

Стратегия построения эффективной модели инвестиционного подразделения в коммерческом банке

© 2011 С.А. Акифьева

Московский государственный университет экономики,
статистики и информатики (МЭСИ)

E-mail: svetlana.akifieva@gmail.com

В статье предложена стратегия развития инвестиционно-банковского направления на базе действующей кредитной организации. Разработана эффективная организационная структура, которая отвечала бы требованиям как клиентов, так и самого банка. Даны характеристики отдельным структурным единицам.

Ключевые слова: инвестиционный блок, департамент собственных инвестиционных операций, корпоративно-инвестиционный департамент, департамент развития и поддержки инвестиционных операций, Front-office, Middle-office, Back-office.

На реализацию проекта по развитию инвестиционно-банковского направления в отечественном коммерческом банке оказывают влияние следующие факторы, которые можно разделить на две группы:

1. Внешние факторы:

- экономическая ситуация в стране;
- наличие развитой инфраструктуры рынка;
- законодательная база;
- наличие на рынке спроса на инвестиционно-банковские услуги;
- позиция банков-конкурентов по предложению аналогичных услуг;
- узнаваемость бренда;
- надежность и репутация банка.

2. Внутренние факторы:

- наличие денежных ресурсов на развитие нового направления;
- знания и опыт ключевых сотрудников;
- отношения с клиентами и партнерами;
- наличие “богатого” продуктового ряда;
- использование передовых технологий в работе;
- связи с правительственными организациями.

Но самое главное условие - это наличие четко определенной стратегии развития инвестиционно-банковского направления, которая должна соответствовать общей стратегии банка. В качестве основных целей стратегии развития можно выделить:

- создание “национального чемпиона рынка инвестиционных услуг”, способного конкурировать с международными инвестиционными банками и удерживать в долгосрочной перспективе лидерство на российском финансовом рынке и рынках СНГ;
- формирование дополнительного источника дохода для банка;
- сохранение и развитие бизнеса с крупными корпоративными клиентами путем предложения им полного спектра инвестиционно-банковских услуг.

Для определения способа построения инвестиционно-банковского бизнеса автор выделяет два возможных варианта: приобретение существующего игрока и органическое развитие (на базе существующего бизнеса).

Рассмотрим преимущества и недостатки данных подходов:

	Приобретение существующего игрока	Органическое развитие
+	<ul style="list-style-type: none"> - быстрое занятие доли на рынке - приобретение навыков и репутации - возможность немедленного предложения новых продуктов корпоративным клиентам 	<ul style="list-style-type: none"> - более низкие затраты на создание бизнеса - сфокусированное развитие целевых продуктов - максимальное использование преимуществ собственного бизнеса
-	<ul style="list-style-type: none"> - сложность интеграции бизнеса и извлечения синергии - трудная совместимость корпоративных культур и риск потери ключевых сотрудников - высокая стоимость объектов приобретения 	<ul style="list-style-type: none"> - более медленное занятие долей на рынке - сложность создания репутации - сложность создания инвестиционно-банковской культуры

Каждый банк должен для себя самостоятельно выбирать наиболее приемлемый для него вариант исходя из своих возможностей и целей.

Остановимся на втором варианте, когда инвестиционно-банковское подразделение строится в рамках действующей кредитной организации путем выделения корпоративного и инвестиционного блоков. Это связано с тем, что инвестиционно-банковские услуги являются, с одной стороны, весьма привлекательными для банка, а с другой – высокорисковыми. Как комплексные и индивидуализированные услуги, они требуют участия в процессе реализации множества банковских отделов и служб. Банк, включающий такие услуги в свой ассортимент, должен иметь соответствующую организационную структуру, способную наиболее эффективно удовлетворять потребности клиентов и минимизировать риски инвестиционной деятельности.

Принимая во внимание отсутствие каких-либо жестких требований со стороны регуляторов рынка, структура инвестиционного блока может выстраиваться каждым институтом индивидуально в соответствии с реализованной в бизнес-процессе логикой. К основным факторам, влияющим на персональный состав, численность и структуру данного подразделения, можно отнести следующие.

Сегменты рынка, на которых проводятся операции, и финансовые инструменты, являющиеся предметом сделок:

1) операции на рынке капиталов:

- с долевыми инструментами (акции, паи ПИФов);
- с долговыми инструментами (включая векселя);

2) операции с производными финансовыми инструментами;

3) операции на денежном рынке.

Технология организации торговли в сегменте рынка, на котором проводятся операции:

- организованные рынки;
- неорганизованные рынки.

Географическое расположение торговых площадок или мест проведения сделок:

- операции на внутренних рынках;
- операции на международных рынках.

Валюта, в которой проводятся сделки:

- внутренняя;
- международные валюты;
- валюты стран третьего мира; и т.д.

Постоянный состав участников сделок в зависимости от страны локализации участника торгов:

- резиденты;
- нерезиденты (в том числе офшорные компании).

Виды проводимых сделок:

- купля/продажа;
- РЕПО;
- сделки с маржой;
- своп;
- мена; и т.д.

Принадлежность средств, участвующих в сделках:

- собственные средства (деньги/бумаги);
- средства клиентов (поручения клиентов могут осуществляться во исполнение как договора поручения, так и договора комиссии);
- заемные средства;
- средства, полученные в доверительное управление;
- средства, полученные в результате сделок РЕПО;
- другие виды средств.

Перспективы инвестиционно-банковской деятельности достаточно велики, а следовательно, присутствие банков на инвестиционном рынке будет расти. В структуре крупного универсального банка предлагается выделить инвестиционный блок (см. рисунок), состав и функции которого адаптированы к деятельности на инвестиционном рынке и к оказанию индивидуализированных услуг.

В предлагаемой структуре инвестиционного блока необходимо выделить следующие функциональные департаменты:

- департамент собственных инвестиционных операций банка;
- корпоративно-инвестиционный департамент;
- департамент развития и поддержки инвестиционного бизнеса.

В рамках каждого департамента выделяются отдельные управления, отвечающие за реализацию соответствующих инвестиционно-банковских услуг.

Департамент собственных инвестиционных операций отвечает за управление собственным инвестиционным портфелем банка, в том числе:

- за моделирование структуры портфеля и разработку инвестиционной стратегии банка;
- управление капиталом банка и контроль риска;
- подготовку аналитических исследований на основе фундаментального и технического анализа.

Корпоративно-инвестиционный департамент отвечает за текущую работу с имеющимися и потенциальными клиентами по следующим направлениям:

- управление активами и торговые операции на финансовых рынках;

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БЛОК

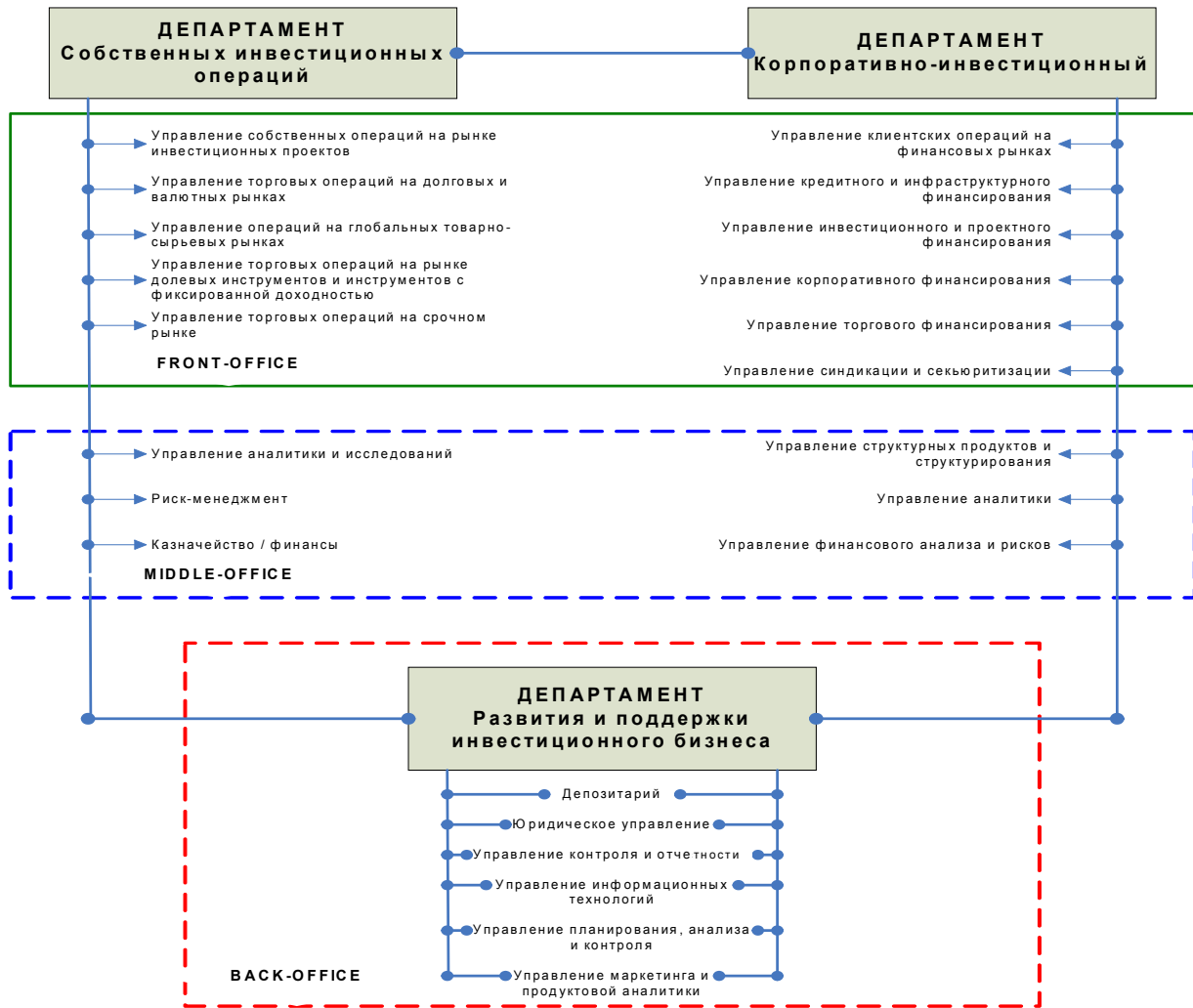


Рис. Предлагаемый вариант организационной структуры инвестиционного блока

- привлечение финансирования и андеррайтинг, в том числе продвижение ценных бумаг клиентов на финансовые рынки;
- слияния и поглощения и прямые инвестиции (торговое финансирование);
- исследование рынков и эмитентов, подготовка аналитических материалов и выработка рекомендаций, в том числе стратегических, когда аналитики помещают компании и отрасли промышленности в количественные рамки с полным рассмотрением макроэкономического сценария.

Следует обязательно учитывать, что управление аналитики и исследований департамента собственных инвестиционных операций и управление аналитики корпоративно-инвестиционного департамента обязательно должны быть полностью независимыми друг от друга подразделениями, чтобы не возникал конфликт интересов, ставший краеугольным камнем для многих американских инвестиционных банков.

Относительно новым подразделением является управление структурных продуктов и структурирования, которое осуществляет работу по двум направлениям:

- 1) создание комплекса структурированных продуктов, которые типично обеспечивают намного большую маржу и окупаемость, чем лежащие в их основе ценные бумаги;
- 2) структурирование сложных сделок подразделений банка, таких как слияние компаний и их поглощение, кредитование и финансирование частного капитала, когда задействуются несколько.

Данное подразделение стало особенно актуальным, когда производные финансовые инструменты стали играть существенную роль на финансовом рынке.

Департамент развития и поддержки инвестиционного бизнеса обеспечивает работу инвестиционного блока в целом, в том числе:

**Примерный состав структурных блоков и основные функции,
выполняемые структурными подразделениями**

Наименование структурного блока и примерный состав входящих в него административных элементов	Основные функции, выполняемые структурным блоком
<p>Front-office</p> <p>1. Подразделения, непосредственно работающие с клиентами и предлагающие им имеющиеся у банка продукты и услуги (в том числе инициирующие совершение клиентами сделок) - в большинстве банков именуемые sales-подразделениями</p> <p>2. Подразделения, поддерживающие постоянную связь с предполагаемыми инвесторами и организующие своевременное сообщение инвесторам позитивной информации о деятельности компании, ее клиентов, предполагаемых корпоративных событиях, относящихся к появлению новых финансовых инструментов (например, эмиссии акций и облигаций)</p> <p>3. Подразделения, заключающие сделки с ценными бумагами как по поручению клиентов, так и за счет собственных средств компании, - трейдинг</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Привлечение новых клиентов • Инициация максимального количества сделок имеющимися клиентами • Предложение новых инструментов финансового рынка имеющимся клиентам • Обеспечение размещения выпусков ценных бумаг при исполнении функций андеррайтера • Своевременное информирование имеющихся и потенциальных клиентов о корпоративных событиях эмитентов, предполагающихся эмиссиях, имеющихся аналитических материалах • Заключение сделок в соответствии с полученными поручениями клиентов • Заключение сделок на собственную позицию
<p>Middle-office</p> <p>Подразделения, обеспечивающие банк и клиентов структурными продуктами и аналитическими материалами</p>	<p>Полная и своевременная помощь в структурировании сделок и передача информации от подразделений Front-office подразделениям Back-office</p>
<p>Back-office</p> <p>1. Подразделения, учитывающие сделки и операции с ценными бумагами в соответствии с действующим законодательством</p> <p>2. Подразделения, занимающиеся административной поддержкой клиентов банка</p> <p>3. Подразделение, осуществляющее контроль и управление специфическими рисками, присущими профессиональной деятельности на финансовом рынке</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение учета сделок и операций с ценными бумагами в полном соответствии с требованиями регулятора • Администрирование отношений с клиентами (заключение договоров в соответствии с оговоренными условиями или действующими тарифными планами, предоставление отчетов в соответствии с требованиями регуляторов и т.д.) • Создание системы лимитов, контроль соблюдения установленных лимитов и процедур, необходимых для управления рисками

- обеспечение расчетов;
- управление ликвидностью и рисками;
- мониторинг контрагентов;
- юридическое сопровождение;
- техническую поддержку;
- исполнение сделок;
- оперативный учет.

В организационной структуре инвестиционного блока выделяются Front-office, Middle-office и Back-office. Представим структуру инвестиционно-банковского бизнеса и функции, выполняемые подразделениями, составляющими основу инвестиционного блока (см. таблицу).

Перечисленные в таблице условные блоки состоят из самостоятельных структурных подразделений, количество, функции и численность занятого персонала которых значительно варьируются в зависимости от масштабов бизнеса банка.

Вывод

Для России наиболее приемлемым является вариант построения инвестиционно-банковско-

го направления на базе существующего коммерческого банка. В пользу этого утверждения говорит тот факт, что инвестиционная деятельность банка невозможна без наличия хорошо организованной и развитой работы по другим направлениям. Именно иные виды деятельности банка способны создать основу для развития в рамках данной кредитной организации инвестиционно-банковской деятельности, но для этого необходимо разработать соответствующую организационную структуру инвестиционно-банковского подразделения и дать практические рекомендации по ее внедрению и реализации. Это, в свою очередь, станет толчком для превращения обычного коммерческого банка в универсальный банк, отличающийся размером собственного капитала, количеством видов деятельности и комплексностью услуг.

Рассмотренная выше бизнес-модель является универсальной, но она может варьироваться в довольно широких пределах в зависимости от целей и условий конкретного банка. На практи-

ке модель организационного построения каждого конкретного банка - это уникальное (за редким исключением) сочетание названных выше форм подразделений, зависящее как от реальных условий их функционирования, так и от многих привходящих обстоятельств. Так, банки различаются между собой размером, уровнем специализации, обслуживаемой клиентурой, структурой пассивов и многими другими характеристиками. Поэтому невозможно создать идеальную банковскую структуру, максимально удовлетворяющую всем возможным требованиям. В опре-

деленном смысле организационная структура банка всегда компромиссна.

1. Modern Money and Banking / Roger LeRoy Miller, David D. VanHoose. Hardcover, 1992. Okt.
2. Commercial Bank Management / Peter S. Rose. Hardcover, 1996. Oct.
3. Doing Deals: Investment Banks at Work / Robert G. Eccles, Dwight B. Crane. Harvard Business School Press, 1988.
4. Investment Banking Explained: An Insider's Guide to the Industry / Michel Fleuriet. McGraw-Hill, 2008. June 26.

Поступила в редакцию 05.12.2010 г.