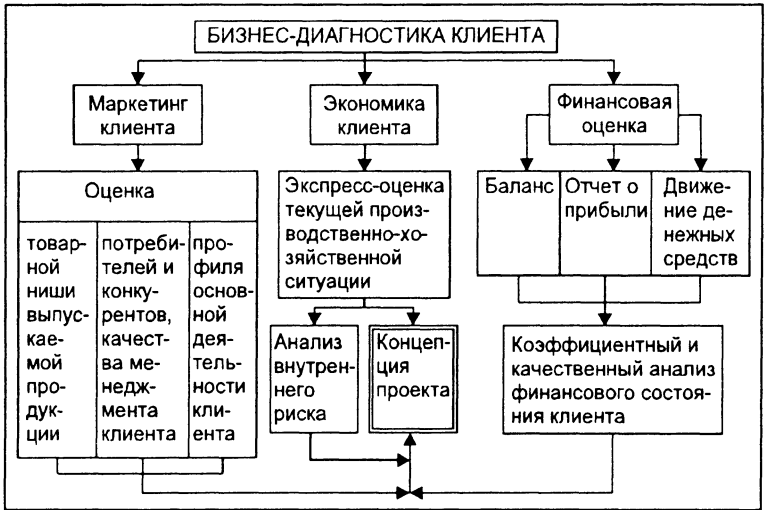
В этой схеме (см. блок «Рост цен») сделано допущение, что рост цен оказывает положительное влияние на увеличение объема продаж. Однако рост цен может привести как к увеличению, так и к снижению объемов продаж клиента. Это вызвано тем, что цены на выпускаемую продукцию или предлагаемые услуги нельзя поднимать до бесконечности, так как покупательная способность потребителей невысока и ограничена, а следовательно, такая ценовая политика как в текущей, так и долгосрочной перспективе будет сопровождаться падением объемов производства и сокращением производственного цикла клиента (вопрос монопольного диктата цен не рассматривается). И хотя такое допущение неверно по экономическому содержанию, для наглядности влияния факторов оно введено в схему, тем более что банк на микроуровне не может оказать ни прямого, ни опосредованного влияния на рост цен.

Бизнес-диагностика клиента (схема 4.2) для целей настоящего изложения включает в себя качественную экспресс-оценку и экспресс-анализ текущей производственно-хозяйственной ситуации клиента, оценку внешней и внутренней среды его деятельности и финансового состояния для формирования концепции проекта финансового менеджмента клиента. Ее отличие от традиционного анализа хозяйственной деятельности предприятия заключается в том, что это оценка состояния бизнеса конкретного экономического субъекта в сопоставлении с изменяющимися условиями рынка, которая требует систематического анализа хозяйственной ситуации и рыночной инфраструктуры, в которой данный субъект осуществляет свою деятельность.

Бизнес-диагностика предприятия вообще задача необозримая по масштабам и решается она при следующих обстоятельствах:

а) если в ближайшей перспективе или при текущем тяжелом финансовом положении предприятию угрожает банкротство;

Структура бизнес-диагностики клиента



б) если необходимо разработать инвестиционный проект или бизнес-план;

в) если поставлена проблема разработки комплексной стратегии развития конкретного предприятия, то бизнес-диагностику можно использовать как инструмент построения этой стратегии.

Наличие же конкретной цели исследования ограничивает задачу и делает ее практически разрешимой. Поэтому бизнес-диагностика предприятия для технологии финансового менеджмента клиента имеет следующую структуру целей:

1. **Рыночные цели.** Возможные критерии: доля рынка в процентах, основные сегменты рынка и их доля в процентах по товарным группам и территориям. Действия клиента должны быть направлены на достижение надежной конкурентоспособности его товаров, работ и услуг, на повышение их потребительских качеств и товарной привлекательности.

2. **Производственные цели.** Возможные критерии: объем производства, выручка от реализации (оборот). Если по характеристикам рынка производимые клиентом традиционные продукты и товары бесперспективны даже при их модернизации и обнаружена конкурентоспособная товарная ниша, то необходимо осваивать новый продукт, даже если для этого потребуется изменение состава и структуры активной части основных фондов.

3. **Экономические цели.** Возможные критерии: прибыль, рентабельность собственного капитала, ликвидность оборотного капитала, рост и оборачиваемость оборотного капитала, рентабельность продаж, оптимизация налоговых выплат.

4. **Социальные цели.** Возможные критерии: рост заработной платы, оптимизация ее выплат (банковские карточки и т. п.), рост фондов потребления и т. п.

5. **Другие цели, изменяющиеся при изменении ключевых проблем клиента и его внешнего окружения.** Например, изменение профиля производства — переход на совершенно иные продукцию, товары и услуги.

Для планирования конкретных действий при разработке клиентского проекта необходимо уточнить положение клиента и его потенциальные возможности — как внутреннее, так и на рынке. Необходимо определить, какого из двух крайних принципов руководство клиента намерено придерживаться в перспективе (или придерживается в нынешних условиях): принципа выживания или принципа прорыва (скачка). **Принцип выживания** — это принцип эволюционного развития с минимальными изменениями организационной структуры управления, внутренних условий функционирования предприятия-клиента, с последующим (по факту наступления) учетом воздействующих на клиента внутренних и внешних факторов в существующих и ожидаемых условиях его функционирования и т. п. **Принцип прорыва (скачка)** — радикальное изменение всех критериев деятельности за минимально короткий срок, ориентация на лидирующее положение на выбранном ры-

ночном сегменте. Эти два принципа в чистом виде среди клиентов банка, как правило, не встречаются, но выявление подходов к управлению деятельностью клиента может оказать банку услугу при построении технологии финансового менеджмента клиента в отношении банковских продуктов (банковских финансовых технологий), которые будут учитывать пожелания клиента на основе цепочки «риск — доход». То есть подход к клиенту осуществляется на основе дифференциации консервативной и агрессивной банковской клиентуры, в зависимости от предпочтений которой будут выбраны (разработаны) соответствующие банковские финансовые технологии.

#### **4.1. Маркетинг клиента**

Этот раздел бизнес-диагностики клиента предназначен для определения и оценки его рыночных возможностей. Целью маркетинга клиента является качественная оценка существующего и потенциального спроса на продукцию, товары и услуги клиента, его сильных и слабых сторон по сравнению с другими предприятиями, работающими на этом сегменте рынка и в данной товарной нише. Весь комплекс маркетинга в рамках приведенной выше структуры целей бизнес-диагностики клиента охватывает только оперативные меры, принимаемые банком для достижения проектных целей, которые будут выявлены и определены в процессе работы с клиентом (схема 4.1.1). Поэтому к понятию «маркетинг клиента» следует относиться не как к философии бизнеса самого клиента, а как к инструменту, обеспечивающему сбор минимально необходимой информации для определения целей, постановки задач и принятия решения со стороны коммерческого банка по разработке концепции проекта технологии финансового менеджмента конкретного клиента.

Работа по маркетингу клиента в банке должна быть организована по следующему плану (см. схему 4.2):

оценка структуры целевого рынка клиента;

**Факторы, влияющие на оценку маркетинга клиента**



оценка потребителей клиента и сегментация рынка;  
 оценка каналов сбыта и конкуренции;  
 корпоративная (внутренняя) оценка клиента.

Банк проводит оценку внутренних и внешних условий деятельности клиента с целью диагноза возможностей удовлетворения его комплексных потребностей на основе разработки и реализации проекта технологии финансового менеджмента клиента.

План маркетинга клиента включает следующие разделы:  
 клиент банка;  
 производственная деятельность клиента;  
 продукт или услуга;  
 потребители продуктов и услуг клиента (рынок сбыта);  
 управление;  
 конкуренция.

Раздел «**клиент банка**» включает следующие параметры маркетингового исследования клиента:

год основания или продолжительность деятельности на данном сегменте рынка;  
 юридический статус;  
 организационно-правовая форма организации;

место расположения или территориальное нахождение офиса;

владельцы и совладельцы бизнеса;

количество сотрудников, обеспечивающих бизнес;

сегменты рынка (товарные ниши), на которые нацелен клиент;

наличие филиалов и краткие сведения о них;

принадлежность к концернам, ассоциациям, фондам, консорциумам и т. п.

Раздел **«Производственная деятельность клиента»** отвечает на вопросы о том, на чем клиент «делает свой бизнес»:

наличие собственного или арендуемого имущества;

количество поставщиков и потребителей продукции или услуг клиента;

объем продаж по основной деятельности;

емкость рыночного сегмента или товарной ниши и доля продукции или услуг клиента на данном сегменте рынка;

цикл деловой активности в рамках основной производственно-хозяйственной деятельности;

дефицит (избыток) сырья, материалов, комплектации и полуфабрикатов, финансовых ресурсов для нормального функционирования бизнеса;

близость к клиентам и поставщикам;

объем транспортных расходов и продолжительность транспортных коммуникаций;

уровень арендной платы и параметры арендуемого имущества (площади, стоимость, назначение, условия аренды и т. п.);

наличие, площадь и стоимость земельного участка, зданий, сооружений;

машины, оборудование и транспортные средства;

кооперирование основной производственно-хозяйственной деятельности.

Раздел **«Продукт или услуга»** необходим для получения представления о продукции или услугах, предоставляемых клиентом, в сравнении с аналогами его конкурентов:



потребности, удовлетворяемые продуктами или услугами клиента;

патентные, лицензионные права;

экспортные и импортозамещающие возможности продукта или услуги;

продажная цена;

расходы на транспортировку;

возможности расширения товарной ниши производимой продукции или оказываемых услуг.

Раздел **«Потребители продуктов и услуг клиентов (рынок сбыта)»** отвечает на вопросы, связанные с мотивацией потребителей и способов эффективного воздействия на решения покупателей продукции или услуг клиента:

структура номенклатуры продуктов или услуг клиента;

сопоставимость стоимости и полезности продукта или услуги;

эластичность (неэластичность) спроса на продукт или услугу;

категории основных потребителей продукции или услуг клиента;

методы продаж и продвижения продуктов и услуг на рынок со стороны клиента;

ценовая политика клиента;

сравнение с другими продуктами и услугами, аналогичными по потребительским свойствам и качеству;

наиболее важные группы потребителей продукции или услуг клиента;

территориальное расположение основных групп потребителей;

потенциальные потребители продукции или услуг клиента;

возможные изменения спроса на продукцию или услуги клиента;

оценка гибкости производственной и сбытовой программ клиента.

Раздел **«Конкуренция»** поможет банку при оценке перспектив взаимодействия с его клиентом, внесении коррек-

тив во взаимоотношения в рамках разработки и реализации банковских продуктов (банковских финансовых технологий) для клиента:

основные конкуренты, владеющие большей долей товарной ниши на данном сегменте рынка;

объемы продаж и география продукции и услуг конкурентов;

уровень известности продукции или услуг конкурентов на рынке;

методы организации продаж, используемые конкурентами;

ценовая политика конкурентов;

меры конкурентов по стимулированию сбыта;

ресурсное обеспечение конкурентов и их финансовое положение.

Раздел **«Управление»** служит для определения компетентности и квалификации менеджмента клиента, его лояльности по отношению к банку и оценки восприятия специфичности банковских продуктов и услуг, которые смогут удовлетворить комплексные потребности клиента:

перечень, лиц принимающих решение (ЛПР);

распределение обязанностей среди ЛПР;

роль нынешнего руководства в существующих достижениях, если они имеют место;

предшествующий опыт работы;

достижения в прошлом;

доля ЛПР в уставном капитале клиента банка;

распределение ЛПР по категориям, относящимся к сторонникам принципов «прорыва» или «выживания».

Бизнес-диагностика на этапе маркетинга клиента позволит подвести промежуточный итог предпроектного исследования по деловой среде, целевого рынка и его сегментации, каналов сбыта и конкуренции, жизненных циклов продукта или услуг клиента.

## 4.2. Экономика клиента

Экономика клиента для целей бизнес-диагностики — это качественная оценка производственно-хозяйственного потенциала клиента с позиции внутреннего риска его бизнеса. Это связано с тем, что каждый банковский клиент раньше или позже проходит через критическое состояние *внутреннего риска бизнеса*, которое характеризуется ощутимым ухудшением финансового состояния и возникновением тенденций, несущих угрозу банкротства. Как показывает практика, наиболее подвержены наступлению внутреннего риска клиенты, находящиеся, как ни странно, в двух полярных состояниях:

а) преднеблагополучном, когда наблюдается тенденция к спаду производства и оборота, снижение ликвидности оборотных средств и, как следствие, наступление риска неплатежеспособности;

б) процветающем, когда наблюдаются тенденции к быстрому росту производственного оборота, но параллельно происходит рост непроизводительных издержек и накладных управленческих расходов, снижаются объемы денежных потоков, и погашение кредитов производится за счет ранее полученных и т. п.

В первом случае к этому приводит непрофессионализм и неспособность управленческой команды приспособиться к изменяющимся условиям, и здесь необходима реализация принципа «прорыва» (если клиент важен для банка), во втором — отставание системы менеджмента клиента и других внутренних управленческих механизмов, испытывающих болезнь роста (отставание качественного роста внутренних органов управления от физического роста объемов деятельности клиента), которую лучше всего лечить по принципу «выживания».

Для оценки параметров внутреннего риска и анализа состояния клиента при рассмотрении потенциальных возможностей удовлетворения его потребностей необходим

качественный анализ состояния дел как самого клиента, так и на его рыночном сегменте (табл. 4.2.1).

Таблица 4.2.1

**Анализ состояния дел клиента на основе классификации внутреннего риска бизнеса клиента**

| Фактор   | Оценка надежности бизнеса клиента   |   |  |
|--|---|---|--|
|  | низкая  | средняя   | высокая  |
| Экономическая ситуация в отрасли (на рыночном сегменте), в которой осуществляет свою деятельность клиент | Депрессивное состояние или спад   | Имеет признаки стабилизации   | Имеет признаки подъема или стабильна   |
| Конкуренция в отрасли (на рыночном сегменте) клиента   | Конкуренция отсутствует (не распространяется на клиентов с монопольным положением, пользующихся государственной поддержкой) | Жесткая конкуренция (принцип выдавливания)  | Конкуренция с определенными и устоявшимися сегментами                        |
| Государственное регулирование бизнеса клиента  | Сложное, противоречивое, не прямого действия, с высокой вероятностью изменений  | Нормативные акты понятно описывают вид деятельности, но требуют высокого профессионализма при использовании | Законодательство прямого действия, отсутствует риск неожиданных нововведений |
| Технология производства (основной деятельности) клиента  | Не традиционные технологии по основному виду деятельности   | Новые технологии в традиционных областях деятельности   | Отработанные технологии по основному виду деятельности                       |
| Территориальное расположение клиента   | Вне указанных далее населенных пунктов и при отсутствии филиалов банка  | Областные центры и наличие сети филиалов и отделений банка  | Москва, С.-Петербург, республиканские центры                                 |
| Дифференциация территориального расположения   | Широкий разброс вне указанных далее населенных пунктов  | Разброс по областным центрам и наличие филиальной сети банка  | На одной территории федерального и республиканского значения                 |

| Фактор  | Оценка надежности бизнеса клиента   |   |  |
|---|---|---|--|
|   | низкая  | средняя   | высокая  |
| Дочерние и зависимые общества клиента                             | Широкая сеть дочерних и зависимых обществ. Общества имеют преобладающие активы перед головным предприятием    | Дочерние и зависимые общества не имеют существенного дохода и имущества в сравнении с головным предприятием | Дочерние и зависимые общества отсутствуют                                      |
| Способность контроля за дочерними и зависимыми обществами клиента | Сложная система контроля через советы и собрания, отсутствие персональной ответственности за принятие решений | Только стратегическое управление и контроль   | Оперативный, текущий контроль за деятельностью дочерних и зависимых обществ    |
| Контактность (лояльность) старшего руководства клиента            | Настороженность и отторжение  | Лояльное отношение  | Контакт устанавливается на уровне взаимопонимания проблем и взаимной поддержки |
| Общественное мнение о клиенте (престиж клиента на рынке)          | Формируется или сформировано негативное общественное мнение   | Социальная значимость не определена и не имеет существенной поддержки                                       | Признанная социальная значимость   |
| Экология клиента  | Нарушение допустимых норм и стандартов  | Допустимые нормы и стандарты  | Не оказывает негативного влияния на экологию                                   |
| Конфликт интересов руководства и собственников клиента            | Возможная смена лиц, принимающих решения (ЛПР)  | Зависимость вознаграждения ЛПР от конечных финансовых результатов деятельности                              | Конфликт собственников и ЛПР отсутствует                                       |

| Фактор   | Оценка надежности бизнеса клиента   |  |   |
|--|---|--|---|
|  | низкая  | средняя  | высокая   |
| Безопасность бизнеса (проникновение нелегального бизнеса в деятельность клиента)             | Существует подверженность проникновения нелегального бизнеса  | Сложившиеся текущие условия в рыночном сегменте клиента могут привести к проникновению нелегального бизнеса          | Нелегальный бизнес отсутствует  |
| Арбитражный суд  | Деятельность клиента несет риски постоянной возможности судебных разбирательств (имущественные споры, экология, налоги, трудовые конфликты) | Возможны только единичные случаи вмешательства арбитражного суда   | Возможность применения арбитражно-процессуального разбирательства носит экстраординарный характер             |
| Налогообложение основной деятельности клиента  | Высокий уровень налогообложения, исключающий нормальное функционирование  | Уровень налогообложения средний по отрасли и основной деятельности клиента   | Наличие налоговых льгот и преференций   |
| Зависимость клиента от поставщиков сырья, материалов, энергии, комплектации и полуфабрикатов | Значимая зависимость от одного поставщика, рынок поставщиков мал и неразвит   | Рынок поставщиков развит и стабилен, но существует вероятность монопольного диктата поставщика                       | Наличие конкуренции среди поставщиков, рынок развит и не зависит от конъюнктурных подвижек                    |
| Зависимость от покупателей продукции клиента   | Высокий (25% и более) удельный вес одного покупателя в общем годовом объеме выручки от реализации   | Дифференциация удельных весов покупателей в общем годовом объеме выручки от реализации ниже 20% на одного покупателя | Разброс среди покупателей в общем объеме годовой реализации продукции не превышает 5—10% на одного покупателя |

| Фактор  | Оценка надежности бизнеса клиента   |  |   |
|---|---|--|---|
|   | низкая  | средняя  | высокая   |
| Оптовые или розничные продажи   | Продукция реализуется в основном мелким оптом и в розницу                       | Ограниченность реализации мелким оптом и в розницу   | Реализация производится только средним и крупным оптовикам                                    |
| Используемые клиентом формы расчетов за производимую продукцию (товары, услуги) | Наличные формы расчетов   | Наличные формы расчетов незначительны, но имеет место бартер                                   | Безналичные расчеты с использованием документарных операций                                   |
| Потребности в кредитных ресурсах  | Клиент не может осуществлять свою текущую деятельность без привлечения кредитов | Клиенту необходимы инвестиционные кредиты для расширения своей деятельности                    | Клиент использует кредиты в редких случаях и покрывает их возврат за счет ликвидных активов   |
| Состояние оборотного капитала и его ликвидность                                 | Существует постоянный недостаток оборотного капитала                            | Наличие достаточного оборотного капитала, но имеются проблемы с его ликвидностью               | Достаточность оборотного капитала с высокой ликвидностью                                      |
| Денежный поток клиента  | Нестабильный денежный поток, проблемы с прогнозированием                        | Стабильный денежный поток, но подверженный сезонным колебаниям                                 | Стабильный хорошо прогнозируемый денежный поток   |
| Капитальные вложения клиента  | Капитальные вложения превышают собственный капитал                              | Капитальные вложения не превышают размера амортизационных отчислений и прибыли к распределению | Объем капитальных вложений не превышает размера амортизационных отчислений                    |
| Ценные бумаги и долговые обязательства клиента                                  | Ценные бумаги, долговые обязательства неликвидны                                | Ценные бумаги и долговые обязательства имеют хождение на фондовом рынке                        | Ценные бумаги ликвидны на вторичном фондовом рынке, имеют котировку на одной из фондовых бирж |

Выявление уровня надежности бизнеса клиента на основе параметров внутреннего риска обеспечивает банку возможность принятия принципиального решения о разработке концепции проекта технологии финансового менеджмента клиента.

Результатам деятельности по разделам «Маркетинг клиента» и «Экономика клиента» должны стать предварительные выводы, которые обозначают проблемы клиента и позволяют подготовить предварительное заключение о целесообразности разрешения его проблем. Рекомендуемые для банка выводы должны быть примерно следующего характера:

- изменение стратегии ценообразования за счет снижения отпускных цен;

- учет ценовой политики конкурентов;

- оптимизация ассортимента выпускаемой продукции или предоставляемых услуг с точки зрения рентабельности;

- развитие сбытовой сети и создание новых сбытовых подразделений;

- поиск более надежных партнеров;

- изучение рынка комплектующих и сырья;

- поиск альтернативы существующим поставщикам сырья, материалов, комплектации, полуфабрикатов и т. п.;

- внедрение новой системы стимулирования и мотивации труда;

- следование стратегии сбыта в регионы с наиболее высоким спросом;

- реинжиниринг организационной структуры и структуры капитала;

- переход в состав конкурирующей компании или поглощение конкурента;

- диверсификация производства или сосредоточение усилий на основном направлении коммерческой деятельности;

- реорганизация цикла деловой активности в целях сокращения времени производственного цикла.



Качество и количество предварительных выводов зависит от конкретного клиента и той ситуации, в которой он осуществляет свою деятельность.

### **4.3. Финансовая оценка клиента**

Финансовая оценка клиента является существенным элементом бизнес-диагностики и состоит из двух взаимосвязанных разделов: коэффициентного анализа и оценки баланса с приложениями к нему. Основное содержание финансовой оценки клиента применительно к бизнес-диагностике состоит в представлении и измерении, если это возможно, финансовой стороны деятельности клиента, качества его менеджмента, степени предпринимательского риска, способности к наращиванию капитала, рациональности использования оборотных средств. Настоящее изложение финансовой оценки клиента является неформализованным и основывается на описании аналитических процедур на логическом уровне. При бизнес-диагностике для целей технологии финансового менеджмента клиента в банке не требуется применение математико-статистических методов (корреляционный, регрессионный, дисперсионный, ковариационный анализы и др.), методов экономической кибернетики и оптимального программирования, методов исследования операций и методов оптимизации. Данная финансовая оценка должна только идентифицировать финансовое положение клиента с позиций возможности удовлетворения его потребностей и разрешения возникших проблем совместно с банковским менеджментом.

#### **4.3.1. Коэффициентный анализ клиента**

Коэффициентный анализ клиента необходим для того, чтобы выявить изменения в финансовом состоянии клиента в пространственно-временном разрезе, причем не по полному комплексу финансовых коэффициентов (доходность предприятия, эффективность управления структурой капитала, финансовая устойчивость), а только оценить деловую активность клиента с позиции его рыночной устой-

чивости по конкретному бизнесу. Поэтому для коэффициентного анализа выделены только два блока финансовых показателей, которые отражают оценку оборачиваемости используемых финансовых ресурсов со стороны клиента и деловой активности или параметров, которые наиболее адекватно отражают возможности клиента по ведению его бизнеса.

Блоки коэффициентного анализа клиента приведены в табл. 4.3.1.1 и 4.3.1.2, которые снабжены алгоритмами расчетов конкретных показателей, кратким пояснением экономического содержания конкретного коэффициента и источниками информации по стандартной финансовой отчетности.

Таблица 4.3.1.1

**Показатели оборачиваемости средств клиента**

| Обозначение  | Экономическое содержание  | Источник информации   |
|--|---|-----------------------|
| <b>Скорость оборота совокупного капитала клиента</b><br>$K_{ск} = ВР/ВБ$       |   |                       |
| $K_{ск}$   | Характеризует скорость оборота совокупных активов клиента, (число раз)          | Расчет                |
| $ВР$   | Выручка от реализации за рассматриваемый период (отражение в учете по отгрузке) | Форма № 2, строка 010 |
| $ВБ$   | Средняя величина активов клиента за рассматриваемый период                      | Баланс, строка 399    |
| <b>Период оборота совокупного капитала клиента</b><br>$П_{ск} = ВБ \cdot Т/ВР$ |   |                       |
| $П_{ск}$   | Характеризует длительность оборота совокупных активов клиента (дней)            | Расчет                |
| $Т$  | Длительность рассматриваемого периода (дней)                                    |                       |
| <b>Скорость оборота оборотных активов клиента</b><br>$K_{та} = ВР/ТА$          |   |                       |
| $K_{та}$   | Характеризует скорость оборота оборотных активов клиента (число раз)            | Расчет                |
| $ТА$   | Средняя величина оборотных активов за рассматриваемый период                    | Баланс, строка 290    |

| Обозначение  | Экономическое содержание  | Источник информации |
|--|---|---------------------|
| <b>Период оборота оборотных активов клиента</b>                  |   |                     |
| $P_{та} = TA \cdot T/VP$   |   |                     |
| $P_{та}$   | Характеризует длительность оборота оборотных активов клиента (дней)   | Расчет              |
| <b>Привлечение (высвобождение) средств в оборот (из оборота)</b> |   |                     |
| $P_p = VP/T \cdot (P_{та2} - P_{та1})$                           |   |                     |
| $P_p$  | Характеризует дополнительное привлечение (высвобождение) оборотных активов в оборот (из оборота), связанное с замедлением (ускорением) оборачиваемости оборотных активов. | Расчет              |
| $P_{та1}$  | Длительность оборота оборотных средств сравниваемого периода (дней)   | Расчет              |
| $P_{та2}$  | Длительность оборота оборотных средств отчетного периода (дней)   | Расчет              |
| <b>Скорость оборота товарно-материальных запасов</b>             |   |                     |
| $K_3 = VP/З$   |   |                     |
| $K_3$  | Характеризует скорость оборота запасов (число раз)  | Расчет              |
| З  | Средняя величина товарно-материальных запасов за рассматриваемый период   | Баланс, строка 210  |
| <b>Период оборота товарно-материальных запасов</b>               |   |                     |
| $P_{тз} = З \cdot T/VP$  |   |                     |
| $P_{тз}$   | Характеризует длительность хранения товарно-материальных запасов (дней)   | Расчет              |
| <b>Оборачиваемость дебиторской задолженности</b>                 |   |                     |
| $K_{дз} = VP/ДЗ$   |   |                     |
| $K_{дз}$   | Отражает количество раз превышения выручки от реализации над средней дебиторской задолженностью   | Расчет              |
| ДЗ   | Средняя величина дебиторской задолженности за рассматриваемый период  | Баланс, строка 230  |
| <b>Период погашения дебиторской задолженности</b>                |   |                     |
| $P_{дз} = ДЗ \cdot T/VP$   |   |                     |
| $P_{дз}$   | Отражает средний срок расчетов потребителей и заказчиков продукции или услуг клиента (дней)   | Расчет              |

| Обозначение  | Экономическое содержание  | Источник информации          |
|--|---|------------------------------|
| <b>Оборачиваемость затрат в незавершенном производстве</b> |   |                              |
| $K_{H3} = BP/H3$   |   |                              |
| K <sub>H3</sub>  | Характеризует скорость оборота издержек обращения (число раз)   | Расчет                       |
| H3   | Средняя величина затрат в незавершенном производстве за рассматриваемый период  | Баланс, строка 214           |
| <b>Период оборота незавершенного производства</b>          |   |                              |
| $P_{H3} = H3 \cdot T/BP$                                   |   |                              |
| P <sub>H3</sub>  | Характеризует длительность периода нахождения затрат в незавершенном производстве (дней)  | Расчет                       |
| <b>Оборачиваемость готовой продукции</b>                   |   |                              |
| $K_{ГП} = BP/ГП$   |   |                              |
| K <sub>ГП</sub>  | Отражает скорость оборота готовой продукции за рассматриваемый период (число раз)   | Расчет                       |
| ГП   | Средний объем готовой продукции за рассматриваемый период   | Баланс, строка 215           |
| <b>Период хранения готовой продукции</b>                   |   |                              |
| $P_{ГП} = ГП \cdot T/BP$                                   |   |                              |
| P <sub>ГП</sub>  | Срок хранения готовой продукции и товаров для перепродажи (дней)  | Расчет                       |
| <b>Оборачиваемость кредиторской задолженности</b>          |   |                              |
| $K_{K3} = BP/K3$   |   |                              |
| K <sub>K3</sub>  | Характеризует скорость оборота кредиторской задолженности за рассматриваемый период (число раз)                                   | Расчет                       |
| K3   | Средняя кредиторская задолженность за рассматриваемый период  | Баланс, строки 610, 622, 627 |
| BP   | Выручка от реализации за рассматриваемый период (отражение в учете по кассовому методу)   | Форма № 2, строка 010        |
| <b>Средний срок погашения кредиторской задолженности</b>   |   |                              |
| $P_{K3} = K3 \cdot T/BP$                                   |   |                              |
| P <sub>K3</sub>  | Отражает средний сложившийся за рассматриваемый период срок погашения заемных средств, долговых обязательств и авансов полученных | Расчет                       |

## Показатели деловой активности клиента

| Обозначение  | Экономическое содержание   | Источник информации          |
|--|--|------------------------------|
| <b>Рентабельность продаж</b>                                       |  |                              |
| $R_p = \Pi_{ор}/ВР$  |  |                              |
| $R_p$  | Отражает размер прибыли, получаемой с каждого рубля реализованных продукции или услуг  | Расчет                       |
| $\Pi_{ор}$   | Прибыль, остающаяся в распоряжении клиента   | Форма № 2, строка 170        |
| <b>Рентабельность оборотного капитала</b>                          |  |                              |
| $R_{ок} = \Pi_{ор}/ВР$   |  |                              |
| $R_{ок}$   | Отражает размер прибыли, получаемой с каждого рубля оборотного капитала клиента  | Расчет                       |
| <b>Рентабельность инвестиций</b>                                   |  |                              |
| $R_{и} = \Pi/(ВБ - КЗ)$  |  |                              |
| $R_{и}$  | Характеризует эффективность использования средств, вложенных в бизнес клиента  | Расчет                       |
| $\Pi$  | Прибыль до уплаты налогов.   | Форма № 2, строка 050        |
| $КЗ$   | Размер краткосрочных заемных средств.  | Баланс, строки 610, 622, 627 |
| <b>Прогноз движения денежных средств клиента</b>                   |  |                              |
| $ПП = [ВР/ВБ \cdot ЧП/ВР \cdot ВБ/СК \cdot (ЧП - ФП)/ЧП] \cdot ДС$ |  |                              |
| $ПП$   | Характеризует потенциальные возможности клиента создавать добавленную стоимость собственного бизнеса или прирост собственного капитала | Расчет                       |
| $ВР$   | Выручка от реализации  | Форма № 2, строка 010        |
| $ВБ$   | Величина активов клиента   | Баланс, строка 399           |
| $ЧП$   | Чистая прибыль   | Форма № 2, строка 170        |
| $СК$   | Собственный капитал  | Баланс, строка 490           |
| $ФП$   | Фонды накопления и социальной сферы  | Баланс, строки 450, 650      |
| $ДС$   | Остаток денежных средств клиента   | Форма № 4, строка 260        |

Формула прогноза движения денежных средств клиента  

$$ПП = [ВР/ВБ \cdot ЧП/ВР \cdot ВБ/СК \cdot (ЧП - ФП)/ЧП] \cdot ДС$$
 позволяет не только прогнозировать, но и управлять параметрами, влияющими на движение денежных средств клиента, если из ее состава выделить множитель темпов роста потока денежных средств

$$Тр = ВР/ВБ \cdot ЧП/ВР \cdot ВБ/СК \cdot (ЧП - ФП)/ЧП.$$

Темпы роста находятся под воздействием таких факторов, как изменение:

$(ВР/ВБ)_2, (ВР/ВБ)_1$  — эффективности использования активов за отчетный и сравниваемый периоды соответственно (агрегат —  $A$ );

$(ЧП/ВР)_2, (ЧП/ВР)_1$  — рентабельности выручки от реализации за отчетный и сравниваемый период соответственно (агрегат —  $S$ );

$(ВБ/СК)_2, (ВБ/СК)_1$  — структуры собственного капитала (величина мультипликатора капитала) за отчетный и сравниваемый период соответственно (агрегат —  $D$ );

$[(ЧП - ФП)/ЧП]_2, [(ЧП - ФП)/ЧП]_1$  — показателя реальных возможностей самофинансирования за отчетный и сравниваемый периоды соответственно (агрегат —  $F$ ).

В агрегированной форме факторный анализ темпов роста потока денежных средств будет выглядеть следующим образом:

$$R = A \cdot S \cdot D \cdot F.$$

Ниже приведена модель расчета факторных влияний на темпы роста потока денежных средств:

а) расчет общего изменения темпов роста потока денежных средств:

$$R_2 - R_1;$$

б) расчет влияния на темпы роста потока денежных средств изменения эффективности использования активов:

$$(A_2 - A_1) \cdot S_2 \cdot D_2 \cdot F_2;$$

в) расчет влияния на темпы роста потока денежных средств изменения рентабельности выручки от реализации:

$$(S2 - S1) \cdot A1 \cdot D2 \cdot F2;$$

г) расчет влияния на темпы роста потока денежных средств изменений структуры капитала (мультипликатора капитала):

$$(D2 - D1) \cdot A1 \cdot S1 \cdot F2;$$

д) расчет влияния на темпы роста потока денежных средств изменений показателя самофинансирования:

$$(F2 - F1) \cdot A1 \cdot S1 \cdot D1.$$

Сумма влияния изменений факторных признаков  $A$ ,  $S$ ,  $D$  и  $F$  равняется разнице изменений результирующего признака  $R$ , что позволяет выявить вклад каждого из факторов в изменение результата\*.

#### 4.3.2. Оценка баланса клиента

Коэффициентный анализ часто бывает непредставителен из-за короткого динамического ряда, так как перенос результатов анализа одного периода на другой не представляется возможным по объективным причинам, связанным с резким вмешательством государства в ту или иную область бизнеса. Поэтому представляется необходимым проводить оценку баланса клиента, поскольку основным методологическим тезисом подхода к построению баланса являются взаимосвязи и взаимозависимости между его счетами, которые накоплены с XVI в. с момента первого построения баланса итальянским математиком Лукой Паччолли.

Порядок оценки баланса клиента для его бизнес-диагностики использует качественную аналитическую интерпретацию взаимосвязи и взаимозависимости движения остатков денежных средств на счетах баланса. Начинать

\* Более подробно см.: *Масленченков Ю. С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке: Фундаментальный анализ.* — М.: Перспектива, 1996.

оценку баланса клиента следует с построения рабочего баланса (табл. 4.3.2.1), который определяет зависимость направлений вложений клиента от наличия источников для этих операций.

Таблица 4.3.2.1

**Схема построения рабочего баланса для качественной оценки потенциала бизнеса и менеджмента клиента**

| Статья актива баланса                     | Код строки баланса | Источник средств — статья пассива баланса | Код строки баланса |
|---|--------------------|---|--------------------|
| <b>1. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>             |                    |   |                    |
| Нематериальные активы и основные средства | 110                | Уставный капитал                          | 410                |
| Незавершенное строительство               | 120                | Добавочный капитал                        | 420                |
|   |                    | Долгосрочные пассивы                      | 510                |
|   | 123                |   | 513                |
| Долгосрочные финансовые вложения          | 130                | Фонды накопления                          | 440                |
|   |                    | Целевое финансирование                    | 460                |
| Прочие внеоборотные активы                | 140                | Нераспределенная прибыль                  | 470                |
| <b>2. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                |                    |   |                    |
| Запасы                                    | 210                | Уставный капитал                          | 410                |
|   |                    | Добавочный капитал                        | 420                |
|   |                    | Резервный капитал                         | 430                |
|   |                    | Фонды накопления                          | 440                |
|   |                    | Нераспределенная прибыль                  | 470                |
|   |                    |   | 480                |
|   |                    | Краткосрочные пассивы                     | 610                |
|   |                    |   | 621                |
|   |                    |   | 622                |
|   |                    |   | 625                |
|   |                    |   | 626                |
|   |                    |   | 627                |
|   |                    |   | 670                |
| Дебиторская задолжен-                     | 221                | Фонды потребления                         | 650                |
|   |                    | Кредиторы                                 | 511                |



| Статья актива баланса   | Код строки баланса | Источник средств — статья пассива баланса | Код строки баланса |
|---|--------------------|---|--------------------|
| ность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) | 222                |   | 512                |
|   | 223                |   | 513                |
|   | 225                |   |                    |
|   | 226                |   |                    |
|   | 231                | Краткосрочные пассивы                     | 611                |
|   | 232                |   | 612                |
| 233   | 621                |   |                    |
| 235   | 625                |   |                    |
| 236   | 627                |   |                    |
|   |                    |   | 628                |
|   |                    |   | 670                |
| Краткосрочные финансовые вложения   | 241                | Резервный капитал                         | 430                |
|   | 242                | Кредиторы                                 | 610                |
|   | 243                | Фонды потребления                         | 650                |
| Денежные средства   | 250                | Резервный капитал                         | 430                |
|   |                    | Кредиторская задолженность                | 510                |
|   |                    |   | 610                |
|   |                    |   | 620                |
|   |                    |   | 630                |
|   |                    |   | 670                |
|   |                    | Фонды накопления                          | 440                |
|   |                    | Нераспределенная прибыль                  | 480                |
| Фонды потребления   | 650                |   |                    |
| <b>3. УБЫТКИ</b>  |                    |   |                    |
| Убытки прошлых лет  | 310                | Нераспределенная прибыль отчетного года   |                    |
| Убыток отчетного года   | 320                |   | 480                |

Непосредственная качественная оценка баланса клиента представляет собой аналитическую интерпретацию возможных вариантов взаимосвязи и взаимозависимости движения денежных средств на основе счетов баланса и приведена ниже.

## Качественная оценка потенциала бизнеса и менеджмента клиента на основе рабочего баланса клиента

*Актив. Раздел I. Внеоборотные активы*

**«Нематериальные активы», код строки 110—112.** Экономическое содержание и характер нематериальных активов дает дополнительную информацию для анализа потенциальных возможностей бизнеса клиента и качества его менеджмента. При оценке качества и движения нематериальных активов необходимо обращаться к табл. 4 формы № 5 приложения к отчетному балансу предприятия, где дается расшифровка движения денежных средств предприятия\*, в том числе и нематериальных активов. Как правило, по экономическому содержанию фактические нематериальные активы предприятий не представляют собой интеллектуального потенциала предприятия, не отражают превышения покупной цены предприятия над стоимостью его активов и в балансе отражаются по остаточной стоимости. Основное наполнение нематериальных активов составляют: право пользования квартирой, право на аренду, брокерские места, запатентованные товарные знаки и знаки обслуживания, организационные расходы, компьютерное программное обеспечение, базы данных, оригинальные произведения развлекательного жанра, литературы или искусства, наукоемкие промышленные технологии, прочие нематериальные основные фонды, являющиеся объектами интеллектуальной собственности, использование которых ограничено установленными для них правилами владения. Износ не начисляется на права пользования квартирой (объекты жилого фонда), товарные знаки и знаки обслуживания, организационные расходы (код строки 111). Бухгалтерский учет прав на объекты интеллектуальной собственности на предприятии, в организации без фактического их использования следует рассматривать как их использование в хозяйственной деятельности, т. е. не приносящую доход иммобилизацию. Документы, косвенно подтверждающие факт использования интеллектуальной собственности, — это баланс с формой № 5, отражающий учет и операции этих объектов; патенты и свидетельства, принадлежащие предприятию (сотрудникам); договор на использование конкретного объекта интеллектуальной собственности на данном предприятии; акты приема и пуска объектов на предприятии. Анализ качественного содержания нематериальных активов клиента важен при оценке возможных партнерских отношений между клиентом и банком с целью создания совместного бизнеса, так как экономическое содержание нематери-

\* Категории «предприятие», «клиент» и «предприятие-клиент» в настоящем изложении эквивалентны по содержанию.

альных активов отражает подход менеджмента клиента к созданию собственного бизнеса. Объединение под эгидой менеджмента клиента набора неликвидных, экономически несодержательных нематериальных активов характеризует клиента как некомпетентного менеджера либо как бизнесмена, который на основе общеизвестных, прозрачных для фискальных государственных органов схем пытается «оптимизировать» налоговые платежи и денежные потоки своего предприятия.

**«Основные средства», код строк 120—123.** К материальным основным фондам (основным средствам) относятся здания, сооружения, машины, оборудование, измерительные и регулирующие приборы, устройства, жилища, вычислительная и оргтехника, транспортные средства, инструмент, производственный и хозяйственный инвентарь, рабочий, продуктивный и племенной скот, многолетние насаждения и прочие виды материальных основных фондов. Величину основных средств необходимо сопоставлять с объемом деловой активности предприятия (см. форму № 2 приложения к балансу «Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг», код строки 010) и с основным видом деятельности предприятия. Это вызвано тем, что при наличии высоких стоимостных параметров основных средств и низкой деловой активности предприятие скорее всего не использует основные средства (которые, следовательно, являются неликвидными) либо эти средства переданы в аренду (качество менеджмента). Поэтому следует обращать внимание на форму «Наличие и движение основных средств» в приложении к балансу предприятия и на статью баланса 140 (прочие внеоборотные активы), где отражаются поступления денежных средств от аренды основных средств. Также это может быть связано с тем, что предприятие в силу объективных (субъективных) условий обеспечивает свое существование за счет сдачи в аренду складских помещений для торговых операций. В этом случае необходимо обратить пристальное внимание на организационно-правовую форму предприятия (унитарное, государственное, муниципальное и т. п.), т. е. выяснить права владения основными средствами (владение, использование, распоряжение или полное хозяйственное ведение и распоряжение по доверенности от собственника — унитарное). Вложения в реальные и нематериальные активы содержат проценты по кредитам в той части, которая оплачена до введения основных фондов и постановки на баланс нематериальных активов. После введения в оборот основных фондов процентные платежи относятся на дебет счета 81 «Использование прибыли». Величину объема основных средств (код строк 120—122), отраженную в балансе, если она вызывает вопросы по завышенной (заниженной) оценке в сопоставлении с параметрами деловой активности клиента, необходимо сопо-

ставлять с договорами по аренде производственных мощностей и сравнивать со статьей «Прочие внеоборотные активы» (код строки 140). В дополнение к изложенному желательно запросить расшифровку статьи «Незавершенное строительство» (код строки 123) для выяснения качества и потенциальной ликвидности оборудования, поступившего на склад, но не сданного в монтаж (номер счета 07 по плану счетов бухгалтерского учета), и поступившего, но еще не принятого в эксплуатацию оборудования (номер счета 08 по плану счетов бухгалтерского учета).

**«Долгосрочные финансовые вложения», код строк 130—136.** Наличие относительно высоких объемов долгосрочных финансовых вложений требует выяснения их направленности, эффективности и оценки удельного веса каждой из выделенных групп финансовых вложений в общей сумме и по отношению к итогу баланса. Чем выше удельный вес долгосрочных финансовых вложений в общей сумме имущества предприятия, тем больше отвлечено от основной его деятельности, что, соответственно, увеличивает предпринимательские риски клиента. Инвестиции в дочерние общества (код строки 131), инвестиции в зависимые общества (код строки 132), инвестиции в другие организации (код строки 133) — все эти направления вложений требуют дополнительного анализа, так как успешная (неуспешная) деятельность клиента и возможности совместного бизнеса с банком зависят не от него самого, а от качества менеджмента и эффективности деятельности тех эмитентов, ценные бумаги (титуты собственности) которых клиент приобрел. Можно предположить, что при прочих равных условиях, т. е. если инвестиции не являются профилем деятельности клиента банка, это свидетельство низкого качества управления предприятием. Займы, предоставленные на срок более 12 месяцев (код строки 134), необходимо сопоставить с разделом V пассива баланса «Долгосрочные пассивы». Если займы предоставленные превышают по размерам заемные средства (код строк 510, 511, 512), то это свидетельство низкой ликвидности бизнеса клиента; также велика вероятность того, что предприятие используется как транзитный счет для финансирования других организаций. Возможно, клиент при высоком объеме долгосрочных финансовых вложений пытается таким образом связать своих контрагентов или диверсифицировать деятельность предприятия. В таком случае это должно отразиться на результатах его деятельности и требует анализа формы № 4 приложения к балансу «Отчет о движении денежных средств» и раздела III баланса «Оборотные активы»: в части, касающейся денежных средств (код строк 250, 251, 252, 253), должно быть отражено наличие свободных денежных средств.

**«Запасы», код строк 210—217.** Запасы — это составная часть оборотных средств предприятия, которая, в свою очередь, отражает часть запасов и затрат, так как вложения в основные средства, незавершенное капитальное строительство, задолженность подрядчиков по капитальным работам находят отражение в разделе 1 баланса «Внеоборотные активы». При анализе запасов (если это необходимо при оценке бизнес-потенциала и качества менеджмента клиента) необходимо учитывать содержание приказа (положения) об учетной политике предприятия. Это связано с тем, что могут быть приняты разные методы учета оценки запасов: ФИФО («первая партия поступления, первая партия списания»), ЛИФО («последняя партия поступления, первая партия списания») и по средней стоимости. Данные положения необходимо учитывать при расчете коэффициентов покрытия (ликвидности), обращать внимание на строку 216 «Товары отгруженные», где отражается отпускная цена при реализации продукции по отгрузке и фактическая себестоимость — при кассовом методе учета реализованной продукции.

Рост запасов может отражать:

развитие служб, обеспечивающих снабжение материалами и полуфабрикатами собственного производства, и доведение уровня запасов до оптимального, при котором гарантируется выполнение заказов потребителей;

рост инфляции и увеличение запасов «впрок»;

отсутствие финансового менеджмента на предприятии и расчетов по оптимизации нормативов товарно-материальных запасов;

увеличение объемов продаж и выгодные перспективные заказы потребителей, требующие увеличения запасов;

рост запасов готовой продукции из-за отсутствия спроса.

**«Дебиторская задолженность», код строк 220—236.** Этот вид задолженности — один из ключевых параметров оценки качества менеджмента клиента и его партнерского окружения, т. е. выбора бизнес-партнеров. Очевидно, что для нынешних условий дебиторскую задолженность по строкам 221—226 можно отнести к «ненормальной» дебиторской задолженности, наличие которой может характеризовать менеджмент клиента как неквалифицированный либо как один из способов «оптимизации» налоговых платежей или поддержки стратегически важного бизнес-партнера клиента. Значимый объем дебиторской задолженности по строкам 225 и 235 «Авансы выданные» также должен быть подвержен анализу исходя из вышеизложенных предпосылок, так как в нынешней практике поступления денежных средств по этим статьям, как правило, не происходит, а их возврат не производится даже при нарушении договорных обязательств (вопросы ар-

битражной практики в данном изложении не рассматриваются). Наличие задолженности по строкам 222 и 232 «Векселя к получению» должно подвергаться оценке с позиции качества менеджмента клиента по управлению краткосрочными финансовыми вложениями, так как товарные векселя большей частью материально не обеспечены и объем эмиссии конкретного эмитента долговых обязательств не регулируется и не поддается контролю. Финансовые векселя банков оценить гораздо проще, так как это сфера непосредственной деятельности банка. Оценка финансовых векселей других банков может быть произведена через лимиты кредитования конкретного банка, которые имеются у каждой кредитной организации. Дебиторскую задолженность зависимых обществ — строки 223 и 233 — можно учитывать при оценке бизнес-потенциала клиента, если есть достоверная информация о деятельности дочерних и зависимых обществ. Прочие дебиторы — код строк 226 и 236 — требуют расшифровки этих статей при оценке качества менеджмента и бизнес-потенциала предприятия — клиента банка.

Значимый рост дебиторской задолженности клиента может отражать следующие моменты, связанные с его деятельностью:

изменения условий в среде потребителей в худшую сторону по приобретению продукции предприятия, т. е. рыночный (маркетинговый) риск деятельности потребителей, которые не оплачивают отгруженную продукцию;

улучшение положения потребителей продукции (работ, услуг) заявителя, расширение дилерской сети продаж, снижение риска просроченной дебиторской задолженности, т. е. отпуск продукции (работ, услуг) в кредит или на консигнационных условиях;

отсутствие контроля за просроченной дебиторской задолженностью, которая может превратиться в безнадежную, т. е. неквалифицированный менеджмент предприятия;

создание «карманного» дилера, который аккумулирует выручку предприятия с целью распределения прибыли между старшим руководством клиента;

создание разветвленной дилерской сети и расширение сбыта продукции через эту сеть;

задержки с платежами в банковской системе, сжатие денежных средств в отрасли — условия, которые приводят к бартерному обмену с потребителями продукции (работ, услуг).

**«Краткосрочные финансовые вложения», строки 240—243.** По строке 241 «Вложения в зависимые общества» возникает риск неперсонификации ответственности предприятия-клиента за финансовые вложения, так как необходимо учитывать структуру функциональных связей и фактическую меру ответственности дочернего предприятия

за эффективное использование выделенных ресурсов. При отсутствии достоверной информации данные вложения можно отнести к иммобилизованным средствам или к средствам, изъятым из производственного оборота клиента банка. То же можно отнести к строке 242 «Акции, выкупленные у акционеров». Но если клиент ставит перед собой задачи концентрации акционерного капитала, а не распыления акций, то можно рассматривать предприятие-клиента как потенциального партнера по созданию общего с банком бизнеса (например, инвестиционных операций банка), так как клиент в состоянии решить проблему персонификации ответственности за принятие и реализацию решений по развитию собственного бизнеса. Строка 243 «Прочие краткосрочные вложения» требует расшифровки по структуре вложений в инструменты финансового рынка (акции, депозиты, сертификаты, государственные ценные бумаги и т. п.).

**«Денежные средства», код строк 250—260.** «Прочие денежные средства» (код строки 254) и «Прочие оборотные активы» (код строки 260) представляют интерес при оценке менеджмента клиента с позиции его умения использовать денежные документы и счета в банке для оптимизации управления налоговым планированием в современных условиях, а также для определения способности построения оптимального баланса. Так как, например, строка 254 включает специальные счета в банках (аккредитивы, чеки и т. п.), денежные документы (переводы к получению, расчетные чеки и платежные поручения, принятые банком к исполнению), переводы в пути (деньги, сданные инкассатору, но еще не зачисленные на банковский счет предприятия), отсутствие информации по ее структурному наполнению может привести к значительным ошибкам при оценке оптимальной структуры баланса и его ликвидности. В любом случае данные инструменты не должны оставаться вне поля зрения банка при оказании услуг клиенту по оптимизации структуры его отчетности.

**«Денежные средства предприятия», код строк 251 и 254.** Оценка движения денежных средств клиента требует осторожности и сопоставления с темпами роста (падения) структурной динамики баланса\* при построении прогноза движения денежных потоков предприятия.

Увеличение денежных средств на счетах клиента может отражать изменение в худшую сторону условий приобретения продукции предприятия в среде потребителей, т. е. рыночный (маркетинговый) риск деятельности потребителей продукции данного предприятия настолько высок, что потребители сворачивают свою деятельность (в

\* Более подробно см. *Масленченков Ю. С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке: Кн. 2: Технологический уклад кредитования.* — М.: Перспектива, 1996.

данном случае увеличение денежных средств требуется сопоставлять с темпами изменений дебиторской задолженности, которая должна изменяться в меньшей степени, чем остатки на счетах предприятия из-за поступления денежных средств от потребителей продукции, которые рассчитываются со своими долгами);

улучшение положения потребителей продукции (работ, услуг) предприятия, которые, улучшив свое финансовое состояние, рассчитываются по дебиторской задолженности; уменьшение дебиторской задолженности должно прямо пропорционально коррелировать с увеличением средств на счетах предприятия;

повышение текущего спроса на продукцию предприятия и расширение его текущей деятельности, что позволило увеличить объем продаж (в данном случае необходимо сопоставлять изменения на счетах с изменениями по разделу «Запасы», которые должны уменьшаться пропорционально росту денежных средств на счетах клиента);

принятие решения использовать прибыль на пополнение собственных оборотных средств;

ухудшение деловой инфраструктуры в регионе, где осуществляет свою деятельность предприятие-клиент; в этом случае высокие остатки денежных средств на счетах клиента свидетельствуют о том, что денежные средства не могут использоваться в деловом производственном обороте;

улучшение деловой инфраструктуры в регионе, где осуществляет свою деятельность предприятие, что позволило ему расширить объем продаж, не увеличивая объема инвестиций в расширение своего производства.

Уменьшение денежных средств на счетах клиента может отражать: спад объемов продаж;

увеличение платежеспособного спроса или получение выгодного заказа на свою продукцию, который привел к отвлечению денежных средств на закупку сырья, полуфабрикатов, материалов, привлечению контрагентов и т. п., т. е. расширению объемов затрат и запасов по разделу «Запасы»;

изменение условий обслуживания в кредитном учреждении или перевод всех производственных оборотов на ссудный счет (данное предположение особенно актуально в связи с систематическим риском изменений расчетов с госбюджетом в сторону их ужесточения, т. е. выведения денежных оборотов из-под контроля государственных фискальных органов);

расширение предприятием инвестиционной деятельности и планы ввести в действие дополнительные производственные мощности или переориентацию предприятия на финансовые спекулятивные операции;



расчеты предприятия кредиторской задолженности из-за снижения делового оборота;

улучшение положения потребителей продукции (работ, услуг) предприятия, расширение дилерской сети продаж, снижение риска просроченной дебиторской задолженности, т. е. отпуск продукции (работ, услуг) в кредит или на консигнационных условиях;

изменение условий в среде потребителей по приобретению продукции предприятия в худшую сторону, т. е. рыночный (маркетинговый) риск деятельности потребителей, которые не оплачивают отгруженную продукцию.

### *Актив. Раздел III. Убытки*

**«Убытки», код строк 310 и 320.** Величина убытков, отраженных в балансе предприятия, сопоставляется с собственными средствами предприятия (см. «Пассив баланса, раздел IV. Капитал и резервы», причем статьи 410—420 не учитываются в размере переоценки основных фондов, так как она представляет собой не реальное наполнение денежными средствами капиталов и резервов клиента, а просто количественное отражение инфляционных процессов, происходящих в экономике. Сопоставление размера убытков необходимо производить с размерами нераспределенной прибыли (см. строки 470 и 480), а также с размерами целевого финансирования и поступлений (см. строку 460), так как возможное покрытие убытков производилось за счет финансирования партнеров или аффилированных лиц. При этом *наличие убытков в балансе клиента не следует воспринимать как негативный фрагмент его деятельности*, так как, если отвлечься от среза баланса на конкретный момент времени, это может быть вызвано сознательным выбором одного из вариантов налогового планирования с целью текущего самофинансирования или участием клиента в эффективных операциях, связанных с аффилированными лицами и позволяющих оптимизировать денежные потоки и платежи в отношении конкретного бизнеса. Случайное возникновение убытков на одну из дат балансового отчета (балансы рассматриваются в ретроспективной динамике) качественно характеризует менеджмент предприятия, уровень стандартных процедур финансового учета и планирования, механизмы управленческой логистики (налаживание горизонтальных связей между линейными службами предприятий). В этой ситуации необходим анализ качества управления предприятием со стороны банка, чтобы оказать посильную помощь при условии, что конкретный бизнес имеет реальные перспективы для развития.

*Пассив. Раздел IV. Капитал и резервы*

**Собственный капитал и резервы, код строк 410—480.** Увеличение объема собственного капитала и резервов предприятия может отражать следующие экономические процессы его деятельности:

переоценка основных фондов предприятия и расширение добавочного капитала (код строки 420) за счет этой переоценки, что не влечет за собой никаких позитивных экономических последствий в деятельности клиента;

высокая рентабельность продаж и расширенное воспроизводство продукции (работ, услуг) предприятия (код строк 431—450, 470 и 480);

низкая рентабельность деятельности предприятия, невозможность получить кредит в рыночных условиях; в этом случае предприятие вынуждено привлекать финансовые средства от спонсоров или материнской компании на поддержание собственного капитала (код строки 460).

*Пассив. Раздел V. Долгосрочные пассивы*

**«Заемные средства и прочие долгосрочные пассивы», код строк 510—513.** Размеры долгосрочных заемных средств предприятия необходимо сравнивать с размерами его внеоборотных активов (раздел I актива баланса, код строк 110—136), так как отрицательная разница между долгосрочными пассивами и внеоборотными активами характеризует бизнес-потенциал и менеджмент клиента как негативный, поскольку происходит «проедание» капитальных вложений на текущее потребление и пополнение оборотных средств. Мультиплицирующий эффект использования собственного капитала предприятия работает с отрицательным результатом, что неизбежно приведет к разорению и ликвидации конкретного вида бизнеса клиента\*.

*Пассив. Раздел VI. Краткосрочные пассивы*

**«Краткосрочные пассивы», код строк 610—670.** Рост кредиторской задолженности по строкам 611, 612, 621—626, 628 может отражать:

снижение платежеспособности предприятия и невозможность отвечать по своим обязательствам;

повышение платежеспособности предприятия и увеличение поставок сырья, материалов, полуфабрикатов для производственной деятельности предприятия в кредит;

деятельность предприятия в качестве распределителя выручки своего кредитора между собственным топ-менеджментом и менеджментом поставщика-кредитора;

\* Более подробно см. *Масленченков Ю. С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке: Фундаментальный анализ.* — М.: Перспектива, 1996.

улучшение финансового состояния поставщиков-кредиторов, которые могут позволить отгрузку своей продукции в кредит;

рост доверия к предприятию со стороны поставщиков-кредиторов и отпуск товаров в кредит.

В дополнение к качественной оценке баланса клиента необходимо совершить ряд аналитических операций, которые связаны с оценкой риска оборотных активов клиента (табл. 4.3.2.2—4.3.2.5; все таблицы, описывающие качественную аналитику операций, снабжены необходимыми пояснениями).

Таблица 4.3.2.2

**Качественная оценка риска оборотных активов клиента**

| Оборотные активы  | Оценка степени риска |        |         |         | Код строки по балансу |
|---|----------------------|--------|---------|---------|-----------------------|
|   | Минимальная          | Низкая | Средняя | Высокая |                       |
| Сырье, материалы  |                      |        | X       |         | 211                   |
| Затраты в незавершенном производстве  |                      |        | X       |         | 214                   |
| Готовая продукция и товары для перепродажи  |                      | X      |         |         | 215                   |
| Товары отгруженные  |                      | X      |         |         | 216                   |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) |                      |        |         | X       | 220                   |
| Покупатели и заказчики  |                      |        | X       |         | 231                   |
| Векселя к получению   |                      |        |         | X       | 232                   |
| Задолженность дочерних и зависимых обществ  |                      |        | X       |         | 233                   |
| Авансы выданные   |                      |        |         | X       | 235                   |
| Прочие дебиторы   |                      |        |         | X       | 236                   |
| Инвестиции в зависимые общества   |                      |        | X       |         | 241                   |
| Прочие краткосрочные вложения   |                      | X      |         |         | 243                   |
| Денежные средства   | X                    |        |         |         | 250                   |

**Примечание.** Качественная оценка риска оборотных активов клиента предназначена для определения удельного веса «проблемных» активов в структуре текущих операций и определения степени фи-

нансовой устойчивости и ликвидности его бизнеса. Возможные проблемы клиента: высокий удельный вес «проблемных» активов снижает возможности банка по выработке концепции технологии финансового менеджмента клиента, но следует помнить, что классификация оборотных активов по степени рисков не может быть постоянной и должна меняться в соответствии с изменением конкретных внешних и внутренних условий деятельности клиента.

Таблица 4.3.2.3

**Оценка оборотного капитала клиента**

| Показатели структуры оборотного капитала         | Влияние изменений показателей структуры оборотного капитала на совокупный оборотный капитал |            | Код строки по балансу |
|--|---|------------|-----------------------|
|  | Увеличение  | Уменьшение |                       |
| <b>Оборотные активы, всего</b>                   |   |            |                       |
| Сырье, материалы                                 | +   | –          | 211                   |
| Затраты в незавершенном производстве             | +   | –          | 214                   |
| Готовая продукция и товары для перепродажи       | +   | –          | 215                   |
| Товары отгруженные                               | +   | –          | 216                   |
| Расходы будущих периодов                         | +   | –          | 217                   |
| Дебиторская задолженность                        | +   | –          | 220<br>230            |
| Краткосрочные финансовые вложения                | +   | –          | 240                   |
| Денежные средства                                | +   | –          | 250                   |
| <b>Краткосрочные пассивы, всего</b>              |   |            |                       |
| Заемные средства                                 | +   | –          | 610                   |
| Кредиторская задолженность                       | +   | –          | 620                   |
| <b>Изменения совокупного оборотного капитала</b> |   |            |                       |

**Примечание.** Оценка оборотного капитала клиента необходима для выяснения причин его изменения. Совокупные изменения оборотного капитала могут быть вызваны влиянием двух разнонаправленных факторов в различных сочетаниях: ростом оборотных активов и снижением краткосрочных пассивов, ростом оборотных активов и ростом краткосрочных пассивов, снижением оборотных активов и снижением краткосрочных пассивов. Поэтому при анализе изменений

оборотного капитала необходимо производить оценку вклада каждого показателя структуры оборотного капитала в его совокупное изменение.

При росте текущих активов и снижении краткосрочных пассивов без изменения размеров прибыли или выручки от реализации проблемы клиента могут быть связаны с фактической иммобилизацией текущих средств и их недостатком. При снижении обоих разнонаправленных факторов проблемы клиента будут заключаться, видимо, в неправильном выборе маркетинговой стратегии либо плохом менеджменте конкретного бизнеса. Рост оборотных активов и рост краткосрочных пассивов могут свидетельствовать о благополучном развитии бизнеса (здесь требуется дополнительный анализ рентабельности бизнеса) или о том, что клиент выполняет специфические функции транзитного счета, если рентабельность выручки и собственного капитала сравнительно низкая.

Таблица 4.3.2.4

**Оценка движения денежных средств  
от текущей деятельности клиента**

| Показатель движения денежных средств                      | Влияние изменений показателей движения денежных средств на прибыль клиента | Код строки     |              |
|---|--|----------------|--------------|
|   |  | по балансу     | по форме № 2 |
| <b>Прибыль</b>  |  |                | 110          |
| Начисленный износ   | +  | Данные клиента |              |
| Увеличение затрат в незавершенном производстве            | -  | 214            |              |
| Увеличение объема готовой продукции                       | -  | 215            |              |
| Сокращение расходов будущих периодов                      | +  | 217            |              |
| Увеличение дебиторской задолженности (оплата по отгрузке) | +  | 220<br>230     |              |
| Фонды накопления и социальной сферы                       | +  | 440<br>450     |              |
| Уменьшение заемных средств                                | -  | 610            |              |
| Увеличение кредиторской задолженности                     | +  | 620            |              |
| Увеличение процентов к уплате                             | -  |                |              |
| <b>Итого денежных средств от текущей деятельности</b>     |  |                |              |

**Примечания:** 1. Проблемы у клиента могут возникнуть, если за отчетный период происходит увеличение остатков показателей движения денежных средств, отрицательно влияющих на прибыль. Сокращение положительного влияния показателей движения денежных средств свидетельствует о повышении оттока денежных средств из оборота клиента.

2. Изменения показателей движения денежных средств, влияющих на прибыль, отражаются со знаком «+», если они увеличивают прибыль, и со знаком «-» при ее уменьшении.

Таблица 4.3.2.5

### Расчет рабочих инвестиций клиента

| Обозначение   | Экономическое содержание   | Источник информации                            |
|---|--|--|
| <b>РИ = [(Д32 – Д31) + (32 – 31)] – [(К2 – К1) + (П2 – П1)]</b> |  |  |
| РИ  | Средства, полученные от текущих операций клиента. Увеличение обязательств (пассивов) и сокращение задолженности (активов)  | Расчет   |
| Д32; Д31  | Дебиторская задолженность на конец и начало отчетного периода соответственно. Положительная разница между Д32 и Д31 — использование средств клиента, отрицательная — увеличение рабочего капитала клиента  | Баланс, код строки 230                         |
| 32; 31  | Запасы на конец и начало отчетного периода соответственно. Положительная разница между 32 и 31 — отток денежных средств, отрицательная — дополнительный источник денежных средств клиента  | Баланс, код строки 210                         |
| К2; К1  | Кредиторская задолженность (счета к уплате) на конец и начало отчетного периода соответственно. Положительная разница между этими величинами — дополнительный источник рабочих инвестиций, отрицательная — сокращение использования рабочих инвестиций клиента | Баланс, код строки 610, 620                    |
| П2; П1  | Проценты к уплате на конец и начало отчетного периода соответственно. Положительная разница между П2 и П1 свидетельствует об оттоке денежных средств из текущих операций, отрицательная — об их увеличении   | Форма № 2 приложения к балансу, код строки 070 |

**Примечание.** На основе расчета рабочих инвестиций можно оценить возможности клиента по самофинансированию собственной текущей деятельности и учитывать размеры рабочих инвестиций при построении индивидуального банковского продукта для конкретного

клиента. Нарастивание активов или счетов к получению свидетельствует об использовании текущих средств клиента и может вылиться для него в проблему постоянной нехватки средств на текущие операции и постоянного перекредитования за счет привлечения новых кредитов. Возможные проблемы клиента: плохое качество дебиторской задолженности, недостаток оборотных средств, высокая стоимость привлекаемых кредитов, сравнительно низкое качество поступлений от реализации (рентабельность выручки от реализации), уменьшение прибыли в абсолютном выражении.

Таким образом, бизнес-диагностика клиента для целей технологии финансового менеджмента клиента в коммерческом банке позволяет:

- определить цели развития бизнеса клиента;
- провести анализ сильных и слабых сторон клиента;
- дать общую диагностику состояния и тенденций производственно-хозяйственной деятельности клиента;
- оценить финансовое состояние и потенциал клиента.

Кроме того, появляется возможность ответить на ряд вопросов по формированию путей решения проблем конкретного клиента банка, выделению первоочередных клиентских проектов, определению первоочередных административных шагов и формированию фокус-групп в банке.







**БАНКОВСКАЯ ЛОГИСТИКА  
ФИНАНСОВОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА КЛИЕНТА**



Логистика как метод управления рациональной системой тылового обеспечения войск, который обеспечивал оптимизацию процессов распределения и транспортировки провизии, снаряжения, вооружения для достижения конечного результата — повышения боеготовности действующей армии, известна с XIX в. Долгое время логистика считалась прикладной военной дисциплиной. Сравнительно недавно, в 60—70-е годы XX в., логистику стали связывать с решением задач рационализации товаро- и материалодвижения, с экономическими процессами производства. Американские специалисты трактуют понятие логистики как «процесс стратегического управления эффективным экономическим приобретением, движением и хранением сырьевых материалов и готовой продукции (и связанной с этим процессом информацией) из пункта производства в пункт потребления исходя из требований потребителя»\*.

В зависимости от масштаба охватываемых задач логистику можно разделить на макро- и микрологистику. Наиболее удачным примером макрологистики могут являться функции Госплана и Госснаба СССР, но в данной главе речь пойдет о прикладной микрологистике, причем применительно к теме и содержанию книги.

В таком контексте логистику можно трактовать как процесс оптимизации движения денежных потоков клиента с целью эффективного их использования исходя из его (клиента) потребностей путем построения специальной внутрибанковской организационно-функциональной инфраструктуры. В данной книге понятие «банковская логисти-

---

\* Effective Logistics Management // Intern. J. of Physical Distribution. — 1988. — № 2/3.

ка» автор использует именно в этом смысле, не придавая ему других широко трактуемых значений.

Применение банковской логистики в рамках технологии финансового менеджмента клиента наиболее удобно продемонстрировать на конкретном банковском продукте (банковской финансовой технологии), который разработан применительно к индивидуальным потребностям банковского клиента (клиентов)\*.

Описываемая ниже организация банковской логистики финансового менеджмента клиента на основе конкретной банковской финансовой технологии ставит перед собой задачу решить следующие комплексные проблемы банковской клиентуры:

оперативное и перспективное финансовое планирование;

управление собственной ликвидностью;

сохранение достаточной доходности;

соблюдение нормативных требований (для страховых компаний и пенсионных фондов);

упрощение финансовых операций в части управления краткосрочными активами;

достижение рациональной структуры собственных активов;

оптимизация сроков вложений и минимизация рисков вложений;

увеличение оборачиваемости текущих активов;

достижение оптимальной альтернативной доходности по различным статьям активов без потери доходности портфеля активов в целом.

В свою очередь банк обеспечивает решение следующих задач:

структурирования привлеченных денежных средств по срокам, объемам и стоимости;

\* См.: Масленченков Ю. С., Команов В. А. Новые возможности депозитов банка // Банк. журн. — 1995. — № 6.

повышения качества текущей и срочной ликвидности банка;

регулирования процентного риска за счет гибкой ценовой политики и дифференциации сроков и объемов привлечения денежных средств клиентов;

расширения ресурсной базы платных привлеченных средств и, как следствие, расширения его возможностей по проведению активных операций, обеспеченных структурированной ресурсной базой банка;

регулирования организационной, финансовой, коммерческой и функциональной устойчивости;

расширения клиентской базы и занятия новых рыночных ниш;

приобретения имиджа клиентоориентированного и технологичного банка, т. е. банка, предлагающего банковские продукты, обеспечивающие решение индивидуальных проблем клиента;

увеличения срочных денежных средств в ресурсной базе банка по отношению к счетам до востребования;

возможности планирования сбалансированных по срокам, объемам и стоимости активных и пассивных операций банка, т. е. обеспечения сбалансированности между прибыльностью и ликвидностью банка;

потенциального снижения кредитного риска банка за счет формирования базы данных по кредитной истории клиентов — пользователей данной банковской финансовой технологией за счет раскрытия ими своей финансовой информации.

**Краткое описание банковской финансовой технологии.** В основе настоящей технологии лежит принцип сочетания относительно небольшой суммы срочного депозитного вклада («тела вклада») и неограниченных сумм доведения и снятия денежных средств сверх основного «тела вклада». Минимальная фиксированная сумма может также депонироваться на расчетном или текущем валютном счете. Сущность гибкого депозитного счета состоит в сочетании на формально одном синтетическом счете нескольких анали-

тических счетов. По своему технологическому содержанию гибкий депозитный счет позволяет максимально адаптироваться под структуру денежных потоков клиента — пользователя этим счетом. При размещении временно свободных денежных средств клиент банка может выбрать наиболее приемлемую для него схему банковской услуги:

- размер минимальной фиксированной суммы, т. е. суммы минимального неснижаемого остатка;

- срок депонирования этой суммы;

- условия и размеры начисления процентов на фиксированную сумму и на дополнительные взносы;

- срок действия договора;

- сроки исполнения по снятию и довнесению сумм;

- размеры сумм довнесения и изъятия сверх фиксированной (основной) суммы в течение всего срока действия договора;

- порядок начисления процентов на суммы довнесения, текущую и фиксированную части счета;

- частичное или полное изъятие дополнительно внесенных сумм и т. п.

Назначение данной банковской финансовой технологии с учетом целевых групп и возможностей разрешения проблем клиентов:

- а) для предприятий и организаций, работающих на рынке торгового и промышленного капитала, данная услуга предпочтительна тем, что позволяет максимально эффективно решать следующие вопросы, связанные с их финансовой деятельностью:

- оперативное финансовое планирование;

- увеличение оборачиваемости текущих активов;

- оптимизация и упрощение финансовых операций в части управления краткосрочными активами;

- достижение рациональной структуры общего капитала;

- обеспечение оптимальной доходности при минимальном риске вложений;

обеспечение высокой ликвидности — нет необходимости ожидать сроков завершения договора по основной сумме депозита;

упрощение финансовых операций из-за отсутствия необходимости заниматься размещением так называемых «коротких денег»;

сокращение сроков холостого пробега денежных средств и накопления достаточных средств на расчетном счете для заключения депозитного договора и т. п.;

б) страховым компаниям и негосударственным пенсионным фондам наличие гибкого депозитного счета позволит увеличить доходность активов при соблюдении нормативных актов, регулирующих структуру операций направлением размещения средств, оперативно регулировать направления финансовых вложений, перемещая денежные средства по различным объектам инвестирования, управлять своим расчетным счетом без нарушения установленных нормативов и потери оборачиваемости свободных денежных остатков.

Данная банковская финансовая технология предназначена для привлечения свободных денежных средств юридических лиц посредством предоставления оптимального для каждого типа клиентов режима гибкого депозитного счета с учетом различий размеров, качества и динамики денежных потоков каждого клиента. Под оптимальной формой предоставления услуги гибкого депозитного счета подразумевается предварительное проведение анализа деятельности клиента, чтобы, выяснив структуру его денежных потоков, предложить ему оптимальный вариант гибкого депозитного счета, который удовлетворил бы интересам клиента.

Создание рациональной стратегии достижения приведенных выше целей возможно только посредством соединения усилий нескольких банковских подразделений, так как выполнение данного комплекса банковских услуг и операций требует:

учета особенностей движения денежных потоков каждого клиента;

распределения денежных потоков по суммам, срокам и доходности, удовлетворяющим индивидуальным потребностям клиента;

установления процентных ставок по каждой группе денежных средств клиента;

формирования для активных операций банка детерминированных по объемам, срокам и стоимости портфеля привлеченных ресурсов;

оптимизации процентных издержек банка в рамках данной финансовой технологии;

взаимодействия с другими подразделениями банка, которые могут быть сопряжены с данной услугой, если клиент выразит желание изменить структуру и направление использования депонированных им денежных средств;

учета, контроля и отчетности по каждому клиенту и объемно-временному «слою» его денежных средств.

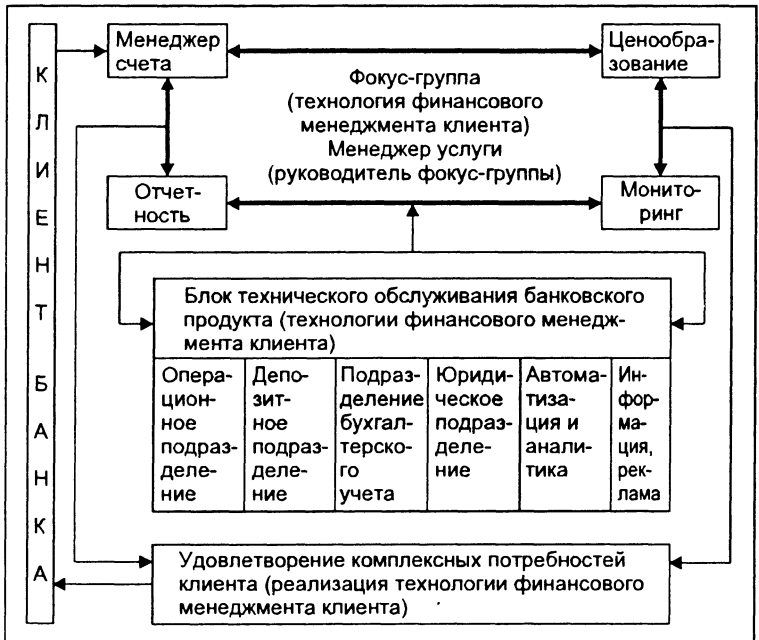
Все это невозможно осуществить в рамках одного узкоспециализированного банковского подразделения.

Экономическое содержание и структура данной банковской финансовой технологии предполагает, что в ее реализации на практике должны принимать участие специалисты различных структурных подразделений банка, чтобы обеспечить продвижение этого банковского продукта внутри банка и вне его. Поэтому возникает необходимость введения в функционально-организационную структуру банка дополнительной инфраструктурной единицы, которая будет обеспечивать привлечение, а также продвижение внутри банка денежных ресурсов клиентуры.

Такой структурой может быть **фокус-группа**, или программно-целевая группа (рабочая группа), объединяющая банковских специалистов разного профиля в выполнении логических операций по продвижению в банке конкретного банковского продукта (банковской финансовой технологии) (схема 5.1).



**Блок-схема банковской логистики  
(применительно к описываемой банковской финансовой  
технологии)**



Фокус-группа представляет собой внутрибанковскую структуру «параллельной технологии» по менеджменту денежных ресурсов в рамках конкретной банковской финансовой технологии, которая осуществляет продвижение денежных потоков в банке, распределяя их на три части:

от клиента в банк;

внутри банка, структурируя денежные потоки и обеспечивая активные операции банка финансовыми ресурсами, детерминированными по срокам, объемам и стоимости;

возврат «тела» вклада, объемно-временных денежных «слоев» донесенных денежных средств и процентных выплат клиенту. Процедура взаимодействия структурных

подразделений банка с фокус-группой по организации и управлению гибкими депозитными счетами клиентов банка осуществляется следующим образом.

1. Подразделение информации и рекламы в рамках конкретной банковской финансовой технологии осуществляет следующие действия:

маркетинговые исследования на предмет потребностей целевой аудитории для данного банковского продукта и степени готовности к покупке данной услуги;

сегментирование целевой аудитории;

позиционирование данного продукта на рынке;

комплекс стимулирования и распространения продукта;

исследование ценообразования на аналогичные банковские продукты, присутствующие на рынке;

доведение банковского продукта до конечных потребителей;

коммуникационная политика реализации продукта включая рекламу и мероприятия по персональной продаже.

2. Ценообразование, или система процентных ставок по гибкому депозитному счету, осуществляется подразделением аналитической поддержки совместно с подразделением информации и рекламы с целью соотнесения цены услуги с действующими на рынке ценами на аналогичные или сопоставимые услуги и непосредственно с подразделением процентной политики фокус-группы в части эластичности спроса по цене предоставления данной услуги и абсолютного размера привлеченных средств по гибким депозитным счетам.

3. Депозитное подразделение — подразделение, осуществляющее ведение реестров клиентов-депозиторов и учет депонирования, внесенных денежных средств клиентов по гибким депозитным счетам.

4. Операционное подразделение осуществляет техническое обслуживание счетов клиентов и операции по переводу денежных средств на основании распоряжений клиентов, а также привлечение клиентов, состоящих на расчетно-

кассовом обслуживании в банке, путем разъяснения потенциальных возможностей гибкого депозитного счета и направления клиента в фокус-группу.

5. Подразделение бухгалтерского учета принимает сводные отчеты о состоянии счетов и начислении процентов по клиентам-пользователям гибким депозитным счетом и проводит внеплановые аудиторские проверки фокус-группы.

6. Юридическое подразделение контролирует договоры с клиентами, так как каждый договор может иметь индивидуальные особенности, которые не должны противоречить законодательству и интересам банка. То есть юридическое подразделение принимает меры по разрешению юридического риска при взаимоотношениях клиент — банк в рамках этого банковского продукта.

Организационная структура фокус-группы, занимающейся обслуживанием гибких депозитных счетов клиентов, представлена на схеме 5.2.

**Назначение, функции и обязанности фокус-группы.** Фокус-группа, обслуживающая клиентов в рамках гибких депозитных счетов, служит достижению нескольких целей:

обеспечения функциональных взаимосвязей между структурными подразделениями банка, которые по своим узкоспециализированным направлениям деятельности «завязаны» на данную услугу;

снижения сроков прохождения документов и, следовательно, более качественного и быстрого обслуживания клиентов;

концентрации всей входящей и исходящей информации в одной группе специалистов, непосредственно отвечающих за предоставление данной услуги клиентам;

оперативного планирования фокус-группой портфелей привлеченных ресурсов по срокам, объемам и стоимости для активных операций банка;

обработки динамических рядов гибких депозитных счетов клиента с целью подготовки для прогнозирования

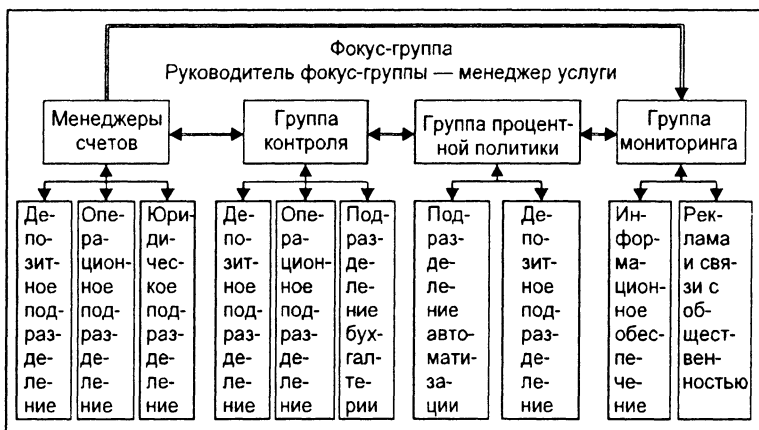
структурированных привлеченных ресурсов банка аналитическими подразделениями банка;

оперативного контроля за отсутствием ошибок по открытию, ведению и закрытию гибких депозитных счетов, графиков снятия и доведения сумм, начисления процентного дохода клиентам, штрафных санкций и других аспектов предоставления данной услуги;

привлечения новых клиентов на обслуживание по схемам гибких депозитных счетов на уровне оперативной работы с клиентами за счет сотрудничества с операционным и депозитным подразделениями банка.

Схема 5.2

**Блок-схема структуры фокус-группы и ее функциональное взаимодействие с подразделениями банка  
(применительно к описываемой банковской финансовой технологии)**



**Менеджер услуги** — руководитель фокус-группы. Менеджер услуги — сотрудник подразделения технологии финансового менеджмента клиента, который осуществляет общее руководство действиями всех членов фокус-группы, отвечает за правильность предоставления данной услуги клиентам, привлечение новых клиентов, связь и координа-

цию деятельности фокус-группы с другими подразделениями банка.

Обязанности менеджера услуги:

координация работы с депозитным, операционным подразделениями и подразделением рекламы и связей с общественностью в части привлечения новых клиентов из числа как находящихся, так и не находящихся на расчетно-кассовом обслуживании в банке предприятий и организаций;

продвижение данной услуги на рынок совместно с подразделениями информации и рекламы;

обеспечение связи с подразделениями, занимающимися программным обеспечением в части создания компьютерной системы безопасности и контроля за правильностью проведения операций по всем гибким депозитным счетам;

получение и доведение информации до сведения аналитических подразделений банка в части изменения системы процентных ставок, выплачиваемых по гибкому депозитному счету в соответствии с изменениями рыночной конъюнктуры и условиями договоров с клиентами — пользователями данной услуги;

оперативное управление работой фокус-группы в части правильности и своевременности осуществления ее сотрудниками своих функций и координации связей фокус-группы с остальными подразделениями банка;

предоставление периодических отчетов о проделанной работе руководству банка и сотрудничество с отделом внутреннего аудита при проведении последним внеплановых проверок фокус-группы.

**Менеджер счета** — сотрудник фокус-группы, который непосредственно отвечает за открытие, ведение и закрытие гибких депозитных счетов клиентов. Он должен свободно ориентироваться в процессе предоставления услуги гибкого депозитного счета и возможной адаптации этой услуги к конкретным потребностям клиента.

Менеджер счета совместно с клиентом рассматривает варианты вложения денежных средств и определяет пропорции между средней за последние несколько периодов

величиной денежных средств клиента, непосредственно задействованных в его деловом обороте, и величиной средств, задействованных в краткосрочных финансовых операциях. При этом, если возможно, выясняются средние периоды оборачиваемости средств по каждому виду денежных потоков (для основной деятельности клиента и для финансовых вложений). На основе этих данных определяется величина фиксированной части гибкого депозитного счета с доходностью стандартного депозитного вклада и определяются пропорции и размеры каждой суммы на пополняемой части счета.

Менеджер счета должен определить с учетом особенностей структуры и динамики денежных потоков клиента:

- размер минимальной фиксированной суммы;

- срок депонирования этой суммы;

- условия начисления процентов на фиксированную сумму и на дополнительные взносы;

- срок действия договора;

- сроки исполнения поручений клиента по снятию (довнесению) сумм на счет в пределах минимального остатка;

- минимальную сумму таких довнесений (снятий) с целью снижения операционных издержек банка по обслуживанию гибкого депозитного счета;

- порядок начисления процентов на суммы довнесения, фиксированную сумму и на текущую часть этого счета.

Обязанности менеджера счета:

- непосредственное общение с клиентом в процессе практической реализации этой услуги;

- заключение договоров с клиентом и прием от него всех необходимых документов, касающихся открытия счета;

- передача полностью сформированного клиентского дела контролеру группы отчетности и контроля;

- прием и первичная обработка распоряжений клиента о каких-либо движениях по гибкому депозитному счету;

- осуществление в зависимости от вида поручения клиента внесения соответствующих изменений в счет клиента в компьютерной программе и первичный контроль за обо-

снованностью каждой транзакции по счету в соответствии с графиком снятия платежей и другими условиями гибкого депозитного счета;

связь с операционным и депозитным подразделениями на предмет движения денежных средств по счетам клиентов;

предоставление клиенту выписок и иной информации по его гибкому депозитному счету и по внеочередным запросам клиента о состоянии счета;

своевременное открытие и закрытие счетов и отражение пролонгации гибкого депозитного счета клиента с внесением необходимых изменений;

непосредственная подготовка индивидуальных схем гибкого депозитного счета клиента с учетом особенностей движения его денежных потоков;

соблюдение графика документооборота и графика обслуживания клиента;

осуществление консультаций клиентов и потенциальных потребителей данной услуги об условиях и формах предоставления данного банковского продукта.

**Менеджер контроля и процентной политики фокус-группы.** Процентная политика — это система процентных ставок, в терминах данной банковской финансовой технологии означающая взаимоувязанные процентные ставки, устанавливаемые на различные части гибкого депозитного счета, исходя из условий, оговоренных в заключенных договорах по этому счету.

Менеджер контроля и процентной политики (далее — контролер) — сотрудник фокус-группы, осуществляющий контроль процентной политики в рамках фокус-группы и отвечающий за соблюдение всех условий режима работы гибкого депозитного счета как со стороны клиента, так и со стороны менеджера счета.

Данная группа специалистов концентрирует внимание на строгом соблюдении всех условий договоров и начислении процентного дохода по каждому договору в соответствии с этими условиями. Эти специалисты ведут информа-

ционную базу договоров, подготовленных менеджерами счетов, и документы, которые предоставляет клиент для открытия и ведения гибких депозитных счетов. По всем договорам контролеры отслеживают соблюдение следующих условий договоров гибкого депозитного счета:

непрерывное наличие фиксированного остатка по счету клиента и принятие мер, отвечающих условиям договоров;

контроль за соблюдением графика снятия средств с пополняемой части счета;

проверка возможности проведения клиентом операций по его счету в соответствии со всеми условиями, описанными в договорах, включая условия, касающиеся начисления процентного дохода клиенту по фиксированной и пополняемой части гибкого депозитного счета, графиков снятия денежных средств с пополняемой части счета, сроков упреждения по снятию клиентом средств с пополняемой части гибкого депозитного счета и др.;

контроль за соблюдением соотношения фиксированной и пополняемой частей гибкого депозитного счета для каждого отдельного клиента;

контроль за максимальной частотой транзакций по счету;

контроль за соблюдением клиентами сроков упреждения по снятию средств с пополняемой части счета;

правильность подсчета процентных чисел, начисления процентов, своевременность и правильность отражения транзакций в установленные сроки по счетам бухгалтерского учета;

своевременность внесения оперативных изменений в компьютерную программу в части процентной политики по гибким депозитным счетам и оповещение клиентов о подобных изменениях;

контроль за своевременностью расчетов с клиентом со стороны банка и соблюдением сроков снятия средств с пополняемой части счета, а также сроков возврата фиксированной суммы и перечисления причитающихся сумм клиенту;



ежедневная сверка совместно с бухгалтерией общего остатка по гибкому депозитному счету клиента и по его частям в отдельности с теми суммами, которые должны проходить по остаткам счета согласно условиям всех заключенных договоров;

подготовка отчетов для подразделения аналитической поддержки банка для корректировки процентной политики по гибким депозитным счетам;

совместный с депозитным и операционным подразделениями контроль за своевременным списанием сумм с клиентского счета;

контроль за исполнением рекламаций клиента и ответами на письма клиента;

исполнение рекламаций клиента и ответ на его письма; занесение подсчитанных процентных чисел по каждому счету и отражение начисленных процентов в выписках, предоставляемых клиенту;

принятие решения о разрешении внепланового снятия средств по любым причинам и в соответствии с предусмотренными в договорах штрафными санкциями за нарушения условий договоров.

В соответствии с основными условиями договоров — штрафами за их неисполнение и бонусами за их соблюдение — контролеры определяют причитающийся клиенту за определенный период процентный доход и готовят эти материалы для передачи в следующее подразделение фокус-группы — подразделение сводной отчетности.

**Подразделение сводной отчетности фокус-группы** обеспечивает:

своевременное списание и зачисление средств по гибкому депозитному счету;

правильное и своевременное начисление процентов;

подготовку выписок о состоянии счета с оговоренной при заключении договора частотой;

непосредственный контакт с бухгалтерией банка в части отражения всех операций, проводимых фокус-группой по гибким депозитным счетам;

подготовку рекомендаций клиенту по расширению его участия в данной услуге с привязкой к структуре динамики его денежных потоков.

**Подразделение мониторинга внешней среды фокус-группы** занимается анализом конъюнктуры денежного рынка в привязке к процентной политике по гибким депозитным счетам. Эта деятельность включает в себя:

анализ процентной политики по банковским вкладам в рублях и валюте и по расчетным (текущим) валютным счетам в соответствии с принятой на данный момент в банке с процентной политикой по гибким депозитным счетам;

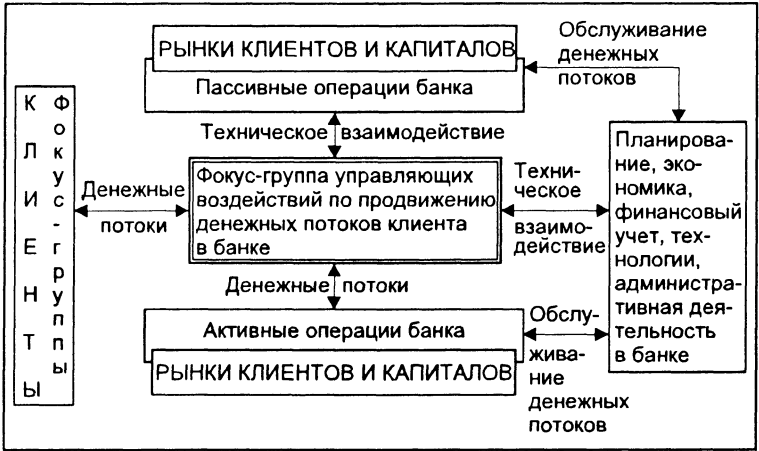
определение влияния процентной политики по гибким депозитным счетам на структуру операционных расходов банка;

анализ динамики объема привлеченных средств по гибким депозитным счетам и по всем остальным счетам банковской клиентуры на предмет изменений в общем объеме привлеченных средств банка.

Подразделение мониторинга внешней среды фокус-группы отвечает за своевременную корректировку процентной политики по гибким депозитным счетам в соответствии с изменением рыночных процентных ставок и условиями привлечения средств клиентов банка в целом.

Таким образом, фокус-группа обеспечивает более полную функционально-технологическую интеграцию между структурными подразделениями банка и продвижение денежных средств клиентов за счет рационально построенной логической системы конкретного банковского продукта (банковской финансовой технологии) и становится составной частью банковской организационной структуры, осуществляя функцию «параллельных технологий» по отношению к существующему банковскому технологическому укладу (схема 5.3).

Логические функции фокус-группы в банке



Фокус-группа, или самоуправляемая команда, представляет собой строительный блок новой функционально-организационной структуры банка, в которой производственные задачи увязаны с удовлетворением потребностей клиентов, обеспечивая банку баланс между прибыльностью и ликвидностью, а следовательно, повышая общеэкономическую устойчивость кредитной организации.





**ИНСТИТУТ МЕНЕДЖЕРОВ  
УСЛУГ**



Под категорией «институт менеджеров услуг»\* в коммерческом банке автор подразумевает внутрибанковскую организационную и технологическую систему разрешения сложных, нетрадиционных проблем и комплексных потребностей клиентов, задачей которой является создание функционально-технологического инструментария политики воздействия на клиентуру с целью не только удовлетворения существующего, но и стимулирования нового спроса клиентов, а также создание предпосылок повышения эффективности деятельности банка и его клиентуры.

### **6.1. Место менеджера услуг в коммерческом банке**

Прежде чем перейти к решению задач менеджеров услуг, необходимо коснуться содержания понятий «менеджер» и «специалист».

Под «менеджером» автор подразумевает сотрудника банка, в чьи функциональные обязанности в широком плане входит организация конкретных видов работ и управление ими через постановку целей и разработку способов их достижения. Под управлением здесь имеется в виду деятельность, которая включает в себя функции: планирования, организации и контроля, или администрирования. Функции деятельности менеджера услуг по администрированию начинаются с **планирования**, или обоснования целей и способов их удовлетворения на основе выявления детального комплекса работ, выбора организационных, технологических и экономических решений, определения эффективных методов и способов, необходимых ресурсов всех видов для их выполнения, установления взаимодействий между

---

\* В настоящем изложении понятие «менеджер услуг» может иметь следующие эквиваленты: продукт-менеджер, приват-банкир, менеджер клиента, персональный менеджер и т. п.

участниками — исполнителями планов по удовлетворению потребностей клиентов. Далее следует функция **организации**, т. е. проектирование программно-целевой группы (фокус-группы) с определением конкретных заданий и их распределением между банковскими специалистами. Постоянная функции менеджера услуг — это **контроль**, или непрерывное сопоставление фактических результатов с запланированными, оценка и корректировка результатов в соответствии с поставленными целями. Поэтому менеджер услуг в коммерческом банке — это организатор конкретных видов работ или управляющих воздействий, связанных с разрешением крупных проблем конкретного банковского клиента, в рамках отдельных программно-целевых групп (фокус-групп) в банке (схема 6.1.1).

Под «специалистом» подразумевается сотрудник банка, который выполняет определенные функции управления в рамках своей узкой специализации в условиях внутренних жестких ограничений правил, порядков, процедур и регламентов банка. Это, в частности, может быть:

специалист по привлечению банковских вкладов, оказывающий клиентам услуги депозитного характера и принимающий самостоятельные решения в рамках своих полномочий;

специалист в области кредитной работы, удовлетворяющий потребности клиентов в области кредитных услуг банка и принимающий самостоятельные решения в рамках своих полномочий;

специалист в области инвестиций, предоставляющий клиенту инвестиционные консультации и удовлетворяющий его потребности в части размещения временно свободных денежных средств, принимающий самостоятельные решения в рамках своих полномочий;

специалист в области расчетно-кассовой или операционной работы, исполняющий распоряжения клиента по перечислению и зачислению его денежных средств на счета клиента, принимающий самостоятельные решения в рамках своих полномочий;



**Процесс организации менеджером услуг управляющих воздействий**



специалист в области валютного дилинга, осуществляющий покупку (продажу) иностранных валют по текущему курсу и на определенную дату в режиме реального времени и выполняющий роль посредника-оператора валютного рынка между клиентом и этим рынком, принимающий решения в рамках своих полномочий.

Специфика деятельности банковских специалистов состоит в том, что они используют стандартные процедуры, операции и регламенты деятельности, требующие узкоспециальных знаний, которые должны отвечать четким квалификационным требованиям конкретной операции или услуги. То есть от банковских специалистов не требуется системного и комплексного подхода по разработке управляю-

щих воздействий, хотя логические операции банковского специалиста не исключают творчества. В основном от банковского специалиста требуется технически безукоризненное исполнение банковских операций и услуг.

Отличие менеджера услуг от специалиста определяется не только предъявляемыми к нему квалификационными требованиями (табл. 6.1.1) и функциями по организации работ (управляющих воздействий), но и тем, что клиент делегирует свои полномочия менеджеру услуг, т. е. перед менеджером услуг ставится задача найти разрешение проблем клиента, а также учесть интересы банка.

Таблица 6.1.1

### Квалификационная характеристика менеджера услуг банка

| Должен знать   | Должен уметь  |
|--|---|
| <p>Основы общего менеджмента<br/>                     Основы инновационного и проектного менеджмента<br/>                     Теорию банковского финансового менеджмента<br/>                     Теорию финансового менеджмента<br/>                     Теорию финансов, кредита и денежного обращения<br/>                     Теорию производственного (управленческого) учета<br/>                     Основы системного, ситуационного, комплексного, интеграционного, маркетингового подходов к менеджменту<br/>                     Бухгалтерский учет в банке и на предприятии<br/>                     Законодательство РФ в области финансовой, кредитной, валютной и биржевой деятельности<br/>                     Основные нормативно-законодательные акты по международным расчетам и внешнеэкономической деятельности<br/>                     Виды ценных бумаг и порядок их обращения<br/>                     Основы совершения операций на международном финансовом рынке<br/>                     Экономическую статистику, действующую статистическую отчетность<br/>                     Основы экономики хозяйствующего субъекта</p> | <p>Читать бухгалтерский баланс банка и предприятия<br/>                     Разбираться в статистической бухгалтерской и оперативной отчетности банка и предприятия<br/>                     Анализировать результаты финансово-экономической деятельности банка и производственно-хозяйственной деятельности предприятия<br/>                     Анализировать и оценивать экономическую эффективность инвестиций и финансовых инструментов фондового рынка<br/>                     Прогнозировать результаты использования привлекаемых денежных ресурсов<br/>                     Выявлять возможности ресурсного обеспечения банка и прогнозировать его ресурсные потребности<br/>                     Выделять, формулировать и ранжировать цели и задачи<br/>                     Формулировать и разрабатывать плановые задания для фокус-группы<br/>                     Обработать (анализ, группировка, фильтрация) информацию<br/>                     Организовывать выполнение</p> |

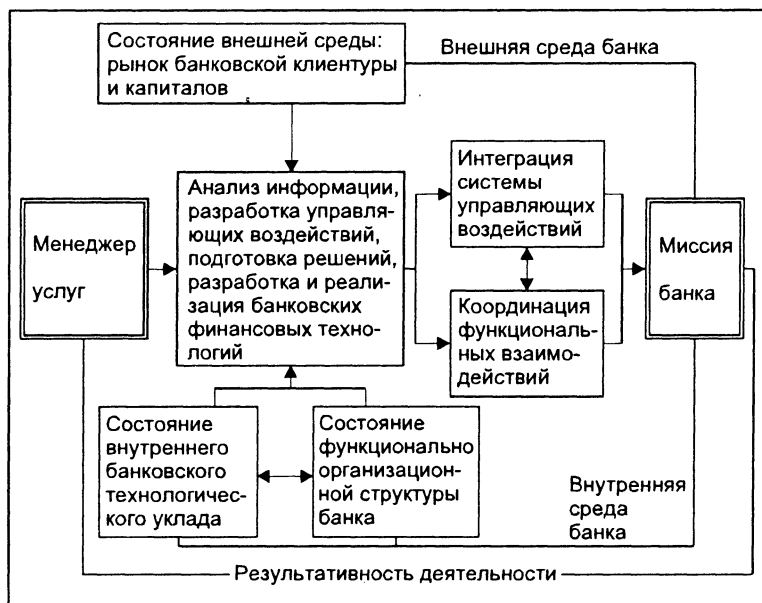
| Должен знать  | Должен уметь  |
|---|---|
| Экономнику кредитного учреждения<br>Операционно-стоимостной анализ<br>банка<br>Методологию экономического ана-<br>лиза<br>Методику финансового анализа<br>Порядок совершения основных<br>пассивных и активных операций<br>банка | планового проекта по банков-<br>ской финансовой технологии<br>Организовывать обратную<br>связь между потребностями<br>клиентов и разработкой, реал-<br>изацией проектов финансо-<br>вого менеджмента клиентов |

На такое делегирование полномочий накладываются ограничения окружающей среды, в которой осуществляют деятельность клиент и банк. Для реализации своих функций менеджеру услуг необходимо интегрировать усилия узкоспециализированных подразделений банка для решения комплексных проблем клиента, объединив организацию групп отдельных банковских услуг с организацией групп клиентов с однородным характером потребностей. Такая деятельность может заключаться как в объединении (разработке) небольших пакетов услуг, учитывающих характер потребностей клиента, так и в разработке индивидуальных банковских продуктов (банковских финансовых технологий) для конкретного клиента. Одна из задач менеджера услуг — работать в условиях системного подхода, когда в центре деятельности находится банк как системное целостное образование с определенными целями, внешними и внутренними факторами, оказывающими влияние на его функционирование. С другой стороны, ему приходится готовить решения и разрабатывать управляющие воздействия с учетом конкретного набора условий и факторов, которые выдвигает клиент банка для решения своих проблем. Иными словами, одной из важнейших функций менеджера услуг является интеграция системы, состоящей из взаимосвязанных частей (банк), с совокупностью ситуационных факторов состояния внешней среды (клиент) и обеспечение обратной взаимосвязи между этими системами (банк — кли-

ент). Параметры и процесс труда менеджера услуг представлены на схеме 6.1.2.

Схема 6.1.2

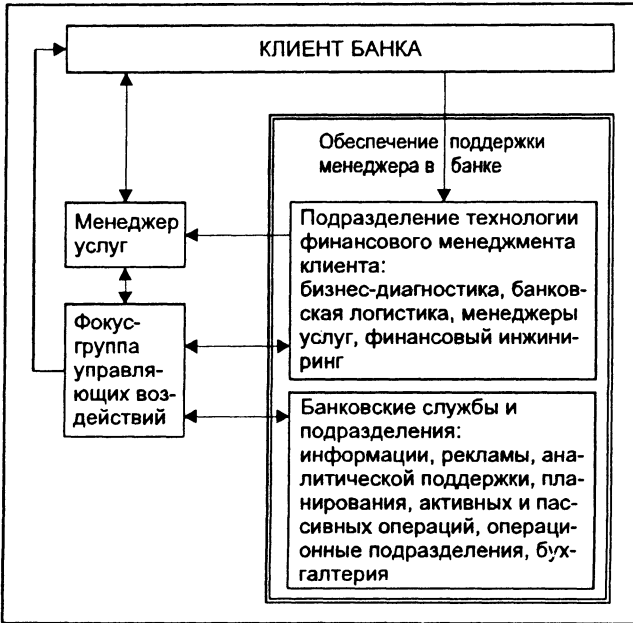
### Параметры и процесс труда менеджера услуг



Система разработки управляющих воздействий накладывает на менеджера услуг функцию, присущую **инновационному менеджменту**. Это связано с тем, что в круг задач менеджера услуг, решаемых с помощью технологий финансового менеджмента клиента, неизбежно попадают инновационные процессы, которые призваны обеспечить повышение эффективности деятельности кредитной организации. Менеджер услуг по своему функциональному содержанию — это «пучок инноваций» (по Й. Шумпетеру) и в его задачи входит следующее:

непосредственная разработка инновационного предложения;

## Процесс разрешения проблем клиента менеджером услуг



обоснование преимуществ этого предложения, его преемственности и совместимости с банковским технологическим укладом и существующими регламентами;

обеспечение делимости инновационного процесса, т. е. возможность поэтапного введения и постепенной оценки результатов этого процесса;

коммуникационная наглядность, или возможность восприятия выгод от нововведений;

подготовка выбора рационального варианта из возможных альтернативных подходов по разрешению конкретной проблемы;

обеспечение устойчивости нововведений по отношению к внешней среде, приспособляемости к изменениям в ней;

обеспечение мобильности, т. е. приспособляемости к изменениям требований клиента или системы банка;

организация фокус-группы.

Менеджер услуг в рамках инновационного менеджмента должен так спозиционировать проблему клиента (определить ее место в банке), чтобы ее разрешение не требовало разрешения риска новых видов деятельности и фундаментальных изменений в деловом обороте банка (схема 6.1.3).

Поскольку программно-целевой, или проектный, подход к решению комплексных проблем клиента затрагивает обеспечивающую поддержку со стороны структурных подразделений банка и банковских специалистов, то основным способом создания мотивации участия банковских специалистов в разработке управляющих воздействий по нововведениям банковских финансовых технологий служит стимулирование их труда, которое призван обеспечить приведенный ниже документ.

### **ПРИМЕРНЫЙ ПОРЯДОК ОЦЕНКИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ СОТРУДНИКОВ БАНКА**

Порядок предназначен для привлечения сотрудников банка к разработке инновационных предложений и развития их деловых качеств на основе материального стимулирования.

1. Организация работы с инновационными предложениями сотрудников банка предусматривает три этапа:

1.1. Сотрудники банка в письменной форме подают инновационное предложение в комитет по банковским инновациям.

1.2. Инновационное предложение рассматривается профильными специалистами банка по существу содержания, потенциальной эффективности от введения в деловой оборот, **технологичности** применения в банке.

1.3. Автор получает вознаграждение, размер которого определяется на основе приведенной ниже оценки инновационных предложений за счет статьи премирования совокупного бюджета банка.

2. Вознаграждение не выплачивается сотрудникам банка, в чьи должностные обязанности входят функции разработки и совершенствования банковских продуктов (банковских финансовых технологий) и услуг.

3. Все инновационные предложения подаются в письменной форме в комитет по банковским инновациям и делятся на три вида:

3.1. Предложения по совершенствованию деятельности банка в целом. Сюда относятся любые предложения, способствующие развитию банка.

3.2. Предложения по повышению качества и привлекательности существующих банковских продуктов (банковских финансовых технологий) и услуг.

3.3. Предложения по созданию и реализации новых банковских продуктов (банковских финансовых технологий) и услуг.

4. Предложения первого вида рассматриваются комиссией по инновационным предложениям при комитете по банковским инновациям.

5. Предложения второго вида рассматриваются комитетом по банковским инновациям с привлечением специалистов подразделений банка, использующих данные банковские продукты в своей непосредственной деятельности.

6. Предложения третьего вида комитет по банковским инновациям направляет в структурные подразделения, чьи функции максимально соответствуют поданным предложениям.

7. Окончательное решение по технологической проработке, адаптации и реализации пилотного проекта банковского продукта принимается комитетом по банковским инновациям.

8. Инновационные предложения должны отражать следующие аспекты банковского продукта (банковских финансовых технологий) и услуг:

ситуационный анализ финансового рынка (его сегмента) и анализ положения банка на рынке (сегменте финансового рынка);

принципы моделирования финансовой технологии (комплекса технологий), направленной на расширение спектра предоставляемых банком услуг (задача-минимум) и на исправление проблемных ситуаций в банке (динамика) или балансе (статика);

схематическая технология проработки для непосредственного исполнителя и агрегированное описание проекта технологии в качестве внутреннего нормативного документа для одного (или группы) из структурных подразделений;

порядок взаимосвязей и определение взаимозависимости структурных подразделений, обеспечивающих продвижение данной финансовой технологии (юридические, бухгалтерские, маркетинговые, технические и организационные аспекты введения технологических правил и процедур в деловой оборот банка);

описание возможных изменений структурной динамики портфеля банка;

анализ и синтез возможных изменений в рискованной экспозиции банка, которые могут иметь место в результате внедрения данной технологии (оценка изменений каждого из традиционных банковских рисков, структуры изменений доходов и расходов банка).

### 9. Схема оценки инновационных предложений:

| Критерий оценки                | Шкала ранжирования   |  |  |   |
|--------------------------------|--|--|--|---|
|                                | Выше рыночной (50—36 баллов)                                     | Выше средней по банку (35—21 балл)                         | Выше по аналогичному банковскому продукту (20—11 баллов)         | Не соответствует ни одному из рангов (10—0 баллов)                    |
| Эффективность                  | Выше рыночной (50—36 баллов)                                     | Выше средней по банку (35—21 балл)                         | Выше по аналогичному банковскому продукту (20—11 баллов)         | Не соответствует ни одному из рангов (10—0 баллов)                    |
| Условия внедрения (реализации) | Может быть внедрено в короткие сроки — до 1 месяца (10—9 баллов) | Требуется дополнительная подготовка персонала (8—6 баллов) | Требуется доработка и перестройка технологий в банке (5—4 балла) | Требуется дальнейшее обсуждение и независимая экспертиза (3—0 баллов) |
| Новизна                        | Очень оригинальная идея (20—16 баллов)                           | Новая идея (15—11 баллов)                                  | Частично заимствованная идея (10—6 баллов)                       | Не обладает новизной (5—0 баллов)                                     |
| Затраты труда сотрудника       | Высокие (20—16 баллов)   | Значительные (15—11 баллов)                                | Небольшие (10—6 баллов)  | Очень малые (5—0 баллов)  |

### 10. Определение класса инновационного предложения:

| Класс предложения | Число присвоенных баллов | Класс предложения | Число присвоенных баллов |
|-------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| 1                 | 90—100                   | 6                 | 43—49                    |
| 2                 | 79—89                    | 7                 | 37—42                    |
| 3                 | 68—78                    | 8                 | 31—36                    |
| 4                 | 59—68                    | 9                 | 21—30                    |
| 5                 | 50—58                    | 10                | Менее 21                 |

11. Размер премии определяется экономическими службами банка на основе балльной оценки инновационного предложения сотрудника и в пределах статьи на выплату премий по инновационным предложениям общего бюджета банка.

Премия по классу 9 выплачивается за инициативность.

Предложения, относящиеся к классу 10, не премируются.

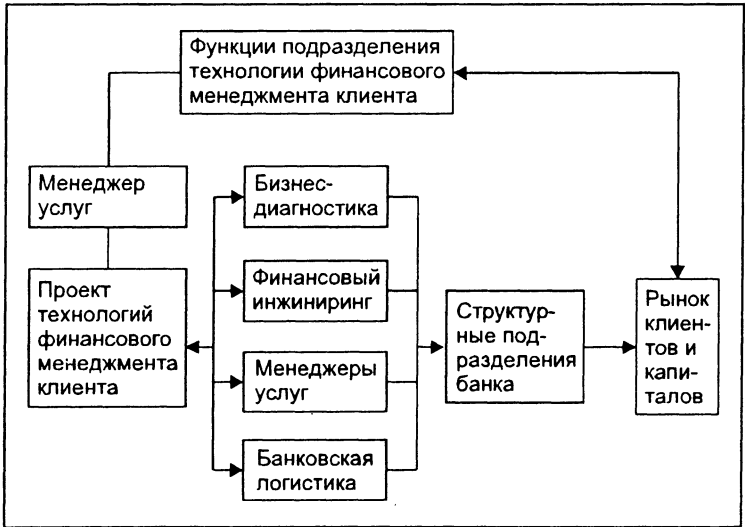


Среди функций, выполняемых менеджером услуг, имеются такие, которые сочетают в себе маркетинговую и сбытовую деятельность. Данная деятельность представляет собой объединение концепций маркетинга и менеджмента в сфере реализации банковских продуктов и услуг, которую можно объединить в категорию **«менеджмент сбыта»**. Менеджмент сбыта в банке можно охарактеризовать как политику клиентоориентированного подхода в противовес политике производства банковских продуктов и услуг, которые позволяет осуществлять организационно-структурное построение банка. Менеджер услуг как «пучок инноваций» в рамках менеджмента сбыта реализует, во-первых, маркетинговые функции, во-вторых, ориентирует старшее руководство банка на потребности клиента или на рынок банковских услуг, в-третьих, создает инструментарий сбытовой политики банковских продуктов и услуг. При таком подходе менеджер услуг является элементом комплексного воздействия на банковского клиента не только путем удовлетворения его существующих потребностей, но и стимулированием у него новых потребностей.

Совокупность выполняемых менеджером услуг функций служит задаче разрешения крупных проблем клиента, а структурным подразделением, в чьи цели и задачи входит решение проблем клиента, в комплексе является подразделение технологии финансового менеджмента клиента (см. главу 3). Поэтому менеджер услуг административно находится в структуре данного подразделения и технологически осуществляет выполнение своих функций по разрешению проблем клиента банка на основе матричной структуры управления, но только внутри данного подразделения банка (схема 6.1.4).

Данный подход обусловлен тем, что «сетевая» структура осуществления функций менеджера услуг позволяет ему более эффективно справляться со своими обязанностями. С одной стороны, не нарушается принцип вертикального подчинения менеджера услуг руководителю подразделения, с другой — менеджер услуг как руководитель проекта

### Взаимодействие менеджера услуг и подразделения технологии финансового менеджмента клиента



осуществляет свои функции, привлекая сотрудников подразделения технологии финансового менеджмента клиента в рамках их должностных обязанностей и задействуя других менеджеров услуг для решения проблем клиента. Таким образом, каждый менеджер услуг и подразделение в целом решают интегрированную задачу по разрешению проблем клиентов, но индивидуальная проблема каждого клиента разрешается конкретным менеджером услуг.

### 6.2. Оценка деятельности менеджера услуг подразделения технологии финансового менеджмента клиента

Определение и оценка результатов деятельности менеджера услуг, а также банковского подразделения технологии финансового менеджмента клиента не могут иметь объединяющего интегрального показателя по совокупности факторов, входящих в оценку результативности их деятельнос-

ти. Это связано с широким комплексом задач, которые решает менеджер услуг, выявляя и разрешая индивидуальные проблемы конкретного клиента или группы клиентов банка. По сути деятельность менеджера услуг связана с созданием совместного бизнеса банка и клиента, поэтому к показателям эффективности деятельности менеджера услуг можно отнести такие качественные показатели, как повышение имиджа банка, участие банка в крупных государственных и муниципальных программах, повышение конкурентоспособности банка, внедрение банка на новые сегменты рынка реального и финансового капитала, реклама банка со стороны клиента и т. п.

В факторах оценки результатов деятельности менеджера услуг (схема 6.2.1) необходимо учитывать технологичность его деятельности, т. е. производство в рамках системы параллельных технологий новых внутрибанковских регламентов, которые создают реальные условия для более прогрессивного банковского технологического уклада, корректируя существующий.

Следующий фактор оценки результатов деятельности менеджера услуг — организационный, или фактор интеграции банковских специалистов различных структурных подразделений в рамках фокус-групп, которые обеспечивают оптимальное продвижение денежных потоков клиента внутри банка, создавая условия для удержания клиентов в банке посредством реализации соответствующих банковских финансовых технологий по обслуживанию проблем клиента.

Учитывая многовариантность и мультикритериальность возможностей оценки результатов деятельности менеджера услуг по первым двум факторам (технологическому и организационному), расчет вариантов и критериев которой требует специальных математических методов оптимизации и исследования операций, автор остановится на последнем факторе оценки результатов деятельности менеджера услуг — финансовом.

## Оценка результативности деятельности менеджера услуг



Этот фактор наиболее легко поддается количественной оценке, а также, что немаловажно, за счет включения данного фактора наиболее просто обеспечить мотивацию и стимулирование труда менеджера услуг.

Деятельность менеджера услуг связана с тремя финансовыми параметрами работы банка:

привлечением дополнительных денежных ресурсов в банк;

удержанием или увеличением сроков размещения привлеченных денежных средств клиента;

созданием дополнительных денежных потоков для активных операций банка.

Поэтому оценка результатов деятельности менеджера услуг по финансовому фактору будет строиться исходя из этих параметров.

### *1. Привлечение дополнительных денежных ресурсов в банк*

1.1. Денежная оценка деятельности менеджера услуг по дополнительному привлечению денежных потоков клиента в банк с фиксированным сроком размещения.

Основой для оценки результативности деятельности менеджера услуг является расчетный эффект, получаемый за счет разницы между номинальной процентной ставкой, принятой в банке по конкретному виду привлекаемых денежных ресурсов, и фактической величиной процента привлечения.

$$S_a = \sum_{i=1}^n [(PB_i - P\Phi_i) m_i V_i / 360 \cdot 100],$$

где  $S_a$  — эффективность деятельности менеджера услуг;

$n$  — количество привлеченных видов денежных ресурсов;

$m$  — срок привлечения денежных ресурсов, дней;

$P\Phi$  — фактическая величина процента привлечения, % годовых;

$V$  — объем привлеченных денежных ресурсов;

$PB$  — номинальная процентная ставка в банке по конкретному виду привлекаемых денежных ресурсов для указанного срока, процентов годовых.

**Примечание 1.** Во всех случаях расчетов по оценке результатов деятельности менеджера услуг необходимо учитывать создание резервов под возможные потери по ссудам и отчисления в фонд обязательных резервов ЦБР.

Корректировка фактической величины привлечения денежных ресурсов с учетом резервирования:

$$P\Phi_k = 100 P\Phi / [100 - (\text{Ставка резервирования})].$$

Корректировка фактической доходности банка от операций кредитования:

$$ДФ_k = \frac{\text{Доход от кредитных операций} - \text{Расходы по резервированию}}{V \cdot 360} 100m.$$

**Примечание 2.** Во всех случаях срок привлечения денежных ресурсов  $m$  принимается исходя из расчета 360 дней в году и 30 дней в месяце. Исключение — привлечение денежных ресурсов на срок менее 30 дней; в этом случае в расчет принимается фактическое количество календарных дней.

**Примечание 3.** Во всех случаях равенства между стоимостью привлечения денежных ресурсов и номинальной ставкой процента по размещению денежных средств в банке принимается понижающий коэффициент оценки эффективности деятельности менеджера услуг, который обратно пропорционален процентной марже банка между номинальной ставкой размещения и привлечения денежных средств:

$$K_{\text{кор}} = 1/(1 + \%m),$$

где  $K_{\text{кор}}$  — корректирующий коэффициент;

$\%m$  — процентная маржа банка в долях единицы.

1.2. Оценка результативности деятельности менеджера услуг при совершении банком агентских операций с денежными средствами клиента.

Основой для оценки результативности деятельности менеджера услуг является расчетный эффект, получаемый за счет разницы между фактическим размером комиссионного вознаграждения и процентной ставкой, принятой в банке по конкретному виду агентских операций.

$$S_b = \sum_{i=1}^n [(K_{\text{фи}} - K_{\text{ки}}) m_i V_i / 360 \cdot 100],$$

где  $S_b$  — эффективность деятельности менеджера услуг;

$n$  — количество привлеченных видов денежных ресурсов;

$m$  — срок привлечения денежных ресурсов, дней;

$K_{\text{ф}}$  — фактическая величина комиссионного процента, % годовых;

- $V$  — объем привлеченных денежных ресурсов;  
 $K_k$  — номинальная процентная ставка в банке по конкретному виду агентских операций, % годовых.

**Примечание.** В случае, если  $K_f \leq K_k$ , то оценка эффективности менеджера услуг рассчитывается как сумма агентского вознаграждения банка с понижающим коэффициентом.

1.3. Оценка эффективности деятельности подразделения технологии финансового менеджера клиента по привлечению денежных ресурсов клиента в банк с фиксированным сроком размещения.

Основой для оценки результативности деятельности подразделения является расчетный эффект, получаемый за счет разницы между фактической доходностью банка по активным операциям и фактической стоимостью привлечения денежных ресурсов клиентов.

$$S_c = \sum_{i=1}^n [(D\Phi_i - P\Phi_i) m_i V_i / 360 \cdot 100],$$

где  $S_c$  — суммарная оценка эффективности деятельности подразделения;

$n$  — количество привлеченных видов денежных ресурсов;

$m$  — срок привлечения денежных ресурсов, дней;

$P\Phi$  — фактическая величина процента привлечения, % годовых;

$V$  — объем привлеченных денежных ресурсов;

$D\Phi$  — фактическая доходность активных операций банка (вариант: доходность банка на рынке межбанковских кредитов, доходность банка на рынке кредитования предприятий и организаций, условный доход, полученный от кредитных операций) за сопоставимый период, и процентная ставка банка по конкретному виду агентских операций, % годовых.

## 2. Удержание или увеличение сроков размещения привлеченных денежных средств клиента

2.1. Удержание или увеличение сроков размещения привлеченных денежных средств клиента, имеющих срочный характер.

Основой для оценки результативности деятельности менеджера услуг является расчетный эффект, получаемый за счет разницы между стоимостью привлечения ресурсов на рынке межбанковского кредитования и фактической величиной стоимости удержания средств клиента.

$$S_d = \sum_{i=1}^n [(\Phi_{ki} - \Phi_{pi}) m_i V_i / 360 \cdot 100],$$

где  $S_d$  — эффективность деятельности менеджера услуг;

$n$  — количество удержанных видов денежных ресурсов;

$m$  — срок привлечения денежных ресурсов, дней;

$\Phi_{п}$  — фактическая величина стоимости удержания средств, % годовых;

$V$  — объем привлеченных денежных ресурсов;

$\Phi_{к}$  — процентная ставка на рынке межбанковского кредитования для указанного срока удержания денежных ресурсов, % годовых.

2.2. Удержание или увеличение сроков размещения привлеченных денежных средств клиента, имеющих характер до востребования.

Основой для оценки результативности деятельности менеджера услуг является расчетный эффект, получаемый за счет разницы между стоимостью размещения денежных средств на рынке однодневных межбанковских кредитов и стоимости привлеченных средств из расчета по среднемесячному остатку по средствам клиента, имеющим характер до востребования.

$$S_e = \sum_{i=1}^n [(\Phi_{pi} - \Phi_{пвi}) m_i V_i / 360 \cdot 100],$$



где  $S_e$  — эффективность деятельности менеджера услуг;  
 $n$  — количество удержанных видов денежных ресурсов;  
 $m$  — срок привлечения денежных ресурсов, дней;  
 $\Phi_{пв}$  — фактическая величина стоимости удержания средств по среднемесячному остатку, % годовых;  
 $V$  — объем привлеченных денежных ресурсов;  
 $\Phi_p$  — процентная ставка размещения на рынке однодневного межбанковского кредитования, % годовых.

2.3. Оценка эффективности деятельности подразделения технологии «финансового менеджера клиента» в привлечение денежных ресурсов клиента в банк с фиксированным сроком размещения.

Основой для оценки результативности деятельности подразделения является расчетный эффект, получаемый за счет суммирования расчетной эффективности от деятельности менеджеров услуг.

$$S_f = \sum_{i=1}^n S_i,$$

где  $S_f$  — суммарная оценка эффективности деятельности подразделения;  
 $n$  — количество оценок эффективности деятельности менеджера услуг;  
 $S_i$  — расчетная оценка эффективности деятельности менеджера услуг.

### 3. Создание менеджером услуг дополнительных денежных потоков для активных операций банка

3.1. Создание менеджером услуг дополнительных денежных потоков для активных операций банка.

Основой для оценки результативности деятельности менеджера услуг является расчетный эффект, получаемый за счет разницы между фактической величиной процента размещения денежных ресурсов и минимально допустимой

процентной ставкой (нижняя граница) размещения денежных ресурсов в банке.

$$S_g = \sum_{i=1}^n [(ПФ_i - ПР_i) m_i V_i / 360 \cdot 100],$$

- где  $S_g$  — эффективность деятельности менеджера услуг;  
 $n$  — количество размещенных видов денежных ресурсов;  
 $m$  — срок размещения денежных ресурсов, дней;  
 $ПФ$  — фактическая величина процента размещения конкретного вида денежных ресурсов, % годовых;  
 $V$  — объем размещенных денежных ресурсов;  
 $ПР$  — номинальная процентная ставка (нижняя граница) в банке по конкретному виду размещаемых денежных ресурсов для соответствующего срока, % годовых.

3.2. Оценка эффективности деятельности подразделения технологии финансового менеджера клиента по созданию дополнительных денежных потоков для активных операций банка.

Основой для оценки результативности деятельности подразделения является расчетный эффект, получаемый за счет суммирования расчетной эффективной деятельности менеджера услуг по созданию дополнительных денежных потоков для активных операций банка.

$$S_h = \sum_{i=1}^n S_i,$$

- где  $S_h$  — оценка эффективности деятельности подразделения;  
 $n$  — количество оценок эффективности деятельности менеджера услуг;  
 $S_i$  — расчетная оценка эффективности деятельности менеджера услуг.

Ниже приведены дополнительные показатели оценки результативности деятельности менеджера услуг. Их можно использовать при невозможности применить показатели, приведенные в пунктах 1 и 2.

**Средний срок хранения вкладного рубля.** Отражает в динамике стабильность привлеченных денежных средств клиента, имеющих срочный характер.

$$C_d = O_{cp}/B \cdot D,$$

где  $C_d$  — средний срок нахождения привлеченных денежных средств клиента в банке, дней;

$O_{cp}$  — средний остаток денежных средств;

$B$  — обороты по отзыву привлеченных денежных средств клиентом.

**Уровень оседания денежных средств клиента.** Отражает в динамике объем привлечения денежных средств клиента, имеющих срочный характер.

$$Y_o = P_b/P_o \cdot 100,$$

где  $Y_o$  — уровень оседания денежных средств клиента в банке;

$P_b$  — прирост денежных средств клиента в банке;

$P_o$  — обороты по привлечению вкладов.

**Доля средств от выручки клиента, которая может быть размещена в банке в качестве привлеченных средств, имеющих срочный характер.**

$$D_{oc} = P_{пл} \cdot O_{cp}/P_{ф} \cdot 100,$$

где  $D_{oc}$  — доля средств от выручки предприятия, которая может быть размещена в банке в качестве привлеченных средств, имеющих срочный характер;

$O_{cp}$  — средний остаток средств на счете клиента за соответствующий период предыдущего отчетного периода (1, 3, 6, 9, 12 месяцев); рассчитывается как средняя хронологическая на основании фактических остатков на месячные или квартальные даты;

П<sub>ф</sub> — фактические поступления на расчетный (текущий) валютный счет клиента;

П<sub>пл</sub> — плановые поступления на расчетный (текущий) валютный счет клиента в планируемом периоде — платежный календарь клиента, согласованный с менеджером услуг.

**Коэффициент трансформации краткосрочных ресурсов банка в долгосрочные.**

$$K_T = (1 - D_o/K_o) 100,$$

где  $K_T$  — коэффициент трансформации;

$D_o$  — дебетовый оборот по выдаче краткосрочных ссуд и другим краткосрочным вложениям банка;

$K_o$  — кредитовый оборот по поступлениям на счета клиента, имеющие срочный характер.

**Общая сумма ресурсов потенциальных долгосрочных вложений банка.**

$$M = (Z_H/K_o - Z_K) K_T + Z_{нд} + K_{од} - Z_{кд},$$

где  $M$  — общая сумма долгосрочных ресурсов банка;

$Z_H, Z_K$  — средства на счетах до востребования клиента на начало и конец сравниваемых периодов деятельности менеджера услуг;

$K_o$  — кредитовый оборот по поступлениям средств на счета до востребования клиента;

$K_T$  — коэффициент трансформации краткосрочных ресурсов в долгосрочные;

$Z_{нд}, Z_{кд}$  — средства на счетах банка, предназначенные для кредитования и вложений сроком свыше 1 года соответственно на начало и конец сравниваемых периодов деятельности менеджера услуг;

$K_{од}$  — кредитовый оборот по поступлению на счета клиента средств, имеющих срочный характер.

Для оценки деятельности банковского подразделения технологии финансового менеджмента клиента в текущем

режиме (месяц, квартал, полугодие и девять месяцев) можно воспользоваться комплексным коэффициентом эффективности деятельности подразделения технологии финансового менеджмента клиента.

$$K_{\text{ок}} = \sum_{i=1}^n Q_i W_i,$$

где  $K_{\text{ок}}$  — комплексный коэффициент эффективности деятельности подразделения;

$n$  — количество показателей, принятых для оценки эффективности деятельности подразделения;

$Q_i$  — коэффициент весомости показателя, который устанавливается в зависимости от стратегии, принятой банком в отчетном периоде;

$W_i$  — виды эффективности оценок деятельности подразделения.

**Примечание 1.**  $\sum_{i=1}^n Q_i = 1.$

**Примечание 2.** В зависимости от выбора стратегии банка на конкретный период выбирается критерий оценки каждого вида результативности деятельности подразделения технологии финансового менеджмента, т. е. текущая и срочная ликвидность или прибыльность (доходность) активных операций банка.

Строится порядок параметров оценки, например:

текущая и срочная ликвидность — 0,5;

объем привлечения денежных средств в банк — 0,3;

прибыльность (доходность) активных операций банка — 0,2.

Отсюда:

$$K_{\text{ок}} = K_{\text{л}} \cdot 0,5 + K_{\text{об}} \cdot 0,3 + K_{\text{пр}} \cdot 0,2,$$

где  $K_{\text{л}}$  — оценка эффективности деятельности подразделения по удержанию и увеличению сроков размещения денежных средств клиентов в банке;

$K_{об}$  — оценка эффективности деятельности подразделения по привлечению денежных средств клиентов в банк;

$K_{пр}$  — оценка эффективности деятельности подразделения по созданию дополнительных денежных потоков для активных операций банка.

Текущая оценка подразделения технологии финансового менеджмента клиента необходима для корректировки его деятельности в зависимости от изменения конъюнктуры рынка, потребностей клиента и текущих стратегий банка.

Итоговая оценка результативности деятельности подразделения технологии финансового менеджмента клиента за финансовый год может быть проведена на основе системы ключевых финансовых показателей: прибыльность инвестиций (прибыль/совокупные затраты подразделения), норма процента на привлеченные подразделением банка денежные средства клиентов, инвестиции в подразделение (затраты подразделения: арендная плата, оплата труда, накладные расходы банка, приходящиеся на подразделение).

$$ЭД = (n - k) K,$$

где ЭД — эффективность деятельности подразделения;

$n$  — норма прибыли на инвестиции в подразделение;

$k$  — норма процента на привлеченные подразделением денежные средства клиентов;

$K$  — инвестиции в подразделение.

Пример расчета:

| Расчет                                   | Содержание параметров расчета              | Ед. изм.  | Период (условно) |        |        |
|--|--|-----------|------------------|--------|--------|
|  |  |           | $t_1$            | $t_2$  | $t_3$  |
| $K$                                      | Инвестиции в подразделение                 | млн. руб. | 20,0             | 40,0   | 60,0   |
| $n = (\text{Расчетная эффективность})/K$ | Процент дохода подразделения на инвестиции | ед.       | 0,1247           | 0,1319 | 0,1380 |

Продолжение примера

| Расчет   | Содержание параметров расчета                    | Ед. изм.  | Период (условно) |        |        |
|--|--|-----------|------------------|--------|--------|
|  |  |           | $t_1$            | $t_2$  | $t_3$  |
| $k = \frac{\text{Процентные расходы}}{\text{Привлеченные средства}}$ | Норма процента на привлеченные средства клиентов | ед.       | 0,1177           | 0,1203 | 0,1254 |
| $ДС = (n - k)K$  | Эффективность деятельности                       | млн. руб. | 0,14             | 0,46   | 0,76   |

Итоговая оценка деятельности подразделения технологии финансового менеджмента клиента отражает эффективность его деятельности с учетом изменения инвестиций (затрат) в данное подразделение и наиболее адекватно отражает вклад подразделения в общеэкономические результаты деятельности коммерческого банка за финансовый год.





7

**ФИНАНСОВЫЙ  
ИНЖИНИРИНГ КЛИЕНТА**



## **7.1. Процедура разработки схем финансового инжиниринга клиента**

Понятие «финансовый инжиниринг» в основном относится к профессиональной деятельности институциональных инвесторов и кредитных организаций на развитых финансовых рынках. Главным образом это касается совместной деятельности банков и небанковских финансовых институтов в части управления рисками, которые возникают в процессе ограничений, связанных с регулированием Центральным банком функционирования коммерческого банка и относительной свободы действий небанковских финансовых институтов. Технология финансового инжиниринга за счет построения рыночных партнерских структур между банками и небанковскими финансовыми институтами на основе договорных отношений, расщепления финансовых инструментов и сделок на составные части, создания производных финансовых инструментов позволяет удовлетворять потребности заинтересованных сторон. В качестве примера можно привести взаимоотношения между инвестиционными фондами банковского управления и коммерческим банком, которые позволяют привлекать денежные средства на рынке капиталов и банковской клиентуры через фонд банковского управления, уходя от отчислений в фонд обязательного резервирования ЦБР и использовать коммерческий банк как структуру для управления привлеченными денежными средствами с квалифицированными специалистами и налаженными корреспондентскими отношениями.

В данной главе категория «финансовый инжиниринг» наполнена следующим содержанием: финансовое обеспечение клиента банка с использованием различных банковских продуктов, в том числе собственных банковских финансовых технологий и финансовых инструментов рынка, которое отвечает как потребностям клиента, так и интере-

сам банка. Поэтому в дальнейшем изложении будет использоваться понятие «**финансовый инжиниринг клиента**» как наиболее адекватно отражающее содержание этой главы. **Финансовое обеспечение клиента** включает в себя конструирование новых банковских финансовых технологий, использование отдельных блоков банковских продуктов или их частей, существующих финансовых инструментов рынка в целях оптимизации денежных потоков клиента.

Процесс разработки схем финансового инжиниринга клиента всегда начинается с поиска новых концептуальных идей. Источники этих идей могут быть как внутренние, так и внешние. В первом случае идею новых схем финансового инжиниринга клиента могут выдвигать сотрудники банка, работающие в различных его структурных подразделениях. Для стимулирования такого процесса разрабатывается система мотивации инновационных предложений (см. раздел 6.1 главы 6).

При поиске внешних источников прежде всего следует рассматривать ситуацию на рынке банковской клиентуры и капиталов, подвергая анализу действия конкурентов, тщательно исследовать нужды и потребности клиентов. Важно помнить, что при построении схем финансового инжиниринга клиента (не путать с технологией финансового менеджмента клиента, которая как категория представляет собой вид профессиональной банковской деятельности, где финансовый инжиниринг — не более чем один из инструментов данной технологии, подобный описанным в главах 4—6) используются отдельные части банковских финансовых технологий и отдельные инструменты финансового рынка, а также то, что все части банковских финансовых технологий и финансовых инструментов должны быть тесно связаны. Другими словами, каждая схема финансового инжиниринга клиента по своему экономическому содержанию должна иметь «товарное наполнение», т. е. все взаимоотношения внутри и вне схемы должны соответствовать законодательным нормативным ак-

там, регламентирующим тот или иной инструментарий. Чрезвычайно важен первый шаг при разработке схем финансового инжиниринга — он обязательно должен быть связан с реальной деятельностью клиента.

Еще один важный внешний источник идей при создании схем финансового инжиниринга клиента — соответствующие изменения в законодательстве, которые в зависимости от своего содержания могут как таить в себе новые возможности, так и быть потенциально опасными для уже предлагаемых финансовых схем.

Все полученные в ходе поисков идеи или проекты схем финансового инжиниринга клиента необходимо подвергнуть тщательной оценке, которая должна включать в себя анализ:

- соответствия идеи потребностям, существующим у имеющих и потенциальных клиентов банка (см. описание схемы 7.2.3);

- приемлемости идеи с точки зрения имиджа банка и его миссии (см. описание схемы 7.2.1);

- влияния идеи на потенциальную конкурентоспособность банка и его клиента;

- влияния, которое может оказать реализация схемы финансового инжиниринга клиента на уже существующий портфель активов и пассивов банка (см. описание схемы 7.2.1);

- приемлемости идеи с точки зрения существующей системы распространения банковских продуктов и услуг, а также технологичности ее реализации в банке (см. описание схемы 7.2.2);

- перспективности идеи в долгосрочном плане и потенциального рынка для предлагаемой схемы финансового инжиниринга клиента (см. описание схемы 7.2.3);

- финансовой эффективности схемы финансового инжиниринга клиента для участников этой схемы (см. описание схемы 7.2.2);

- влияния реализации финансовой схемы на работу обслуживающих подразделений банка: юридические, бухгалтер-

ские, маркетинговые, технические и организационные аспекты внедрения схемы финансового инжиниринга клиента в деловой оборот банка (см. главу 5 и раздел 6.1 главы 6);

достаточности у банка опыта, внутренних ресурсов и соответствующих специалистов для реализации данной идеи (см. главу 5);

потенциальных возможностей банка и клиента по принятию на себя тех видов рисков, которые могут возникнуть при реализации финансовой схемы (см. схему 7.2.1);

финансовых аспектов сотрудничества в рамках предстоящей реализации схемы финансового инжиниринга клиента: прибыль и убытки, операционные расходы банка, затраты клиента и т. п.

**Примечание 1.** Распространенная ошибка в процессе начала работы над любой финансовой схемой — это попытка сделать схему финансового инжиниринга универсальной и унифицированной. Каждая схема должна служить удовлетворению конкретных потребностей клиента. Решения по принятию идей к воплощению должны приниматься индивидуально, в каждом отдельном случае, так как конъюнктурная рыночная ситуация находится в постоянном движении и в результате постоянно изменяются потребности клиентов.

**Примечание 2.** Необходимо классифицировать существующих и потенциальных клиентов банка, исходя из типа поведения на рынке. Например, можно ввести следующую классификацию:

1. «Венчурные» клиенты — «оптимизация» налогообложения и существование на рынке в течение небольшого времени за счет посреднических торговых и финансовых операций (см. описание схемы 7.2.1).

2. «Портфельные» клиенты — клиенты, работающие на рынке внешнеторговых операций, которым требуется портфель услуг банка, обеспечивающий разрешение рисков при осуществлении своих торговых операций (см. описание схемы 7.2.2).

3. Стратегические партнеры (клиенты) банка — клиенты с разработанной стратегией действий в рыночной нише, которую они занимают, обладающие достаточной устойчивостью к изменениям российского экономического климата (см. описание схемы 7.2.3).

Оптимальная задача коммерческого банка в рамках технологии финансового менеджмента клиента — осуществить перевод банковской клиентуры из первых двух групп в разряд стратегических партнеров, осуществив удержание и «сращивание» банка и клиента.

После принятия решения о практической разработке проекта схемы финансового инжиниринга клиента решаются следующие задачи:

разработка и оформление необходимых правил, процедур и регламентов для сотрудников банка;

разработка тарифных ставок для конкретных банковских операций и услуг, финансовых инструментов, задействованных в конкретной финансовой схеме;

наглядное оформление конкретной схемы — паспорта схемы финансового инжиниринга — для сотрудников банка и клиента.

Имея сформулированный на бумаге проект схемы финансового инжиниринга клиента, необходимо в дальнейшем провести его окончательную доработку: процедура подачи исков, связи между отделениями и структурными подразделениями банка, создание фокус-группы (см. главу 5), определение порядка обучения сотрудников банка.

Описанная процедура применяется как при разработке новых схем финансового инжиниринга клиента, так и при модификации уже существующих схем финансового обеспечения клиента.

## **7.2. Применение схем финансового инжиниринга клиента**

Изложение данного раздела построено в соответствии с классификацией банковской клиентуры, приведенной в

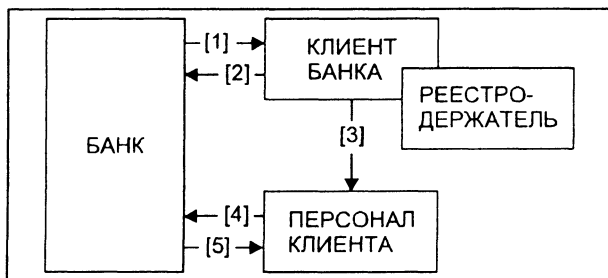
разделе 7.1, с выделением проблем клиентов и способов их разрешения.

### «Венчурный» клиент банка

**Потребности клиента.** «Оптимизация» налоговых платежей и выплаты заработной платы сотрудникам. Исключение выплат подоходного налога при выплате заработной платы сотрудникам клиента.

**Решение.** В данной ситуации автор использует схему «оптимизации» заработной платы сотрудников клиента, приведенную в статье «Схема легального увеличения доходов сотрудников предприятий» (Финансовый бизнес. — 1995. — № 7) (схема 7.2.1).

Схема 7.2.1



Операционное содержание схемы:

1. Банк заключает с клиентом кредитный договор.
2. Клиент осуществляет процентные выплаты по кредитному договору, которые являются источником выплат по депозитному договору с персоналом клиента или его заработной платой.
3. Клиент банка заключает с персоналом ссудные договоры с целевым назначением — разместить в виде вклада в банке.
4. Персонал размещает полученные средства в качестве банковского вклада.
5. Банк осуществляет выплату доходов по банковскому вкладу персоналу клиента.



Реестродержатель осуществляет ведение базы данных с информацией о предприятии (клиент банка) и сотрудниках (персонал клиента), получивших ссуду.

### SWOT-анализ схемы

#### Преимущества схемы.

1. Схема проста и доступна на любом уровне квалификации финансовых сотрудников клиента и специалистов банка.

2. Исключается начисление и выплаты подоходного налога сотрудникам клиента за счет простой кредитно-депозитной схемы финансового взаимодействия: сотрудник клиента — банк. Подоходный налог исключается на стадии получения сотрудником клиента процентных доходов по депозитным вкладам в банк.

3. Реализация схемы не требует создания в банке фокус-группы по разрешению данной проблемы клиента, так как операционное содержание схемы обеспечивается двумя стандартными банковскими операциями: кредитной операцией и привлечением денежных средств физических лиц в банковский вклад.

4. Посредник обеспечивает ведение реестра сотрудников клиента — участников данной схемы.

5. С юридической точки зрения схема формально легальна.

#### Возможности схемы.

Реализация схемы формально обеспечивает разрешение выделенной выше проблемы клиента.

#### Ограничения схемы.

1. Ограничения для клиента.

1.1. Схема ограничена размером прибыли клиента, которая является источником:

выдачи ссуд сотрудникам клиента;

погашения процентов за банковский кредит.

1.2. Схема ограничена размером банковского кредита, который исказит структуру баланса клиента в результате резко возросшей его кредиторской задолженности, что в

свою очередь скажется на оценке кредитоспособности клиента.

## 2. Ограничения для банка.

2.1. Ограничения по объему привлечения денежных вкладов населения размером собственного капитала банка.

2.2. Ограничения по размеру регулирования максимального размера риска на одного заемщика.

2.3. Ограничения максимального размера риска по крупным кредитам.

2.4. Ограничения по нормативу достаточности капитала банка.

2.5. Ограничения, связанные с миссией банка на рынке капиталов и банковской клиентуры.

## **Недостатки схемы.**

### 1. Недостатки для клиента.

1.1. Клиент исключает для себя возможность привлечения кредитных ресурсов для пополнения оборотных средств, связанных с ведением основной производственно-хозяйственной деятельности. Отсюда дефицит денежных ресурсов, снижение делового оборота клиента и потенциальная потеря собственной рыночной ниши.

### 2. Недостатки для банка.

2.1. Ограничение по объему привлечения денежных средств населения размером собственного капитала банка снижает его возможности по привлечению реальных денежных средств населения непосредственно с рынка, а следовательно, происходит сужение ресурсной базы банка в части привлеченных средств, имеющих срочный характер.

2.2. Сжатие ресурсной базы банка (см. п. 2.1) не позволит увеличить доходобразующую базу банка, так как данная кредитно-депозитная схема не создает добавленной стоимости и является «кольцевой» (или транзитной) схемой движения денежных средств.

2.3. Снижение возможности осуществления реальных кредитных операций из-за ограничений по размеру регулирования максимального размера рисков на одного заем-

щика и максимального размера риска по крупным кредитам.

2.4. Сжатие ресурсной базы банка делает его заложником эффективной деятельности клиента (см. п. 1.1) и, в свою очередь, не позволяет поддерживать клиента кредитными ресурсами в соответствии с его инвестиционными потребностями из-за недостатка оборотного капитала банка.

2.5. Банк потенциально становится заложником постоянно увеличивающихся активов (см. п. 2.2) при снижающейся норме прибыли на активы [ROA: (Прибыль)/(Активы) = (Прибыль)/(Доход) · (Доход)/(Активы)], что ухудшает основные показатели эффективности банковской деятельности и может привести к неисполнению обязательных экономических нормативов для кредитных организаций\*.

2.6. Снижение прибыльности банка [ROE: (Прибыль)/(Капитал) = (Прибыль)/(Доход) · (Доход)/(Активы) · (Активы)/(Капитал)], мультиплицирующий эффект капитала может иметь отрицательное значение, и добавленная стоимость банка также может перейти в отрицательную область\*.

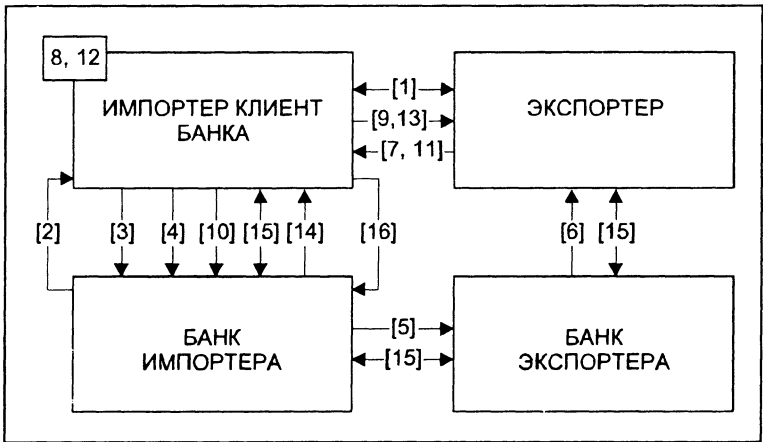
**Общий недостаток схемы.** Данная схема неработоспособна, так как в ней отсутствует «товарное наполнение», т. е. она не задействует реальной деятельности клиента и банка.

### *«Портфельный» клиент банка*

**Потребности клиента.** Финансовое обеспечение внешне-торгового контракта по импорту товаров при недостатке оборотных средств и ликвидного обеспечения заемных средств.

**Решение.** Конструкция финансового обеспечения потребностей клиента (схема 7.2.2).

\* Более подробно см.: Масленченков Ю. С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке: Фундаментальный анализ. — М.: Перспектива, 1996.



Операционное содержание схемы:

1. Заключение внешнеторгового контракта на поставку товаров между импортером и экспортером с отсрочкой платежа 90 дней при условии получения гарантии оплаты от банка экспортера в адрес экспортера — поставщика товаров.

2. Заключение кредитного договора между импортером и банком импортера, в котором оговаривается:

сумма кредита — 1,5 млрд. руб.;

обеспечение кредита — шестимесячные ГКО;

срок действия кредитного договора — 6 месяцев;

процентные выплаты по кредиту — 40% годовых в рублях с ежемесячным начислением процентов.

3. Покупка импортером ГКО на аукционе в размере 1,5 млрд. руб. со сроком обращения шесть месяцев.

4. Покупка импортером форвардного контракта с исполнением после погашения ГКО — хеджирование валютного риска и валютная оценка обеспечения кредита. Цена срочного контракта 1 долл. США = 5555 руб., объем контракта — 500 тыс. долл. США.

5, 6. Выставление гарантии оплаты со стороны банка экспортера в пользу экспортера. Контргарантом оплаты выступает банк импортера. Обеспечением гарантии является заблокированный счет «депо» импортера в банке импортера с ГКО и форвардный контракт на сумму 500 тыс. долл. США. Срок действия банковской гарантии заканчивается после исполнения форвардного контракта.

7. Отгрузка экспортером первой партии товара. Стоимость партии — 500 тыс. долл. США

8. Оптовая продажа первой партии товара импортером покупателю.

9. Оплата импортером в адрес экспортера первой партии товара по истечении 90 дней от даты отгрузки товара экспортером.

10. Реинвестирование очищенной от налогов прибыли импортера от реализации первой партии товара в ГКО со сроком обращения три месяца.

11, 12 и 13. Револьверная операция со второй партией товара в соответствии с содержанием пунктов 7, 8 и 9.

14, 15 и 16. Исполнение форвардного контракта, отзыв банковской гарантии, разблокирование счета «депо», продажа ГКО, возврат кредита импортером банку импортера.

Таблица 7.2.1

**Расчет эффективности схемы финансового инжиниринга клиента**

| № п/п | Операция  | Ед. изм.   | Количес-<br>венный<br>измеритель |
|-------|---|------------|----------------------------------|
| 1     | Кредит в рублях, ставка 40% годовых, ежемесячная выплата процентов                              | млн. руб.  | 1500,000                         |
| 2     | Приобретение ГКО с доходностью к погашению 200% годовых   | млн. руб.  | 1498,125                         |
| 3     | Размер комиссионных банка при покупке ГКО — 0,125% от п. 2                                      | млн. руб.  | 1,875                            |
| 4     | Банковская гарантия оплаты сделки по импорту товаров с обеспечением ГКО и форвардного контракта | тыс. долл. | 500,000                          |

| №<br>п/п                              | Операция   | Ед. изм.                | Количес-<br>венный<br>измеритель |
|---------------------------------------|--|-------------------------|----------------------------------|
| <b>Поставка первой партии товаров</b> |  |                         |                                  |
| 5                                     | Таможенная стоимость, курс 1 долл. США = 5000 руб.   | млн. руб.<br>тыс. долл. | 2500,000<br>500,000              |
| 6                                     | Таможенная пошлина = п. 5 · 15%  | млн. руб.               | 375,000                          |
| 7                                     | Таможенное оформление = п. 5 · 0,15%   | млн. руб.               | 3,750                            |
| 8                                     | НДС = (п. 5 + п. 6) · 20%  | млн. руб.               | 575,000                          |
| 9                                     | Издержки обращения без НДС   | млн. руб.               | 284,375                          |
| 10                                    | НДС, относимый на издержки обращения = п. 9 · 20%  | млн. руб.               | 56,875                           |
| 11                                    | Цена партии товаров расчетная =<br>= п. 18 + п. 6 + п. 7 + п. 9  | млн. руб.               | 3313,125                         |
| 12                                    | Сумма НДС, относимого на издержки обращения = п. 8 + п. 10   | млн. руб.               | 631,875                          |
| 13                                    | Торговая наценка к цене расчетной =<br>= п. 11 · 15%   | млн. руб.               | 496,969                          |
| 14                                    | Свободная отпускная (оптовая) цена без НДС = п. 11 + п. 13   | млн. руб.               | 3810,095                         |
| 15                                    | НДС к отпускной (оптовой) цене =<br>= п. 14 · 20%  | млн. руб.               | 762,018                          |
| 16                                    | Продажная цена = п. 14 + п. 15   | млн. руб.               | 4572,113                         |
| 17                                    | НДС, вносимый в бюджет при оптовой реализации = п. 15 - п. 12  | млн. руб.               | 130,144                          |
| 18                                    | Оплата товаров поставщику через 90 дней после отгрузки, 1 долл. США = 5300 руб.  | млн. руб.<br>тыс. долл. | 2650,000<br>500,000              |
| 19                                    | Курсовая разница от переоценки дебиторской задолженности =<br>= (-300) · 500 000 долл. США   | млн. руб.               | -150,000                         |
| 20                                    | Финансовый результат: налогооблагаемая прибыль, увеличенная на сумму отрицательной курсовой разницы =<br>= п. 16 - (п. 5 + п. 6 + п. 7 + п. 9 + п. 15) | млн. руб.               | 646,969                          |
| 21                                    | Валовая (балансовая) прибыль =<br>= п. 20 - п. 19  | млн. руб.               | 496,969                          |

| № п/п                                 | Операция   | Ед. изм.                | Количес-<br>венный<br>измеритель |
|---------------------------------------|--|-------------------------|----------------------------------|
| 22                                    | Поимущественные и местные налоги   | млн. руб.               | 7,979                            |
| 23                                    | Прибыль до налогообложения =<br>= п. 20 - п. 22  | млн. руб.               | 638,989                          |
| 24                                    | Налог на прибыль = п. 23 · 35%   | млн. руб.               | 223,646                          |
| 25                                    | Чистая прибыль от первой сделки<br>П1 = п. 21 - п. 24  | млн. руб.               | 273,323                          |
| 26                                    | Приобретение ГКО (со сроком пога-<br>шения через 3 месяца, доходность к<br>погашению 80% годовых) на сумму П1.<br>Выручка от погашения ГКО | млн. руб.               | 344,000                          |
| 27                                    | Размер комиссии банка при покупке<br>ГКО - 0,35%   | млн. руб.               | 0,956                            |
| <b>Поставка второй партии товаров</b> |  |                         |                                  |
| 28                                    | Таможенная стоимость товара, 1 долл.<br>США = 5300 руб.  | млн. руб.<br>тыс. долл. | 2650,000<br>500,000              |
| 29                                    | Таможенная пошлина = п. 28 · 15%   | млн. руб.               | 397,500                          |
| 30                                    | Таможенное оформление =<br>= п. 28 · 0,15%   | млн. руб.               | 3,975                            |
| 31                                    | НДС, уплаченный на таможне =<br>= (п. 28 + п. 29) · 20%  | млн. руб.               | 609,500                          |
| 32                                    | Издержки обращения без НДС, уве-<br>личенные за счет трехмесячной инфля-<br>ции на 10%   | млн. руб.               | 312,813                          |
| 33                                    | НДС, относимый на издержки обра-<br>щения = п. 32 · 20%  | млн. руб.               | 62,562                           |
| 34                                    | Цена партии расчетная =<br>= п. 40 + п. 29 + п. 30 + п. 32   | млн. руб.               | 3514,288                         |
| 35                                    | Торговая наценка к цене расчетной =<br>= п. 34 · 15%   | млн. руб.               | 527,143                          |
| 36                                    | Свободная отпускная (оптовая) цена<br>без НДС  | млн. руб.               | 4041,432                         |
| 37                                    | НДС к отпускной цене = п. 34 · 20%   | млн. руб.               | 808,286                          |
| 38                                    | Продажная цена партии товаров =<br>= п. 36 + п. 37   | млн. руб.               | 4849,718                         |

| № п/п | Операция   | Ед. изм.                | Количес-<br>венный<br>измеритель |
|-------|--|-------------------------|----------------------------------|
| 39    | Оплата товаров поставщику через 90 дней после отгрузки: 1 долл. США = = 5600 руб.  | млн. руб.<br>тыс. долл. | 2800,000<br>500,000              |
| 40    | Курсовая разница от переоценки дебиторской задолженности = = (-300) · 500 000 долл. США  | млн. руб.               | -150,000                         |
| 41    | Внереализационные доходы клиента: выручка от погашения ГКО (по п. 2 = = 2987,000) + выручка от погашения ГКО (по п. 26 = 344,000)  | млн. руб.               | 3331,000                         |
| 42    | Внереализационные расходы (возмещение затрат по внереализационным доходам) = п. 1 + п. 3 + п. 25 + п. 27   | млн. руб.               | 1776,154                         |
| 43    | Финансовый результат: налогооблагаемая прибыль, увеличенная на сумму отрицательной курсовой разницы, плюс внереализационные доходы, минус внереализационные расходы, минус НДС = п. 38 - п. 37 - (п. 28 + + п. 29 + п. 30) - п. 32 + п. 41 - п. 43 | млн. руб.               | 2231,989                         |
| 44    | Валовая (балансовая) прибыль клиента = п. 43 - п. 40   | млн. руб.               | 2081,989                         |
| 45    | Поимущественные и местные налоги   | млн. руб.               | 8,536                            |
| 46    | Льготы по налогу на прибыль (не облагаемая налогом прибыль от погашения ГКО)   | млн. руб.               | 1557,677                         |
| 47    | Налогооблагаемая прибыль = = п. 43 - п. 45 - п. 46   | млн. руб.               | 665,774                          |
| 48    | Налог на прибыль = п. 47 · 35%   | млн. руб.               | 233,021                          |
| 49    | Чистая прибыль клиента П2 = п. 44 - п. 48  | млн. руб.               | 1848,968                         |
| 50    | <b>Итоговый результат схемы финансового инжиниринга клиента</b><br>П1 + П2 = п. 49 + п.25  | млн. руб.               | <b>2122,290</b>                  |
| 51    | <b>Рентабельность схемы для клиента =</b><br>= п. 50 · 100/(Стоимость двух партий товаров + Издержки обращения + + Внереализационные расходы) =<br>= 2122,290 · 100/8603,568   | %                       | <b>24,6</b>                      |



| № п/п | Операция   | Ед. изм.  | Количес-<br>венный<br>измеритель |
|-------|--|-----------|----------------------------------|
| 52    | <b>Доходы банка:</b>   |           |                                  |
|       | проценты по кредиту из расчета 40% годовых с ежемесячным реинвестированием | млн. руб. | 326,139                          |
|       | комиссия от агентских операций с ГКО                                       | млн. руб. | 2,832                            |
|       | <b>Итого (без учета стоимости банковской гарантии)</b>                     | млн. руб. | <b>328,971</b>                   |

*Стратегический партнер (клиент) банка*

**Потребности клиента:**

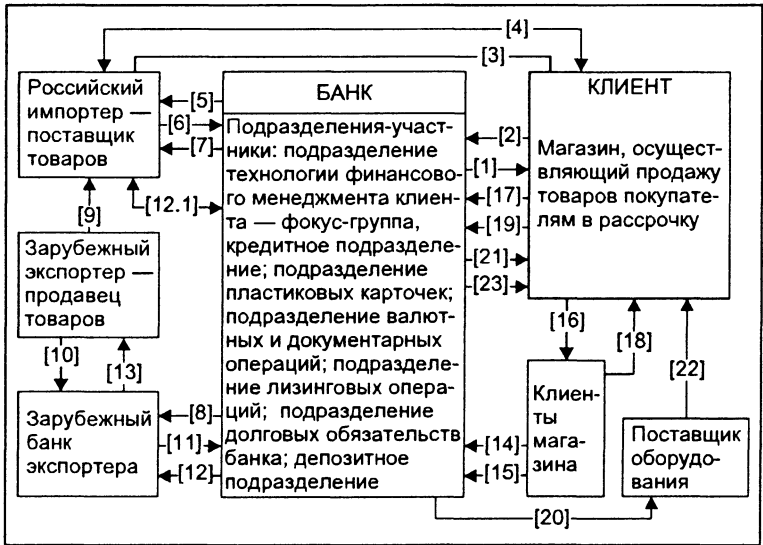
финансовое обеспечение основной деятельности при недостатке оборотных средств;  
расширение рынков сбыта;  
привлечение новых потенциальных покупателей;  
ускорение оборачиваемости оборотных средств;  
оптимизация расчетов с поставщиками и покупателями;  
автоматизация учета покупок.

**Решение.** Конструкция финансового обеспечения потребностей клиента приведена на схеме 7.2.3.

Операционное содержание схемы финансового инжиниринга клиента:

1, 2. Клиент (далее по тексту — «магазин») обращается в банк (далее по тексту — «банк») за получением кредита. Заключается кредитный договор, в котором оговаривается обеспечение кредита и процентных выплат по нему, количество, номинал и сроки выдаваемых векселей. На этом этапе оговаривается график погашения векселей, структура кредита (объем денежной и вексельной эмиссии). После заключения договора банк передает магазину пакет векселей. Срок действия векселя дольше срока действия кредита, например: максимальный срок платежа по векселю — 91 день от даты составления, максимальный срок кредита — до трех месяцев. Вексель содержит условие по предъявлению не ранее определенной даты. По кредитному со-

### Финансовое обеспечение потребностей клиента



глашению векселедержатель (магазин) принимает на себя обязательство к оговоренному сроку предоставить банку покрытие, соответствующее сумме полученных векселей.

К кредитному договору прилагается график перечисления средств со счета магазина в банк, который включает даты и суммы перечисления денежных средств в счет погашения основного долга и процентов по нему.

3, 4. Российский импортер — поставщик товаров осуществляет поставку товаров в магазин, который в свою очередь осуществляет расчет с российским поставщиком товаров в свой адрес с помощью векселей банка.

5, 6. Российский импортер — поставщик товаров обращается в банк за получением кредита на закупку товаров по импорту. Заключается кредитный договор на стандартных условиях банка, где в качестве обеспечения выдаваемого кредита выступают собственные векселя банка.

7. Российский импортер — поставщик товаров заполняет заявление на выставление аккредитива, в котором указывает следующие реквизиты: наименование приказодателя (российский импортер — поставщик товаров), бенефициара (зарубежный экспортер — продавец товаров) и банка бенефициара (авизирующий зарубежный банк экспортера), описание товара и условия поставки, перечень документов, против которых будет произведен платеж, сроки предоставления документов в банк, а также условия оплаты комиссий и расходов по аккредитиву.

8. Банк выставляет аккредитив в банке экспортера в пользу зарубежного продавца товаров или бенефициара.

9. Зарубежный банк экспортера, получив сообщение о выставлении аккредитива, авизует его бенефициару (зарубежному экспортеру — продавцу товаров). Зарубежный экспортер — поставщик товаров производит их отгрузку в пользу российского импортера.

10. Подготовив весь комплект документов, указанных в аккредитиве (например, страховой полис, сертификаты качества и веса товаров, упаковочный лист и т. п.), бенефициар передает их в зарубежный банк экспортера.

11, 12 и 13. Зарубежный банк экспортера, проверив документы и не обнаружив в них расхождений с требованиями приказодателя, направляет их в банк-эмитент (банк), получает возмещение стоимости документов и осуществляет перевод денежных средств на счет бенефициара.

12.1. Соглашение о взаимозачете встречных требований между банком и российским импортером — поставщиком товаров.

14, 15 и 16. Клиенты магазина (далее по тексту — «покупатели») открывают в банке карточные счета, размещают страховые депозиты для гарантии оплаты товаров в магазине и осуществляют покупку товаров в магазине в рассрочку.

17. Магазин на средства, полученные от покупателей, открывает страховой депозит в качестве дополнительного обеспечения полученного кредита в банке.

18. Покупатели осуществляют погашение своей задолженности за приобретенные в рассрочку в магазине товары.

19. Магазин осуществляет погашение векселедательского кредита, полученного в банке, и процентов по нему.

20, 21. Банк финансирует приобретение магазином оборудования, необходимого для авторизации карточек покупателей в рамках договора финансового лизинга в соответствии с законодательством.

22, 23. Лизингодатель осуществляет установку оборудования, а банк принимает на себя обязательства по ведению реестра и авторизации покупателей магазина.

**Преимущества схемы финансового инжиниринга клиента в рамках технологии финансового менеджмента клиента в банке.**

Для клиента банка:

возможность ускоренной оплаты поставок товаров из-за отсутствия затрат времени на межбанковский пробег денежных средств;

пополнение оборотных средств с незначительными затратами на их обслуживание;

получение кредита пакетом векселей удобных для магазина номиналов;

возможность разбивать пакет векселей по их количеству в пакете и вексельным суммам;

регулирование уровня процентной ставки по кредиту путем согласованного графика погашения векселей;

включение процентных выплат по векселедательскому кредиту в состав затрат, относимых на себестоимость продукции;

обеспечение оборотными средствами;

ускорение оборачиваемости оборотных средств;

расширение рынка продаж за счет более широкого охвата покупателей;

приобретение постоянных партнеров среди поставщиков товаров;

интегрированная совместная деятельность с банком и получение постоянного партнера в лице кредитной организации;

льготы, связанные с осуществлением лизинговой операции.

Для банка:

замкнутая цепочка делового оборота денежных ресурсов банка;

временной лаг между реальной выдачей денежных средств по кредиту и векселедательским кредитованием;

привлечение новых клиентов;

расширение ресурсной базы банка за счет привлеченных средств, имеющих срочный характер;

повышение функциональной, коммерческой и организационной устойчивости;

«сращивание» клиента с банком;

льготы, связанные с осуществлением лизинговой операции.



## ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЙ В КНИГЕ\*

**Банковская деятельность** — система банковского менеджмента, обеспечивающая идентификацию совокупности банковских рисков и разрешение этих рисков с помощью разработки и реализации банковских продуктов и услуг.

**Банковская логистика** — процесс оптимизации движения денежных потоков клиента с точки зрения эффективного их использования, исходя из его (клиента) потребностей, путем построения специальной внутрибанковской организационно-функциональной инфраструктуры управления.

**Банковский менеджмент** — процесс формирования (выработки) управляющих воздействий на экономические процессы, обеспечивающих оптимизацию банковской деятельности на основе качественной идентификации традиционных банковских рисков и элиминирование этих рисков на основе разработки и реализации банковских продуктов и услуг.

**Банковская операция** — деятельность функциональных подразделений банка по предоставлению банковских услуг.

**Банковский продукт (банковская финансовая технология)** — результат банковской деятельности, передаваемый (продаваемый) клиенту в виде совокупности банковских услуг, выполненных работ, объекта интеллектуальной соб-

\* Приведенные здесь определения не претендуют на общепризнанность и используются автором только в контексте настоящей книги.

ственности, который создается и реализуется для удовлетворения потребностей клиента банка.

**Банковский продуктовый ряд** — совокупность банковских продуктов (банковских финансовых технологий), которые обеспечивают удовлетворение индивидуальных потребностей клиента при соблюдении финансовых, функциональных и коммерческих интересов банка.

**Банковский технологический уклад** — совокупность банковских порядков, правил, процедур, регламентов или совокупность производственных методов и процессов в кредитной организации, обеспечивающая банковский менеджмент системой управляющих воздействий с целью регулирования и контроля процесса разработки и принятия решений при выполнении планов действия банка.

**Банковская услуга** — результат деятельности банка, удовлетворяющий потребности клиента, не связанный с созданием и предоставлением ему нового продукта банковской деятельности.

**Бизнес-диагностика клиента банка** — экспресс-оценка и анализ текущей производственно-хозяйственной ситуации клиента, внешней и внутренней среды его деятельности и финансового состояния для формирования концепции проекта финансового менеджмента клиента.

**Внутренний риск бизнеса клиента** — вероятность наступления неэффективной деятельности клиента, обусловленная ее внутренними характеристиками и действием окружающей среды (экономика, политика, отрасль, законодательство и т. п.).

**Деловой оборот банка** — совокупность технологий, правил, процедур и регламентов или совокупность производственных методов и процессов в банке, обеспечивающих управление денежными средствами банка.

**Задача** — желаемый результат деятельности, достижимый за намеченный период (интервал) времени и характеризующийся набором качественных или количественных характеристик желаемого результата.



**Инновационный менеджмент** — система разработки управляющих воздействий по всей совокупности нововведений в банке.

**Капитальная устойчивость коммерческого банка** — определяется размерами собственного капитала, который обеспечивает достаточный (недостаточный) объем денежных ресурсов для удовлетворения требований о погашении банковских вкладов, резерв для покрытия непредвиденных убытков и долгов, для финансирования развития банка, для адекватных действий в случае наступления форс-мажорных обстоятельств, для адаптации к постоянно изменяющимся внешним условиям.

**Коммерческая устойчивость банка** — мера встроенности коммерческого банка в инфраструктуру рыночных отношений: степень и прочность связей во взаимоотношениях с государством, участие в межбанковских отношениях, системообразующая значимость для банковской сферы экономики в целом, контроль значительной доли финансовых потоков в стране, качество отношений с кредиторами, клиентами и вкладчиками, теснота связи денежного капитала банка с реальным капиталом, социальная значимость коммерческого банка — сосредоточение высокой доли активов и частных вкладов под эгидой одного кредитного учреждения.

**Комплекс взаимоотношений** — взаимоотношения между банком и клиентом, которые позволяют удовлетворять потребности клиента за счет комбинирования банком финансовых инструментов рынка и собственных финансовых технологий.

**Контроль** — непрерывное сопоставление фактических результатов с запланированными, оценка и корректировка результатов в соответствии с поставленными целями.

**Маркетинг клиента** — качественная оценка совокупности методов и отношений, увязывающих в единое целое основные хозяйственные функции по разработке, производству и сбыту продукции или услуг клиента банка.

**Менеджмент** — процесс формирования (выработки) управляющих воздействий на объект управления.

**Менеджмент сбыта** — концепция управления коммерческим банком, объединяющая в себе банковский маркетинг, ориентацию на потребности банковской клиентуры и создание инструментария сбытовой политики банка.

**Менеджер услуги** — организатор конкретных видов работ или управляющих воздействий, связанных с разрешением проблем конкретного банковского клиента, в рамках отдельных программно-целевых групп в банке.

**Миссия коммерческого банка** — главная задача, основная цель существования банка, которая включает в себя стратегические цели и текущие задачи по достижению этих целей.

**Направление развития** — последовательность все более совершенных целей.

**Объект управления** — банковская структура, структурное подразделение банка, персонал банка, клиент банка, т. е. то, чем управляют и что реагирует на управляющее воздействие.

**Организовывание** — проектирование программно-целевой группы (фокус-группы) с определением конкретных заданий и их распределением между банковскими специалистами.

**Особенности деятельности клиента** — рынок, его сегмент, связи с поставщиками и покупателями; оборачиваемость средств, колебания объемов дебиторской и кредиторской задолженностей, возможности высвобождения денежных средств для инвестирования; качество менеджмента и степень готовности принимать и использовать предлагаемые банковские продукты; изменение сумм свободных остатков на банковских счетах; потребности в инвестициях и конкретных проектах производственно-хозяйственной деятельности; потребности в оптимизации денежных поступлений и платежей.

**Организационно-структурная устойчивость коммерческого банка** — соответствие организационной структуры банка

и его управления как целеполагающей функции деятельности банка, так и конкретному ассортименту банковских продуктов и услуг, выполняемых функций, посредством реализации и выполнения которых коммерческий банк обеспечивает реализацию своей стратегии или выполнение возложенной на себя миссии.

**Пакетирование банковских продуктов и услуг** — придание банковским продуктам характеристик, отличающих их от аналогичных банковских продуктов на рынке, а также продажа нескольких банковских продуктов и услуг клиенту в комплексе.

**План** — фиксация системы целей, задач и средств, предусматривающих направленное изменение конкретной ситуации при существующем (предполагаемом) состоянии технологического уклада банка (среды).

**Планирование** — обоснование целей и способов их удовлетворения на основе выявления детального комплекса работ, выбора организационных, технологических и экономических решений, определения эффективных методов и способов, необходимых ресурсов всех видов для их выполнения, установление взаимодействий между участниками-исполнителями для удовлетворения потребностей клиентов банка.

**Планы действий** — описание планируемых изменений и организационно-технических мероприятий, направленных на достижение поставленных целей.

**Проблема** — потенциальная цель (задача), для которой еще не найдены альтернативные способы достижения или не представляется возможным провести поиск альтернативы в рамках существующего технологического уклада банка.

**Проблемноориентированный менеджмент клиента** — создание банковских управленческих технологических процессов в рамках проблем и задач, возникающих у клиента, которые позволяют обеспечить достижение поставленных целей банка.

**Программа** — планируемый комплекс экономических, финансовых, технических, технологических, методических мероприятий, направленных на достижение поставленной генеральной цели или реализацию определенного направления развития.

**Проект** — система управляющих воздействий по управлению изменениями в банковском технологическом укладе в целях его адаптации к требованиям внешней среды путем удовлетворения комплексных потребностей банковской клиентуры с учетом особенностей ее (клиентуры) деятельности.

**Регламент банка** — определенная последовательность действий (операций) с обозначенными задачами и результатами, прямо или косвенно создающих добавленную стоимость банка; контроль за совершением действий (операций).

**Риск** — вероятность получения неблагоприятного результата, характеризуемая неопределенностью информации относительно поведения финансовых потоков, используемых в деловом обороте банка.

**Риск банка** — совокупность банковских рисков, которым подвержено кредитное учреждение и которые возрастают с увеличением (уменьшением) продуктовой экспансии и при организационно-структурных изменениях банка в целом.

**Риск банковского портфеля** — вероятность нарушения сбалансированного соотношения между прибыльностью и ликвидностью банка или ситуация, характеризуемая необходимостью принятия решения в условиях неопределенности информации относительно будущего состояния финансового рынка, и ее влияние на прибыльность и ликвидность банка.

**Риск ликвидности** — способность (неспособность) банка отвечать по своим обязательствам.

**Риск рыночной конъюнктуры** — вероятность понести убытки из-за колебаний конъюнктуры на финансовом

рынке, вызванных как экономическими, так и иными причинами.

**Риск рыночной стратегии** — способность (неспособность) разрабатывать и предлагать банковские услуги и продукты, которые не только удовлетворяют существующий спрос банковской клиентуры, но и формируют его.

**Риск стратегии банка** — вероятность того, что банк неадекватно опередит собственный рынок и/или не сможет обеспечить предоставление финансовых продуктов и услуг, которые создают спрос или удовлетворяют уже существующие потребности.

**Риск селективный** — вероятность выбора неправильных приоритетов в создании и развитии тех или иных банковских продуктов и услуг, связанный с неверной оценкой перспективности данного вида банковских продуктов и услуг.

**Риск эффективности текущей деятельности банка** — вероятность того, что текущая неэффективность деятельности банка приведет к сокращению потока доходов.

**Система** — совокупность взаимосвязанных элементов, обладающих целостностью и окруженных средой.

**Технологичность** — свойство, показывающее, насколько близко финансовая схема, банковский продукт (банковская финансовая технология, банковская услуга) учитывает требования существующего технологического уклада банка и практики его делового оборота.

**Технология финансового менеджмента клиента в коммерческом банке** — система разработки и реализации управляющих воздействий на основе создания банковских продуктов (банковских финансовых технологий по управлению потоками финансовых ресурсов клиента), выраженных в денежных средствах, позволяющая детерминировать клиентскую базу по срокам, объемам и стоимости, а также система построения стратегии и тактики финансового обеспечения банка, позволяющая принимать оптимальные финансовые решения как для банка, так и для клиента.

**Финансовый инжиниринг клиента** — финансовое обеспечение клиента с использованием различных банковских продуктов, в том числе собственных банковских финансовых технологий и финансовых инструментов рынка, которое отвечает потребностям как клиента, так и интересам банка.

**Финансовый менеджмент** — вид профессиональной деятельности по формированию управляющих воздействий на организационно-хозяйственную систему и принятию рациональных решений в условиях неопределенности и многокритериальности выбора в целях реализации стратегии и тактики финансового обеспечения коммерческой деятельности, позволяющих управлять денежными потоками и находить оптимальные финансовые решения.

**Финансовый менеджмент клиента в коммерческом банке** — вид профессиональной деятельности, направленной на принятие решений по обеспечению наиболее эффективного движения финансовых ресурсов клиента, разработку и реализацию политики оптимального сочетания экономических интересов банка и клиента.

**Финансовое обеспечение** — конструирование новых банковских финансовых технологий, использование отдельных блоков банковских продуктов или их частей, существующих финансовых инструментов рынка в целях оптимизации денежных потоков клиента.

**Финансовая технология** — технология кредитной (финансовой) организации, которая связана с ее основной деятельностью, т. е. с привлечением и размещением денежных средств.

**Финансовая устойчивость коммерческого банка** — соответствие (несоответствие) основным плановым (нормативным) обобщающим показателям деятельности банка, которые синтезируют характеристики других экономических составляющих финансовой устойчивости банка: объема и структуры собственных средств, уровня доходов и прибыли, нормы прибыли на собственный капитал банка, достаточности ликвидности, мультипликативной эффективнос-

ти собственного капитала и создания добавленной стоимости банком.

**Фокус-группа** — программно-целевая (рабочая) группа или структура управления проектом финансового менеджмента клиента, включающая состав участников — реализаторов конкретного банковского продукта (банковской финансовой технологии) с распределением функций этих участников, которые будут осуществлять ввод банковского продукта в деловой оборот банка.

**Функциональная устойчивость коммерческого банка** —

1. Специализация коммерческого банка на ограниченном круге услуг и операций, которая позволяет специализированному банку более эффективно управлять выбранным ассортиментом банковских продуктов. Специализация коммерческого банка ставит его в тесную зависимость от изменения рыночной конъюнктуры, исключая возможность диверсификации деятельности банка при ее изменении.
2. Расширение (диверсификация) функций, или универсализация коммерческого банка, предпосылкой которой является представление об устойчивости исходя из того, что большинство клиентов предпочитает удовлетворять весь набор своих потребностей в банковских продуктах в одном банке. Универсализация коммерческого банка позволяет диверсифицировать структуру привлечения денежных ресурсов и не зависеть от одного, пусть крупного, клиента; но расширение объема и диапазона предоставляемых услуг может привести к чрезмерному усложнению организации и управления банком и, как результат, — к потере чувствительности банка к потребностям рыночной среды, к ослаблению его устойчивости и конкурентоспособности.

**Управление** — процесс анализа реакции объекта управления на управляющее воздействие.

**Управляющее воздействие** — разработка и реализация правил, процедур, внутрибанковских нормативных актов, которые регулируют процесс выработки и принятия решений, обеспечивающих выполнение планов действий банка.

**Цель** — желаемый результат деятельности, достижимый в пределах некоторого интервала времени.

**Экономическое содержание финансового менеджмента клиента** — оптимизация финансовых потоков клиента с учетом особенностей его деятельности (рынок, его сегмент, связи с поставщиками и покупателями, оборачиваемость средств, изменение сумм свободных остатков на счетах, колебания объемов дебиторской и кредиторской задолженностей, возможностей высвобождения денежных средств для инвестирования; качество менеджмента и степени готовности клиента принимать и использовать предлагаемые банковские продукты и услуги; оценка потребностей клиента в банковских продуктах и услугах на основе изучения конкретных проектов хозяйственной деятельности клиента с позиции возможного в них участия банка) в целях обеспечения устойчивой диверсифицированной ресурсной базы банка, обеспечивающей эффективность его финансовых вложений на основе сбалансированной структуры портфеля активов и пассивов банка.



## ЛИТЕРАТУРА

*Алексащенко С. и др.* Пути российских реформ // Экономика и орг. пром. пр-ва (ЭКО). — 1996. — № 5.

Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / Под ред. Г. П. Иванова. — М.: ЮНИТИ, 1995.

*Аушев М.-Б. А.-Х.* Проблема устойчивости коммерческих банков в конкурентной среде: Дис. ... канд. экон. наук / М.: Рос. акад. гос. службы при президенте Российской Федерации, каф. конкретной экономики. — М., 1996.

*Балабанов И. Т.* Основы финансового менеджмента: Как управлять капиталом? — М.: Финансы и статистика, 1995.

*Бернс В., Хавранек П.* Руководство по оценке эффективности инвестиций. — М.: Интерэксперт, 1995.

*Бессмертный С., Рубцов С.* Особенности и возможности банковского маркетинга в российских условиях // Рынок ценных бумаг. — 1995. — № 22.

*Бессмертный С., Рубцов С., Ахмедов Н.* Управление диверсифицированным капиталом // Рынок ценных бумаг. — 1996. — № 3.

*Белых Л. П.* Устойчивость коммерческих банков: Как банкам избежать банкротства. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996.

*Воропаев Ю. Н.* Оценка риска аудита и бизнеса // Бух. учет. — 1996. — № 4.

*Гренбэк Г. В., Соломенникова Е. А.* Бизнес-диагностика на промышленном предприятии // Экономика и орг. пром. пр-ва (ЭКО). — 1995. — № 10.

*Делягин М.* Инвестиционный кризис как способ существования // Деловой мир. — 1996. — 19—25 июля.

*Ефимова О. В.* Финансовый анализ. — М.: Бух. учет, 1996.

*Ковалев В. В.* Финансовый анализ. — М.: Финансы и статистика, 1996.

*Коробов Ю. Н.* Маркетинг и структура банка // Деньги и кредит. — 1996. — № 4.

*Коробов Ю. Н.* Среда банковской конкуренции — от торговых домов до брокерских контор // Банковское дело. — 1996. — № 7.

*Кузнецов М., Овчинников А.* Финансовый инжиниринг на рынке государственных ценных бумаг // Рынок ценных бумаг. — 1995. — № 21.

*Лаптырев Д.* Кто не планирует, тот не управляет // Банковские технологии. — 1996. — № 7.

*Масленченков Ю. С.* Некоторые аспекты анализа при принятии инвестиционных решений // Рынок ценных бумаг. — 1994. — № 17.

*Масленченков Ю. С.* Оценка надежности эмитентов акций // Рынок ценных бумаг. — 1994. — № 19.

*Масленченков Ю. С., Команов В. А.* Новые возможности депозитов банка // Банковский журн. — 1995. — № 6.

*Масленченков Ю. С., Команов В. А.* Финансовый менеджмент банка: фундаментальный анализ и продуктовый ряд // Бизнес и банки. — 1995. — № 48.

*Масленченков Ю. С.* Кризис «естественной урожайности» и банковское сообщество // Коммерсантъ-Daily. — 1995. — 7 дек.

*Масленченков Ю. С.* Финансовый менеджмент в коммерческом банке: Фундаментальный анализ. — М.: Перспектива, 1996.

*Масленченков Ю. С.* Финансовый менеджмент в коммерческом банке: Кн. 2: Технол. уклад кредитования. — М.: Перспектива, 1996.

*Масленченков Ю. С.* Ситуация в банковской сфере России и прогноз ее развития // Бизнес и банки. — 1996. — № 3.

*Масленченков Ю. С.* Управление рисками банка на основе анализа финансовых потоков (на примере управления банковскими рисками) // Бюл. фин. информ. — 1996. — № 2 (9).

*Масленченков Ю. С.* Формализованные процедуры финансового анализа // Финансист. — 1996. — № 10.

*Масленченков Ю. С.* Способы минимизации кредитных рисков // Финансист. — 1996. — № 12.

*Масленченков Ю. С.* Моделирование планирования банковской деятельности // Бизнес и банки. — 1996. — № 12.

*Масленченков Ю. С.* Банковский сектор России: прогнозы и реалии // Бизнес и банки. — 1996. — № 13.

*Масленченков Ю. С.* Выявление и управление риском ликвидности // Финансист. — 1996. — № 14.

*Масленченков Ю. С.* Не стройте иллюзий перед выбором // Экономика и жизнь. — 1996. — № 20.

*Масленченков Ю. С.* Новый порядок валютного регулирования и его последствия для банков // Бизнес и банки. — 1996. — № 23.

*Масленченков Ю. С., Команов В. А.* ФПГ и финансовый менеджмент клиента // Бизнес и банки. — 1996. — № 26.

*Масленченков Ю. С., Команов В. А.* Оценка деятельности коммерческого банка на основе балансовых уравнений // Бизнес и банки. — 1996. — № 30.

*Масленченков Ю. С.* Государство и банки: современная российская ситуация // Бизнес и банки. — 1996. — № 34.

Новые увлечения банков // Финансист. — 1996. — № 39.

«О типовых формах квартальной бухгалтерской отчетности организаций и указания по их заполнению в 1996 году». Утверждено приказом Министерства финансов РФ от 27 марта 1996 г. № 31.

*Оголева Л. Н.* Инновационная деятельность как объект проектного финансирования. — М., 1995.

*Ойкен В.* Основные принципы экон. политики. — М.: Прогресс, 1995.

Основные принципы специализации в банковском деле // Финансист. — 1996. — № 48.

*Решке Х., Шелле Х.* Мир управления проектами. — М.: Аланс, 1994.

*Родионова В. М., Федотова М. А.* Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. — М.: Перспектива, 1995.

*Румянцева З. П.* Современный менеджмент // Рос. экон. журн. — 1995. — № 9.

*Рэдхэд К., Хьюс С.* Управление финансовыми рисками. — М.: ИНФРА-М, 1996.

*Сергеев И.* Логистика и ее применение на предприятии // Рос. экон. журн. — 1995. — № 10.

*Фатхутдинов Р. А.* Система менеджмента. — М., 1996.

Финансовый менеджмент: теория и практика / Под ред. чл.-кор. АМИР Е. С. Стояновой. — М.: Перспектива, 1996.

*Фоломьев А. Н.* Экономика и организация рыночного хозяйства. — М.: Прогресс, 1995.

*Шапиро В. Д.* Управление проектами. — СПб., 1996.

*Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С.* Методика финансового анализа. — М.: ИНФРА-М, 1995.

*Шрамченко Т. Б.* Современный менеджмент // Рос. экон. журн. — 1995. — № 10.

*Шумпетер Й.* Теория экон. развития: Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / Пер. с англ. — М., 1982.

Концепция реорганизации банковского бизнеса // Финансист. — 1996. — № 11.

## ОБ АВТОРЕ КНИГИ

*Юрий Семенович МАСЛЕНЧЕНКОВ* родился в 1955 г. в Москве. Руководитель структурного подразделения одного из российских коммерческих банков. Окончил Московский экономико-статистический институт (МЭСИ) в 1987 г. по специальности «Статистика», по образованию экономист. Окончил факультет бизнеса Дюк Университета (США) в 1992 г. Стажировался в банках развитых индустриальных стран. Имеет академическую степень магистра экономики Финансовой академии при правительстве Российской Федерации. Автор серии книг по банковскому финансовому менеджменту и более 40 научно-практических публикаций по проблемам финансового рынка России. Специалист в области комплексного экономического анализа и финансового менеджмента.

*Научно-практическое издание*

**Юрий Семенович Масленченков**

**ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ**

**Книга третья**

**Технология финансового менеджмента клиента**

*Редактор А. И. Иоффе*

*Оригинал-макет М. Н. Кобринский*

Лицензия ЛР № 060865 от 12.03.92 г.

Подписано в печать 5.01.97. Формат 84×108<sup>1</sup>/<sub>32</sub>.

Бумага офсетная № 1. Гарнитура «Таймс».

Печать офсетная. Усл. печ.л. 6,9. Уч.-изд. л. 11,1.

**Зак. 4028. Тираж 6000 экз.**

**Издательство «Перспектива»**

107061, Москва, ул. 9-я Рота, д. 15

телефон (095) 963-25-36, факс (095) 962-31-26

Отпечатано с готового оригинал-макета в

ОАО «Типография «Новости».

107005, Москва, ул. Фр. Энгельса, 46.