

Министерство образования и науки РФ  
Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Владимирский государственный университет имени  
Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

Р.В. МОРГУНОВА Н.В. МОРГУНОВА

# ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В БАНКАХ

Учебное пособие

*Рекомендовано УМО по образованию в области финансов, учета и мировой  
экономики в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся  
по специальности «Финансы и кредит»*



Владимир 2011

УДК 004.65

ББК 32.965

М79

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор, академик РАЕН  
зав. кафедрой финансов и кредита Национального института бизнеса

*И.И. Лютова*

Доктор экономических наук, профессор  
директор филиала Всероссийского заочного финансово-экономического  
института г. Владимира

*Л.К. Корецкая*

Доктор экономических наук, доцент  
зав. кафедрой менеджмента  
Владимирского государственного университета

*Н.М. Филимонова*

Печатается по решению редакционного совета  
Владимирского государственного университета

**Моргунова, Р. В.** Финансовый менеджмент в банках : учеб. посо-  
М79 бие / Р. В. Моргунова, Н. В. Моргунова ; Владим. гос. ун-т. – Владимир :  
Изд-во Владим. гос. ун-та, 2011. – 214 с. – ISBN 978-5-9984-0102-2.

Предлагаемое читателю учебное пособие посвящено актуальным вопросам финансового менеджмента, учёта и финансового анализа в банках. Рассмотрены основы финансового менеджмента в банке, стратегия и тактика в управлении финансами, приведены основные показатели и структура анализа финансово-хозяйственной деятельности банков, критерии принятия решений в управлении финансами. Особое место в пособии уделено управлению рисками, планированию и бюджетированию финансов, анализу и оценке как внутренних, так и внешних денежных потоков.

Предназначено для студентов специальностей 080105 «Финансы и кредит», 080109 «Бухгалтерский учет и аудит» очной и заочной форм обучения в соответствии с требованиями образовательно-профессиональной программы высшего образования по профессиональному направлению подготовки специалистов и магистров по экономике и предпринимательству.

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС 3-го поколения.

Табл. 18. Ил. 24. Библиогр.: 19 назв.

УДК 004.65

ББК 32.965

ISBN 978-5-9984-0102-2

© Владимирский государственный  
университет, 2011

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение</b> .....	5
<b>Глава 1. Сущность, цели и задачи финансового менеджмента</b> .....	7
1.1. Определения финансового менеджмента в банках.....	7
1.2. Приёмы финансового менеджмента.....	14
Тесты № 1.....	16
<b>Глава 2. Управление собственными и привлеченными     средствами коммерческого банка</b> .....	20
2.1. Состав средств коммерческого банка.....	20
2.2. Собственный капитал банка.....	21
2.3. Управление банковским капиталом.....	23
2.4. Управление обязательствами коммерческого банка.....	27
2.5. Планирование размера привлеченных средств-нетто и заемных средств-нетто.....	31
2.6. Межбанковский кредит в формировании привлеченных средств.....	33
Тесты № 2.....	37
<b>Глава 3. Управление активными операциями коммерческого банка</b> ...40	
3.1. Взаимодействие статей актива и пассива баланса коммерческого банка.....	40
3.2. Основные направления использования ресурсов банка .....	41
3.3. Управление структурой кредитных вложений.....	44
3.4. Управление обеспеченностью банковских ссуд.....	48
3.5. Формирование процентной ставки по кредитам.....	51
3.6. Управление инвестиционной деятельностью коммерческого банка.....	60
3.7. Управление операциями с ценными бумагами.....	62
3.8. Управление операциями банка с векселями.....	73
3.9. Управление валютными операциями .....	78
Тесты № 3.....	81

<b>Глава 4. Управление формированием затрат банка.....</b>	<b>85</b>
4.1. Себестоимость банковских продуктов и услуг.....	85
4.2. Методология оптимизации затрат. Способы и методы оптимизации.....	101
4.3. Практические аспекты оптимизации.....	110
Тесты № 4.....	136
<b>Глава 5. Управление рисками банка.....</b>	<b>139</b>
5.1. Общая характеристика банковских рисков и способы их расчётов.....	139
5.2. Виды рисков.....	144
5.3. Страхование рисков.....	164
Тесты № 5.....	172
<b>Глава 6. Разработка стратегии финансового менеджмента         в банковском деле.....</b>	<b>175</b>
6.1. Сущность стратегии финансового менеджмента.....	175
6.2. Основные механизмы реализации стратегии.....	177
6.3. Основные этапы реализации стратегии.....	178
Тесты № 6.....	185
<b>Глава 7. Формирование корпоративной культуры для реализации         финансовой стратегии в банках.....</b>	<b>187</b>
7.1. Модели корпоративного управления в банках.....	187
7.2. Корпоративный кодекс в банках.....	196
Тесты №7.....	200
<b>Заключение.....</b>	<b>204</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>206</b>
<b>Библиографический список .....</b>	<b>212</b>
<b>Рекомендательный библиографический список.....</b>	<b>213</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

Предметом настоящего курса является управление финансовым направлением деятельности коммерческих банков. Характерным признаком данного типа предприятий выступает совмещение двух важнейших аспектов хозяйственной деятельности – производственного и финансового. Таким образом, для кредитной организации финансовый менеджмент должен рассматриваться как приоритетное направление управления, что и определяет его практическую актуальность. Дополнительным ролеобразующим фактором является структура финансовых ресурсов банка. Для большинства предприятий основным их элементом выступают собственные средства, для банков – привлеченный (т.е. заемный) капитал. Это обуславливает особые требования к эффективности управленческих решений, связанных с организацией движения потоков денежных средств и конкретных финансовых операций. Наконец, ни в одной из сфер предпринимательской деятельности государственное регулирование не осуществляется в таком объеме как в кредитно-финансовой.

Необходимость соблюдения установленных Центральным банком нормативов и ограничений выдвигает дополнительные требования по большинству направлений финансового менеджмента. Указанные выше факторы определяют настоящий курс в качестве профилирующего при подготовке банковских служащих любого должностного уровня.

### **Цель и задачи изучения дисциплины**

Изучение дисциплины «Финансовый менеджмент в банках» направлено на формирование осознанного понимания необходимости управления финансами банка на строго системной основе. В процессе работы по курсу обучаемые должны познакомиться со следующими основными вопросами:

- место и роль финансового менеджмента в комплексной системе управления банком, его структура и ресурсное обеспечение;

- стратегия финансового менеджмента, особенности ее формирования и реализации в условиях завершающей стадии становления рыночной экономики;
- финансовая система банка, управление ею в целом и в поэлементном разрезе.

### **Взаимосвязь с другими дисциплинами учебной программы**

Для успешного освоения данного курса обучаемым необходимо предварительно изучить ряд общих и специальных дисциплин:

- основы теории финансов;
- банковское дело;
- стратегический менеджмент в коммерческом банке.

Знания, полученные обучаемыми в рамках настоящего курса, необходимы для успешного изучения специальных дисциплин, предметом которых выступают конкретные типы финансовых операций банка.

# Глава 1. СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

## 1.1. Определения финансового менеджмента в банках

**Финансовый менеджмент** – это наука и искусство принимать инвестиционные решения и решения по выбору источников их финансирования. Для понимания этого определения лучше всего представить организацию в ее так называемой балансовой форме – как совокупность активов и пассивов.

**Финансовый менеджмент в коммерческом банке** – это управление процессами формирования и использования денежных ресурсов. Он тесно связан с организационно-технологическим менеджментом – управлением банковскими подразделениями, их взаимоотношениями в различных процессах банковской деятельности, в том числе управлением персоналом банка. Наряду с проблемами финансового, организационно-технологического характера в коммерческом банке большое значение имеют проблемы информационного и логико-аналитического обеспечения финансового менеджмента коммерческого банка, оптимизации деятельности коммерческого банка как хозяйствующего субъекта и оптимизации технологических процессов и организационных структур. Последние относятся к проблемам системного анализа (исследования операций, информации).

**Цели и задачи финансового менеджмента в коммерческом банке** – определение рациональных требований и методических основ построения оптимальных организационных структур и режимов деятельности функционально-технологических систем, обеспечивающих планирование и реализацию финансовых операций банка и поддерживающих его устойчивость при заданных параметрах, планирование финансовой деятельности банка и управление процессами привлечения и размещения денежных средств.

В цели и задачи финансового менеджмента в коммерческом банке не включены следующие блоки банковской деятельности: бухгалтерский учет и отчетность, валютное регулирование, банковское право, директивная отчетность и управление экономическими нормативами, включая обязательное резервирование и создание резервов под обесценение операций с ценными бумагами и выдаваемыми кредитами. Это объясняется тем, что всё вышеперечисленное является директивными нормами, которые введены на уровне государства и не подлежат управлению с использованием внутренних и внешних

резервов банка. Широко используемое в настоящее время понятие "финансовый менеджмент" имеет многочисленные толкования. Но в целом российские специалисты сходятся в одном – *финансовый менеджмент – это управление отношениями по формированию и использованию денежных ресурсов.*

В гораздо меньшей степени, чем общий финансовый менеджмент, отечественными авторами проработана *проблема финансового менеджмента в коммерческом банке.* Причина заключается в специфике деятельности коммерческого банка как финансового посредника по управлению денежными потоками, которым присуща вся совокупность функций денег. К освещению этой проблемы авторы, как правило, подходят с позиций соблюдения требований и нормативов государственных регулирующих органов, отвечающих за ликвидность банковской системы в целом.

В процессе своей деятельности коммерческий банк исходит в основном из микроэкономических факторов и устойчивости клиентов. Такой подход наиболее актуален в современных условиях, так как первичным звеном в экономической цепочке создания продукции (товаров, услуг) являются создатели материальных ценностей. Соответственно и коммерческий банк для рыночной экономики первичен, а Центробанк – конструктор перестройки банковской системы.

Одна из *особенностей финансового менеджмента* в коммерческом банке в современных российских условиях – это отсутствие единообразной технологии управления экономическими процессами в кредитной организации в рамках существующей кредитно-банковской системы. *Главная же особенность финансового менеджмента в коммерческом банке* в нынешних российских условиях обусловлена тем, что коммерческий банк – это единственный экономический субъект, который системно управляет всеми функциями денег (мера стоимости, функции обращения, платежа и накопления) и в этой связи является первичным звеном рыночной экономики. Внешняя среда финансового менеджмента в коммерческом банке – это совокупность финансовых отношений.

*Объект деятельности* финансового менеджмента в коммерческом банке – процессы исследования финансовых операций банка и управления потоками денежных средств банковской клиентуры.

*Предмет деятельности* финансового менеджмента в коммерческом банке – разработка и использование систем и методик рационального планирования и реализации финансовых операций (процессы привлечения и размещения денежных средств).



**Цель** финансового менеджмента в коммерческом банке – определение рациональных требований и методических основ построения оптимальных организационных структур и режимов работы функционально-технологических систем, обеспечивающих планирование и реализацию финансовых операций банка и поддерживающих его устойчивость при заданных параметрах, направленных на приращение собственного капитала (акционерного капитала) и/или прибыли при условии сохранения стабильности и устойчивости коммерческого банка.

Финансовый менеджмент в коммерческом банке, как и любая система управления, состоит из двух подсистем:

- управляемой, или объекта управления;
- управляющей, или субъекта управления. Основным объектом управления в финансовом менеджменте в коммерческом банке – денежные средства, находящиеся в деловом обороте коммерческого банка с помощью финансовых операций.

**Субъектом управления** финансового менеджмента в коммерческом банке являются высшее руководство, аппарат управления, персонал банка, который посредством различных форм управленческого воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта.

**Объект управления** – денежные средства банковской клиентуры, совершающие движение в соответствии с оформленными сделками (договорами). Правовая сторона этого процесса осуществляется непосредственно через субъект управления – коммерческий банк как юридическое лицо. Экономическая сторона процесса основана на финансовых операциях банка (банковских продуктах, операциях, услугах), которые отвечают потребностям объекта управления. В процессе финансового менеджмента в соответствии с объектом, предметом и целью его деятельности денежные потоки банковской клиентуры трансформируются в финансовые операции банка и за счет этого создается добавленная стоимость, обеспечивающая приращение капитала банка.

Процесс трансформации денежных средств в системе финансового менеджмента коммерческого банка проходит через управление финансовыми операциями банка, которые отражаются на его надежности и устойчивости. В российском банковском законодательстве используются такие термины, как «стабильность банковской системы» (Закон «О Центральном банке РФ», ст. 56), «устойчивость кредитных организаций» (там же, ст. 62), «финансовая надежность кредитной организации» (Закон «О банках и банков-

ской деятельности», ст. 24). Из содержания законов видно, что между устойчивостью банка и его финансовой надежностью нет принципиальных различий. Несколько иной смысл имеет «стабильность», но только в той части, в которой термин относится к банковской системе в целом.

В банковской литературе чаще всего используется термин «надежность». Под этим в общем случае понимается комплексная (интегральная) характеристика текущего финансово-экономического состояния банка и его перспектив на обозримое будущее, полученная, как правило, на базе более или менее глубокого дистанционного («бесконтактного») анализа его официальной и публикуемой отчетности. Такая оценка банка обычно дается в баллах (следовательно, она неизбежно несет на себе печать субъективизма), значения которых или интерпретируются непосредственно, или сопоставляются с нормативными уровнями соответствующих показателей (такие нормативы могут предложить регулирующие органы либо их разрабатывают сами «оценщики» надежности – банковские аналитики, независимые эксперты, рейтинговые агентства). При этом могут учитываться разные наборы показателей. Например, широко распространен подход, при котором о надежности банков судят по тому, как ведут себя рассчитанные для каждого конкретного банка показатели достаточности капитала, качества активов, ликвидности, качества управления, доходности. В соответствии с этим подходом банк будет считаться надежным, если его индивидуальные значения перечисленных или иных показателей укладываются в нормативные требования, а при отсутствии таковых – не ниже средних по банковскому сектору значений тех же показателей, и если нет убедительных оснований предполагать, что в обозримом будущем указанная оценка банка может оказаться существенно ниже.

Оценивать надежность банков можно по многим критериям. Логичнее всего оценить величину их активов, так как даже о собственной финансовой стабильности мы судим по «толщине наших кошельков». Исходя из этой точки зрения список двадцати самых надежных российских и иностранных банков, действующих на территории России, выглядит следующим образом:

1. Сбербанк России (6632,7 млрд руб.)
2. ВТБ (2534,1 млрд руб.)
3. Газпромбанк (1745,6 млрд руб.)
4. Россельхозбанк (809 млрд руб.)
5. Банк Москвы (752,6 млрд руб.)
6. Альфа-банк (663,3 млрд руб.)

7. ВТБ 24 (598,1 млрд руб.)
8. ЮниКредит Банк (569,8 млрд руб.)
9. Райффайзенбанк (552,1 млрд руб.)
10. Росбанк (486,5 млрд руб.)
11. Промсвязьбанк (443,7 млрд руб.)
12. Уралсиб (423,4 млрд руб.)
13. МДМ-банк (307,9 млрд руб.)
14. Номос-банк (259,4 млрд руб.)
15. Транскредитбанк (234,7 млрд руб.)
16. Банк ВТБ Северо-Запад (228,2 млрд руб.)
17. Санкт-Петербург (214,1 млрд руб.)
18. Ак Барс (214 млрд руб.)
19. Сосьете Женераль Восток (213,7 млрд руб.)
20. УРСА Банк (209,6 млрд руб.)

Далее в списке в порядке уменьшения активов следуют еще 80 российских и иностранных банков, действующих на территории нашей страны: Русский стандарт, Петрокоммерц, Абсолют Банк, Ситибанк, Орггрэсбанк, Zenit, МПБ, Возрождение, ИНГ Банк (Евразия), МБРР, Ханты-Мансийский банк, КИТ Финанс, Дойче банк, Россия, Газэнергопромбанк, ХКФ Банк, Союз, Русфинанс Банк, Коммерцбанк (Евразия), Русь-банк, ВЕФК, ОТП Банк, Национальный банк Траст, БТА Банк, КМБ-банк, МИнБ, Бинбанк, БНП Париба, Глобэкс, Кредит Европа Банк, Пробизнесбанк, Сведбанк, Московский кредитный банк, НРБ, Ренессанс Капитал, Собинбанк, Королевский Банк Шотландии, Росевробанк, Транскапиталбанк, Юниаструм Банк, Балтийский банк, ДельтаКредит, Еврофинанс-Моснарбанк, Центр-Инвест, УБРР, Запсибкомбанк, Авангард, Сургутнефтегазбанк, Татфондбанк, Москоммерцбанк, Международный банк Санкт-Петербурга, СКБ-банк, Мастер-банк, Первобанк, ВБРР, Русский банк развития, Инвестторгбанк, Северная казна, Восточный экспресс, Калион Русбанк, Локо-банк, ВестЛБ Восток, Новикомбанк, Судостроительный банк, Национальный стандарт, Газбанк, Дрезднер банк, Балтинвестбанк, РосБР, Кредитный Агропромбанк, Пересвет, Барклайс Банк, Эйч-Эс-Би-Си Банк (РР), Металлинвестбанк, Внешпромбанк, Уралсиб-Югбанк, Фондсервисбанк, ДжиИ Мани Банк, Нацторгбанк, Совкомбанк.

Главной характеристикой устойчивости банка как системы выступает некоторое равновесное состояние и способность возвращаться к нему в случае возмущающих воздействий или сохранение заданной траектории

движения в случае противодействующих сил, т.е., другими словами, устойчивость банка – это его способность эффективно использовать, автономно видоизменять ресурсы своего развития, непрерывно наращивать показатели своего положительного изменения, не увеличивая или минимизируя затраты базовых, невозобновляемых ресурсов.

Ниже представлены пять блоков устойчивости с двенадцатью подблоками, являющимися функциями по управлению каждого из видов устойчивости, далее – блоки устойчивости коммерческого банка с пояснениями содержания их функций.

<b>ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ БАНКА</b>
1. Программирование банка на основе финансово-экономических нормативов деятельности банка (внешних и внутренних), программирование и стратегия деятельности банка
2. Мониторинг и анализ деятельности банка, идентификация традиционных банковских рисков на основе балансовых обобщений
3. Текущая оценка экономических выгод, операционно-стоимостный анализ банка и трансфертное ценообразование
<b>ОРГАНИЗАЦИОННАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ БАНКА</b>
4. Планирование деятельности банка: маркетинговая стратегия и бизнес-планирование подразделений банка
5. Организационное построение банка (линейная, дивизионная, матричная структура; ориентация на услугу или клиента)
6. Управление человеческим капиталом: мотивация, материальное стимулирование, раскрытие инновационного потенциала
<b>ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ БАНКА</b>
7. Специализация банка
8. Универсализация банка
<b>КОММЕРЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ БАНКА</b>
9. Продуктовая политика банка и функционально-технологическая поддержка продуктового ряда банка
10. Финансовый менеджмент клиентуры банка и его развитие в инновационное направление деятельности банка на основе потребностей клиентов (рынка) или управление изменениями (реинжиниринг процессов обслуживания клиентов)
<b>КАПИТАЛЬНАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ БАНКА</b>
11. Кредитно-инвестиционная политика банка
12. Эмиссионно-учредительская и фондовая политика банка

Трехмерный классификатор финансового менеджмента в коммерческом банке можно представить в виде схемы трех укрупненных блоков управления процессами формирования и использования денежных ресурсов.

1. **Фронтальный блок** представляет собой систему управления по разработке комплексных программ и проектов деятельности банка с учетом заданных ограничений; методологию управляющих воздействий; организацию и управление процессами планирования, систематизации и комплексности разработок; выдачу принципиальных и плановых технических заданий; мониторинг процессов на соответствие планов и заданий, коррекцию планов, экономическое и бизнес-планирование; финансово-экономический мониторинг и организацию учета и отчетности финансовой деятельности банка; разработку стратегии менеджмента персонала, его стимулирования и мотивации; оптимизацию технологических процессов и внутрибанковских организационных структур; разработку маркетинговых стратегий и программ.

2. **Верхний блок** представляет собой набор операционных функций банка, выбранный им в соответствии с миссией и концепцией деятельности конкретного банка, которая определена управляющими воздействиями первого (фронтального) блока.

3. **Правый блок** представляет собой разработку технологических аспектов деятельности банка в области продуктовой политики, реинжиниринга бизнес-процессов обслуживания банковской клиентуры, экспертизы и консалтинга в области сопровождения сложных и интегрированных банковских продуктов и услуг, формализацию технологических средств управления ресурсной базой банка, формализацию и технологическую унификацию проблем банковской клиентуры и потребностей окружающей среды банка, разработку и реализацию технологических средств финансовой деятельности банка и его взаимодействия с клиентами.

Для реализации целей финансового менеджмента необходимо определить *основные функции подсистемы подразделений коммерческого банка*. К этим функциям подсистемы относятся:

1. **Стратегическое планирование** – определение перспективных финансовых задач и разработка программы эффективных действий, нацеленных на выполнение этих задач. Задача – данная в определенных условиях (например, в проблемной ситуации) цель деятельности, которая должна быть достигнута преобразованием этих условий согласно определенной процедуре.

2. **Моделирование** – использование совокупности методов, технологий и инструментальных средств для подготовки информации, способной убедить высшее руководство в эффективности предлагаемых проектов и целесообразности предлагаемых действий, а также для оценки текущего и прогнозного состояния объекта управления. Модель – материальный объект или знаковая система, имитирующие структуру или функционирование исследуемого объекта.

3. **Оперативное планирование** – определение рациональных способов решения текущих финансовых задач с учетом необходимости достижения перспективных финансовых целей банка.

4. **Мониторинг** – сбор информации о состоянии объекта управления и окружающей среды.

5. **Диагностика** – оценка соответствия текущих значений параметров, характеризующих состояние объекта, плановым показателям на данный момент времени.

6. **Цель управления** – обеспечение надежности функционирования и устойчивости объекта управления.

Отсюда вытекает еще одна особенность финансового менеджмента в коммерческом банке – создание продуктового ряда банковской деятельности.

## 1.2. Приёмы финансового менеджмента

В основе движения финансовых ресурсов лежит движение капитала, поэтому содержанием приёмов финансового менеджмента являются денежные отношения, связанные с оборотом капитала и движением денег. Приёмы финансового менеджмента представляют собой способы воздействия денежных отношений на объект управления для достижения конкретной цели (рис. 1). По направлениям действия приёмы финансового менеджмента можно сгруппировать:

- 1) приёмы, направленные на перевод денежных средств;
- 2) приёмы, направленные на перемещение капитала для его прироста;
- 3) приёмы, носящие спекулятивный характер;
- 4) приёмы, направленные на сохранение способности капитала приносить высокий доход.

Приёмы по переводу денежных средств означают способы расчётов за купленные товары (работы, услуги). Их основу составляют денежные отношения, связанные с куплей-продажей этих товаров, например, инкассо, трансферт.

Перемещение капитала для его прироста – это инвестиционная сделка, связанная с долгосрочным вложением капитала. Поэтому приёмы, направленные на перемещение капитала, представляют собой способы получения дохода на этот капитал в форме его прироста, такие как лизинг, франчайзинг и т.д.

Спекулятивная операция есть краткосрочная сделка по получению прибыли в виде разницы в ценах (курсах) покупки и продажи, разницы в процентах, взятых займы и отданных в кредит, такие как процентный арбитраж, депорт и т.д.

Приёмы, направленные на сохранение способности капитала приносить высокий доход, представляют собой приёмы управления движением капитала в условиях риска и неопределённости хозяйственной ситуации, например, как тезаврация драгоценных металлов.

### Приёмы финансового менеджмента

Перевод денежных средств	Перемещение капитала для его прироста	Спекулятивные операции	Сохранение способности капитала приносить высокий доход
Кредитные карточки Дебитные карточки Смарт-карты Платежное поручение Платежное требование-поручение Аккредитив Расчёты чеками Банковский перевод Расчёты по открытому счету Инкассо Трансферт	Депозит Вклады Текущая аренда Рента Лизинг Селенг Траст Инжиниринг Транспиг Франчайзинг Эккаутинг Бенчмаркинг Финансовый кредит Реинжиниринг Фирменный кредит Факторинг Форфитирование Кредит по открытому счету Вексельный кредит Акцентный кредит Овердрафт Самокредитование	Репорт Депорт Операции с курсовыми разницами Операции СВоП Валютный арбитраж Процентный арбитраж Валютная спекуляция Лидз энд легз	Страхование Хеджирование Залог Ипотека Тезаврация драгоценных металлов Диверсификация Лимитирование Приобретение дополнительной информации Самострахование

Рис. 1. Приёмы финансового менеджмента

**Задачей финансового менеджмента** при принятии инвестиционных решений и выборе источников их финансирования является определение приоритетов и нахождение компромисса для достижения оптимального сочетания этих вопросов и интересов различных стейкхолдеров с конечной целью обеспечения роста благосостояния вкладчиков.

Основные функции финансового менеджера заключаются в следующем:

1. Финансовый анализ и планирование, сбор и обработка данных бухгалтерского учета для внутреннего управления финансами и внешних пользователей.

2. Принятие долгосрочных инвестиционных решений и определение наиболее оптимальной структуры активов.

3. Принятие долгосрочных решений по выбору источников финансирования и формирование структуры капитала компании, разработка политики привлечения капитала на наиболее выгодных для компании условиях и в наиболее эффективной комбинации собственных и заемных средств, разработка дивидендной политики.

4. Управление портфелем ценных бумаг.

5. Управление оборотными активами компании.

6. Управление текущими обязательствами.

7. Другие функции, связанные с защитой активов (страхованием), налогообложением, консультированием, созданием системы внутреннего контроля и информационного обеспечения, реорганизацией компании.

### **Тесты № 1\***

*1. В цели и задачи финансового менеджмента в коммерческом банке не включен блок банковской деятельности:*

1. Бухгалтерский учет и отчетность.
2. Размещения денежных средств.
3. Планирование финансовой деятельности банка.

*2. Финансовый менеджмент – это:*

1. Управление отношениями по формированию и использованию денежных ресурсов.
2. Функциональное направление деятельности в коммерческой организации, направленное на поиск (создание) целевых рынков и обеспечение коммерческого успеха на этих рынках.

---

\* Ответы на тесты к главам приведены в прил. 2.



*3. Объект деятельности финансового менеджмента в коммерческом банке:*

1. Разработка и использование систем и методик рационального планирования и реализации финансовых операций.
2. Процессы исследования финансовых операций банка и управления потоками денежных средств банковской клиентуры.
3. Определение рациональных требований и методических основ построения оптимальных организационных структур и режимов работы функционально-технологических систем.

*4. Субъектом управления финансового менеджмента в коммерческом банке являются:*

1. Высшее руководство, аппарат управления, персонал банка.
2. Денежные средства банковской клиентуры.
3. Банковские продукты, операции, услуги.

*5. Под каким термином в общем понимается комплексная (интегральная) характеристика текущего финансово-экономического состояния банка и его перспектив на обозримое будущее, полученная, как правило, на базе более или менее глубокого дистанционного («бесконтактного») анализа его официальной и публикуемой отчетности:*

1. Стабильность.
2. Надежность.
3. Устойчивость.

*6. Финансовая устойчивость банка включает в себя одну из следующих функций:*

1. Текущую оценку экономических выгод, операционно-стоимостный анализ банка и трансфертное ценообразование.
2. Планирование деятельности банка: маркетинговая стратегия и бизнес-планирование подразделений банка.
3. Продуктовая политика банка и функционально-технологическая поддержка продуктового ряда банка.

*7. Организационная устойчивость банка включает в себя одну из следующих функций:*

1. Специализация банка и универсализация банка.

2. Организационное построение банка (линейная, дивизионная, матричная структура; ориентация на услугу или клиента).
3. Кредитно-инвестиционная политика банка.

*8. Капитальная устойчивость банка включает в себя одну из следующих функций:*

1. Мониторинг и анализ деятельности банка, идентификация традиционных банковских рисков на основе балансовых обобщений.
2. Специализация банка и универсализация банка.
3. Эмиссионно-учредительская и фондовая политика банка.

*9. Коммерческая устойчивость банка включает в себя одну из следующих функций:*

1. Эмиссионно-учредительская и фондовая политика банка.
2. Организационное построение банка (линейная, дивизионная, матричная структура; ориентация на услугу или клиента).
3. Продуктовая политика банка и функционально-технологическая поддержка продуктового ряда банка.

*10. Стратегическое планирование – это:*

1. Определение перспективных финансовых задач и разработка программы эффективных действий, нацеленных на выполнение этих задач.
2. Использование совокупности методов, технологий и инструментальных средств для подготовки информации, способной убедить высшее руководство в эффективности предлагаемых проектов и целесообразности предлагаемых действий.
3. Определение рациональных способов решения текущих финансовых задач с учетом необходимости достижения перспективных финансовых целей банка.

*11. Оперативное планирование – это:*

1. Сбор информации о состоянии объекта управления и окружающей среды.
2. Определение рациональных способов решения текущих финансовых задач с учетом необходимости достижения перспективных финансовых целей банка.
3. Определение перспективных финансовых задач и разработка программы эффективных действий, нацеленных на выполнение этих задач.

*12. К банковским операциям, направленным на перевод денежных средств, относят:*

1. Инкассо, расчёты чеками.
2. Лизинг, франчайзинг.
3. Процентный арбитраж, депорт.

*13. К приемам по перемещениям капитала для его прироста, относят:*

1. Депозит, вклады, лизинг.
2. Операции с курсовыми разницами.
3. Тезаврация драгоценных металлов.

*14. К спекулятивным операциям относят:*

1. Депозит, вклады, лизинг.
2. Инкассо, трансферт.
3. Операции с курсовыми разницами, операции СВоП.

*15. Что относится к приемам финансового менеджмента, направленным на сохранение способности капитала приносить высокий доход:*

1. Операции с курсовыми разницами, операции СВоП.
2. Страхование, хеджирование.
3. Депозит, вклады, лизинг.

## **Глава 2. УПРАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННЫМИ И ПРИВЛЕЧЕННЫМИ СРЕДСТВАМИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**

### **2.1. Состав средств коммерческого банка**

Исследование структуры баланса коммерческого банка следует начинать с пассива, характеризующего источники средств, так как именно пассивные операции в значительной степени определяют условия, формы и направления использования банковских ресурсов, т.е. состав и структуру активов. При этом следует отметить, что пассивные операции исторически играли первичную и определяющую роль по отношению к активным, так как необходимым условием для осуществления активных операций является достаточность средств банка, указанных в пассиве. Переход к рыночной модели экономики, ликвидация монополии государства на банковское дело, создание двухуровневой банковской системы коренным образом меняют характер банковских ресурсов. Нужно иметь в виду, что понятие «банковские ресурсы» шире, чем понятие «ресурсы кредитования», поскольку первые используются не только для целей кредитования, но и для финансирования и выполнения других активных операций банков.

Основными статьями пассива баланса коммерческого банка являются: капитал, резервы, сальдо счета прибылей и убытков и привлеченные на текущие, депозитные, сберегательные и другие счета средства клиентов и банков-корреспондентов. Таким образом, в пассиве баланса банка отражаются все источники формирования банковских ресурсов, которые аккумулируются банком для прибыльного использования.

Как собственные, так и привлеченные ресурсы банка отражаются на корреспондентском счете Банка России № 30102. Пассивы банка можно разделить на две группы:

- собственный капитал (и приравненные к нему статьи), получаемый за счет первичной эмиссии ценных бумаг коммерческого банка и отчислений от прибыли, идущих на формирование или увеличение фондов;
- привлеченные и заемные средства, получаемые за счет депозитных операций банка и кредитов от других юридических лиц.

Пассивные операции позволяют привлекать в банки денежные средства, уже находящиеся в обороте. Новые же ресурсы создаются банковской системой в результате активных кредитных операций.

Анализ структуры пассива целесообразно начинать с выявления размера собственных средств банка, а также их доли в формировании общей суммы баланса.

## 2.2. Собственный капитал банка

Собственный капитал коммерческого банка представляет собой источник финансовых ресурсов банка. За счет собственного капитала банки покрывают около 12 – 20 % общей потребности в ресурсах. Он незаменим на начальных этапах деятельности банка, когда учредители осуществляют ряд первоначальных расходов, без которых банк просто не может начать свою деятельность. Не менее важна роль собственного капитала как источника финансирования расходов банка на последующих этапах развертывания банковских операций. Они играют важную роль и для оценки финансового положения банка. Чем больше размер свободного резерва, тем устойчивее данный банк, но и тем меньше прибыли он получит.

Еще в 1980-е гг. перед органами надзора за надежностью финансовой базы мировых банков встала задача по определению методики подсчета базы капитала банка. В июле 1988 г. ведущими капиталистическими странами мира было подписано соглашение об унификации методик измерения капитала банков, в котором определены основные принципы банковского капитала в зависимости от того, в какой степени его отдельные элементы могут участвовать в покрытии обязательств банка. Ключевым элементом капитала банка, или базисным капиталом, должен быть оплаченный акционерный капитал и объявленные резервы (рис. 2).

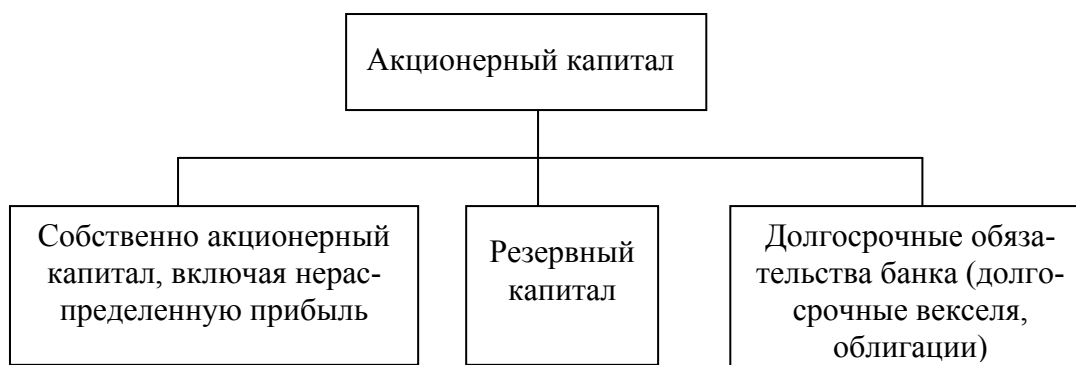


Рис. 2. Состав акционерного капитала банка

Базисный капитал банка можно легко определить из отчетности банков. Он оказывает существенное влияние на формирование прибыльности банковских операций и конкурентоспособность. Именно эта часть капитала банка рекомендована для расчета коэффициента достаточности капитала.

Собственно акционерный капитал банка равен номинальной стоимости выпущенных им акций (оплаченный акционерный капитал). Нераспределенная прибыль представляет собой балансовую стоимость банка, характеризующую превышение его доходов над расходами.

Резервный капитал формируется за счет учредительской прибыли, полученной от эмиссии акционерного капитала (т.е. разница между номинальной стоимостью выпущенных акций и фактической выручкой, полученной от их реализации) и ежегодных отчислений от текущей прибыли.

Кроме базисного капитала в общей структуре банковского капитала должны присутствовать и дополнительные элементы, надежность которых несколько меньше. Совокупность этих элементов получила название дополнительного капитала.

Общая структура капитала представляется следующим образом:

1. Базисный капитал (капитал 1-го уровня):

- Оплаченный акционерный капитал.
- Объявленные открытые резервы (это резервы, создаваемые и увеличиваемые из акционерной прибыли, общих и официальных резервов, полученных или созданных в течение подотчетного года).

2. Дополнительный капитал:

- Скрытые (непубликуемые) резервы.
- Резервы, возникающие при переоценке активов.
- Общие резервы на сомнительные долги.
- Скрытые доходы.
- Ценные бумаги и субординированные займы с неопределенным сроком.

Обратим внимание на то, что в целях повышения надежности капитала банка указанным выше соглашением были приняты следующие требования к его структуре:

1. Размер базисного капитала должен быть не менее 50 % общего объема капитала банка. Причем базисный капитал должен определяться после выплаты налогов из прибыли.

2. Сумма вспомогательных обязательств не должна превышать 50 % общей суммы базисного капитала.

3. Если общие резервные фонды на случай кредитных потерь включают активы с заниженной оценкой, то их объем не должен превышать 1,25 %-ных пункта или в исключительных случаях 2 %-ных пунктов от размеров активов, подверженных рискам.

4. Если резервы от ревальвации активов принимают форму скрытых доходов от нереализованных ценных бумаг, то они подлежат скидке на 55 %.

Принимая во внимание экономические изменения, происходящие в нашей стране, необходимо учитывать эти требования в процессе разработки

нормативных актов по регулированию банковской деятельности. Кроме того, вполне очевидна тенденция интегрирования нашей банковской системы в мировую, для которой рассмотренные выше принципы имеют непосредственное отношение. Помимо отмеченного следует иметь в виду, что для регулирования банковской деятельности необходимо определить важнейшие элементы капитала по степени их готовности к покрытию убытков. Такой подход дает возможность обеспечить единство в расчете достаточности капитала различных банковских учреждений.

### **2.3. Управление банковским капиталом**

Термин «достаточность капитала» отражает общую оценку надежности банка. Он обуславливает зависимость между величиной капитала и подверженностью банка риску. Отсюда правило: чем выше удельный вес рискованных активов в балансе банка, тем большим должен быть его собственный капитал. Если, например, предоставленные банком ссуды сопряжены с большим риском, то банку требуется больше капитальных фондов, чем в случае, если бы он проводил более осторожную кредитную политику.

Таким образом, можно говорить о том, что капитал банка является важнейшим страховым фондом для покрытия возможных претензий в случае банкротства банка и источником финансирования развития банковских операций. В связи с этим банки стремятся увеличивать свой капитал. Однако чрезмерная «капитализация» банка, выпуск излишнего числа акций по сравнению с оптимальной потребностью в собственных средствах не являются благом, а наоборот отрицательно влияют на деятельность банка.

Мобилизация денежных ресурсов путем выпуска и размещения акций – относительно дорогой и далеко не всегда приемлемый для банка (с точки зрения контроля) способ финансирования. Как правило, дешевле и выгоднее привлечь средства вкладчиков, чем наращивать собственный капитал. Определить размер капитала нелегко, но очень важно. Чтобы банк рос, увеличивались его депозиты и прибыльные активы, он должен наращивать свой капитал и в то же время сохранять неизменным уровень риска. Поэтому необходимо найти оптимальное соотношение между величиной капитала и другими статьями банковского баланса.

Расчет собственных средств банка производится по «Методике расчета собственных средств (капитала) кредитных организаций», согласно которой собственный капитал банка разделяют на основной и дополнительный.

К основному капиталу относят уставный капитал, эмиссионный доход, часть фондов кредитной организации, часть прибыли текущего года, часть фондов, сформированных из прибыли текущего года, прибыль предшествующих лет и пр. Далее основной капитал уменьшают на стоимость собственных акций, выкупленных у акционеров, нематериальные активы, убытки текущего года и непокрытые убытки прошлого года, на величину уставного фонда и других источников основного капитала, для формирования которых были использованы ненадлежащие активы, и пр.

К дополнительному капиталу относят прирост стоимости имущества за счет переоценки, часть резервов на возможные потери по ссудам (резервы общего характера), сформированные в текущем году фонды, прибыль предшествующего года, прибыль текущего года (или ее часть), субординированный кредит (по остаточной стоимости), часть привилегированных (включая кумулятивные) акций и др. Положение Банка России № 215-П предусматривает исключение из расчета капитала той части источников собственных средств (уставного капитала, эмиссионного дохода, прибыли и пр.), для формирования которой инвесторами использованы ненадлежащие активы, под которыми понимают имущество, предоставленное инвестору самой кредитной организацией (прямо либо через третьих лиц), а также имущество, предоставленное другими лицами, в случае, если кредитная организация приняла на себя риски понесения потерь, возникшие в связи с предоставлением указанного имущества.

В целях поддержания на должном уровне ликвидности баланса и обеспечения экономической устойчивости в их работе Банк России ввел норматив достаточности капитала, который определяется в абсолютном выражении как минимально допустимый размер уставного капитала и в относительном – путем соотношения всего капитала с суммой активов, взвешенных с учетом степени риска потери части их стоимости. В соответствии с Указанием Банка России от 1 декабря 2003 г. № 1346-У минимальный размер уставного капитала для создаваемых банков, независимо от доли участия в них иностранного капитала, на день подачи документов в территориальное учреждение Банка России должен составлять сумму, эквивалентную 5 млн евро.



## ***Пример стратегии управления капиталом для Экспресс-банка (2009 г.)***

### **Управление капиталом**

Банк поддерживает необходимую капитальную базу для покрытия рисков, присущих его деятельности, и для развития бизнеса. Основными целями Банка в отношении управления капиталом являются соблюдение внешних требований по капиталу и обеспечение деятельности Банка как непрерывно действующего предприятия, чтобы он продолжал приносить доход своим участникам. Внешние требования по капиталу российских кредитных организаций установлены Банком России.

Капитал, которым управляет Банк, представляет собой более широкое понятие, чем собственные средства в балансе. Капитал 1-го уровня (основной капитал) включает уставный капитал за вычетом выкупленных собственных акций и нераспределенную прибыль. Капитал 2-го уровня (дополнительный капитал) включает фонды переоценки основных средств и финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи, а также допустимые субординированные займы. Дополнительный капитал принимается в расчет общей величины капитала в пределах основного капитала.

Согласно требованиям Банка России капитал Банка, рассчитанный на основе российских правил бухгалтерского учета и отчетности, должен быть не менее 10% от суммы активов, взвешенных с учетом риска. По состоянию на 31 декабря 2009 г. этот коэффициент составил 16,1 % (2008 г. 18,6 %), превысив установленный минимум. Банк отслеживает выполнение данных нормативных требований на ежедневной основе и ежемесячно направляет в Банк России соответствующую отчетность. В течение 2009 и 2008 гг. Банк выполнял установленный Банком России норматив достаточности капитала.

На 31 декабря 2009 и 2008 гг. коэффициент достаточности капитала Банка с учетом рисков, рассчитанный в соответствии с принятой в международной практике методикой Базельского Соглашения, выпущенного в 1988 году, составлял 17 и 19 % соответственно и превышал минимальный уровень в 8 %, рекомендованный Базельским Соглашением.

Коэффициент достаточности капитала в соответствии с Базельским Соглашением 1988 г. был рассчитан на основе аудированной финансовой отчетности Банка по состоянию на 31 декабря 2009 и 2008 гг. следующим образом:

<b>Капитал 1-го уровня</b>	<b>2009 г.</b>	<b>2008 г.</b>
	<b>млрд руб.</b>	
<i>Уставный капитал</i>	202,069	202,069
<i>Эмиссионный доход</i>	67,742	67,742
<i>Нераспределенная прибыль</i>	140,086	98,896
<b>Итого капитал 1-го уровня</b>	<b>409,897</b>	<b>368,707</b>
<b>Капитал 2-го уровня</b>		
<i>Фонд переоценки основных средств</i>	17,233	16,556
<i>Фонд переоценки финансовых активов, имеющих в наличии для продажи</i>	10,359	—
<i>Субординированные займы</i>	75,000	75,000
<b>Итого капитал 2-го уровня</b>	<b>102,592</b>	<b>91,556</b>
<b>Итого капитал</b>	<b>512,489</b>	<b>460,263</b>
<i>Активы, взвешенные с учетом риска</i>	3,021,683	2,465,635
<b>Коэффициент достаточности капитала, %</b>	<b>17</b>	<b>19</b>

При расчете коэффициента достаточности капитала по состоянию на 31 декабря 2009 и 2008 гг. Банк включил в состав капитала полученные субординированные займы. Субординированные займы, привлеченные на срок пять лет или более, подлежат включению в капитал с учетом амортизации 20 % в год, применяемой в течение последних пяти лет до погашения.

## 2.4. Управление обязательствами коммерческого банка

Собственный капитал банка – это лишь отправная точка для организации банковского дела. В настоящее время банковские операции базируются на привлеченных и заемных кредитных ресурсах. Банк может умножить кредитный ресурс, увеличив свои средства как финансовое лицо (конечно, не выписав себе самому кредит в своем банке). Один источник – нераспределенная прибыль, другой – привлеченные средства (на условиях полного распоряжения), например, за счет выпуска акций, займов и т.п.

Привлеченные средства состоят из депозитов клиентов, привлеченных спецфондов, временно свободных средств по расчетным операциям, кредиторской задолженности клиентов. Основным элементом являются депозиты – деньги, внесенные в банк клиентами, хранящиеся на счетах и используемые в соответствии с режимом счета и банковским законодательством.

Заемные (недепозитные) средства включают в себя межбанковские ссуды, межбанковскую временную финансовую помощь и реализованные долговые ценные бумаги.

Отличие недепозитных источников банковских ресурсов от депозитов заключается в том, что инициатива привлечения этих средств принадлежит самому банку, тогда как в случае с депозитами активной стороной является вкладчик.

В совокупности привлеченные и заемные средства определяют размер балансовых обязательств банка. Обязательства банка – это средства, не принадлежащие банку, но временно участвующие в обороте банковских фондов в качестве источника его активных операций.

Обязательства банка разделяют на текущие и прочие. В текущих обязательствах банка выделяют: обязательства перед банками, обязательства перед клиентурой и сберегательные депозиты (вклады), обязательства клиентуры по выданным за нее акцептам, невыплаченные дивиденды, неуплаченные налоги и т.д. В прочие обязательства входят пассивы, не носящие текущего характера, такие как пенсионные и страховые фонды, резервы на покрытие сомнительных долгов, другие резервы и провизии за исключением тех из них, которые включаются в собственные средства банка. Провизии по сомнительным долгам представляют собой суммы, зарезервированные для возмещения долгов заемщиков, оказавшихся не возможными к взысканию. К резервам по сомнительным долгам относятся суммы, предназначенные для покрытия возможных, но фактически возникших убытков по долгам заемщиков, которые потенциально могут превратиться в невоз-

можные к востребованию. В целом прочие обязательства не имеют характер обязательств, подверженных непредвиденным и резким колебаниям, и рассматриваются в качестве сравнительно стабильных. Их удельный вес в объеме банковских ресурсов, как правило, невелик.

Анализировать привлеченные и заемные ресурсы необходимо по группам, характеризующим основные источники привлечения ресурсов банка:

- срочные депозиты и депозиты до востребования;
- средства в расчетах;
- средства, поступившие от юридических и физических лиц от продажи им долговых ценных бумаг;
- кредиты других банков;
- кредиторы.

Соотношение одной или нескольких подгрупп к сумме обязательств банка (в процентах) представляет их удельный вес и дает возможность выявить роль каждого экономического контрагента в развитии пассивных операций банка.

В то же время сопоставление обязательств перед банками, отмеченными в пассиве, со средствами, размещенными у них и отмеченными в активе, позволяет судить об устойчивости положения данного банка, так как такие заемные средства подвержены более существенным колебаниям и при отсутствии достаточного объема средств, размещенных в других банках, могут стать потенциальным источником угрозы финансовой стабилизации банка.

Для коммерческих банков вклады – это главный вид пассивов, а следовательно, такой же по значимости ресурс для проведения активных кредитных операций, как и собственные средства. Причем от характера депозитов зависят виды ссудных операций, а соответственно и размеры доходов банка.

Средства, привлеченные банком от своей клиентуры, зачисляются на текущие, депозитные, сберегательные и прочие счета. Чтобы обеспечить возможность сравнения полученных за отчетный период данных с данными предыдущего года, остатки средств на таких счетах суммируются и даются в балансе единым показателем.

Однако при анализе структуры депозитных привлеченных средств их необходимо группировать по срочности, субъектам привлечения и т.д. Например, привлеченные депозиты по срочности привлечения бывают кратко-, средне- и долгосрочными, а по субъектам привлечения они делятся на

полученные от физических, юридических лиц, бюджетных организаций, различных обществ и т.д. Анализ структуры привлеченных средств по клиентам и срокам позволяет выявить, из каких секторов экономики и на какой срок привлекается основная масса средств. Так, увеличение доли срочных депозитов в общей сумме мобилизуемых средств является положительным моментом, несмотря на рост процентных расходов (стоимость срочных депозитов предприятий, организаций выше, чем у расчетных счетов, но ниже, чем у межбанковского кредита).

Срочные депозиты оказываются наиболее стабильной частью привлекаемых ресурсов, что позволяет осуществлять кредитование на более длительные сроки и, следовательно, под более высокий процент. Рекомендуемый их уровень в ресурсной базе – не менее 50 %.

Обслуживание расчетных счетов – это самый дешевый ресурс для банка. Увеличение доли указанного компонента в ресурсной базе уменьшает процентные расходы банка. Однако следует иметь в виду, что расчетные счета – самый непредсказуемый инструмент, поэтому высокая их доля ослабляет ликвидность банка. Оптимальным считается уровень доли расчетных счетов в ресурсной базе до 30 %.

Анализ структуры привлеченных и заемных средств коммерческих банков в 2003 г. показал, что основным источником средств являются средства клиента (около 60 %), среди которых преобладают средства на счетах физических лиц (34 %). Доля кредитов, полученных в других банках, составляет 15 %.

Отличительными чертами балансов коммерческих банков в России являются:

- небольшой удельный вес собственных средств по сравнению с привлеченными;
- крайне низкая диверсификация депозитов по группам клиентов, а отсюда и высокая рискованность активных операций;
- финансирование ссуд, происходящее за счет того, что банки периодически занимают средства для возвращения предыдущего долга, т.е. банки перекачивают относительно дешевые средства с межбанковского рынка в более дорогие средства для кредитруемых или коммерческих структур;
- многократные «прокрутки» средств внутри себя, позволяющие банковской системе решать проблему формирования ресурсов необходимой срочности;

- большая доля краткосрочных ресурсов в структуре привлеченных средств;
- основной источник покрытия активных операций – краткосрочные ресурсы;
- перспективное направление привлечения коммерческими банками средств – выпуск банками ценных бумаг.

Основным источником средств банков в экономически развитых странах являются вклады компаний и частных лиц (около 70 % пассивов). Межбанковских кредитов в том виде, в каком они имеются у нас, практически нет. Существуют межбанковские депозиты, но они используются для того, чтобы обслужить операции с чеками клиентов. Как правило, банки берут кредит (покупают резервные фонды) для поддержания ликвидности баланса, а не для финансирования своих клиентов.

В анализе источников средств применяют показатель эффективности использования коммерческими банками привлеченных средств:

$$\mathcal{E}_{\text{пс}} = \frac{\text{Привлеченные средства}}{\text{Сумма кредитных вложений}} .$$

Этот показатель характеризует размер привлеченных средств, приходящихся на 1 руб. кредитных вложений. Данный показатель может определять процент суммы кредитных вложений, осуществляемых за счет привлеченных ресурсов. Если его значение, например, равно 75 %, то это говорит о недостаточной эффективности использования привлеченных средств. Заметим, что значение показателя может быть и более 100 % (в случае, когда темпы формирования портфеля депозитов опережают темпы роста кредитных операций). Этот факт свидетельствует об использовании привлеченных средств в качестве не только кредитных ресурсов, но и источника других активных операций. Иначе говоря, банк привлекает ресурсов больше, чем кредитует, и привлеченные им средства реализуются не только для кредитования, но и в иных целях, в том числе для покрытия собственных затрат банка.

При анализе общей суммы обязательств банка следует определять удельный вес каждой группы привлеченных и заемных средств банка, а также долю всех обязательств банка в формировании валюты баланса, %:

$$d_{\text{об. банка}} = \frac{\text{Общая сумма обязательств}}{\text{Валюта баланса}} 100.$$

Эффективность использования обязательств банка определяется по формуле

$$\mathcal{E}_{об} = \frac{\text{Обязательства банка}}{\text{Общая сумма кредитных вложений}}.$$

Данное отношение показывает, сколько приходится заемных и привлеченных средств банка на 1 руб. кредитных вложений. Если соотношение обязательств банка и кредитных вложений больше единицы, то это говорит о том, что привлеченные и заемные средства используются недостаточно эффективно, так как банк проводит недостаточно активную кредитную политику.

Кроме указанных показателей значение имеет также расчет отношения

$$\frac{\text{Сумма обязательств банка}}{\text{Сумма рискованных активов}}.$$

Данное отношение показывает, какая сумма обязательств банка приходится на 1 руб. рискованных активов.

## **2.5. Планирование размера привлеченных средств-нетто и заемных средств-нетто**

Большое значение в анализе структуры пассива имеет определение размера привлеченных и заемных средств. При этом необходимо различать средства-брутто и средства-нетто. Для расчета привлеченных и заемных средств брутто необходима группировка статей баланса для вычисления базового показателя.

Привлеченные и заемные средства-брутто включают:

1. Привлеченные депозиты:

- а) текущие – средства физических и юридических лиц, в том числе профсоюзных, общественных и бюджетных организаций на расчетных и текущих счетах, а также текущие счета в инвалюте, т.е. все депозиты до востребования;
- б) срочные – кратко-, средне-, долгосрочные депозиты физических и юридических лиц, в том числе бюджетных организаций;
- в) квазисрочные привлеченные средства госбюджета и средства клиентов, взятые на неопределенный срок и предназначенные для долгосрочных вложений и финансирования капитальных вложений;
- г) долговые обязательства в виде ценных бумаг.

Привлеченные средства клиентов, зарезервированные на специальных счетах для расчетов: аккредитивами (сч. 40901 + 40902); расчетными чековыми книжками (сч. 40903); пластиковыми картами (сч. 41008 + 41108 + 41208 + 41308 + 41408 + 41508 + 41608 + 41708 + 41808 + 41908 + 42008 + 42108 + 42208 + 42308 + 42508 + 42608).

Привлеченные спецфонды и средства спецназначения – пенсионного фонда России (сч. 40401); фонда обязательного медицинского страхования (сч. 40403 + 40404); фонда социального страхования России (сч. 40402); прочих (сч. 40406 + 40410).

2. Кредиторы: по операционной деятельности банка, капитальным вложениям, по иностранным операциям.

3. Привлеченные средства по расчетным операциям: банков на корсчетах и средства в расчетах.

Обязательства банка можно рассчитать как разность валюты баланса и собственных средств-брутто.

Привлеченные и заемные средства-брутто являются ресурсами доходных активных банковских операций лишь потенциально. Их реальная величина определяется путем корректировки части привлеченных средств на сумму иммобилизации. Например, доходы бюджета при расчете реальных привлеченных ресурсов уменьшаются на сумму расходов бюджета. После «очищения» полученные локальные суммы свободных средств агрегируются и вместе с привлеченными ресурсами, не подлежащими корректировке (например депозитами), суммируются в показатель привлеченных средств-нетто. При этом если в ходе корректировки было выявлено превышение остатков по соответствующим активным счетам над остатками по пассивным счетам, то величина этого превышения будет представлять собой перерасход привлеченных средств иммобилизации, покрываемый за счет других источников, в том числе за счет собственных средств. Привлеченные и заемные средства-нетто являются реальным ресурсом, вложение которого приносит доход.

Заемные средства-брутто (ЗСб) можно рассчитать, используя группировку:

- кредиты, полученные у других банков;
- временную финансовую помощь, полученную у других банков.

Заемные средства-нетто будут равны заемным средствам-брутто, уменьшенным на величину кредитов, предоставленных коммерческим банком другим банковским учреждениям, и величину временной



финансовой помощи, предоставленной коммерческим банком другим кредитным учреждениям.

Размеры привлеченных и заемных средств-нетто используются при расчетах многих показателей деятельности коммерческих банков.

## **2.6. Межбанковский кредит в формировании привлеченных средств**

Происхождение и структура банковского капитала обусловили крайнюю степень монополизации вкладов и депозитов. Большая их часть сосредоточена в Сбербанке, который является практически монополистом на рынке вкладов физических лиц. Отраслевые банки имеют средства от своих традиционных клиентов. «Карманные» банки занимаются обслуживанием счетов отдельных финансовых групп клиентов. Таким образом, конкуренция на рынке вкладов и депозитов у перечисленных выше банков крайне слаба.

В этих условиях значительную роль в качестве источников средств для банков стал играть межбанковский кредит и в особенности, в условиях сильной безналичной эмиссии, кредиты Банка России.

Межбанковский рынок — это часть рынка ссудных капиталов, где временно свободные денежные ресурсы кредитных учреждений привлекаются и размещаются банками между собой.

Различают межбанковские активные и пассивные кредитные операции: рынок межбанковских депозитов и межбанковских кредитов. Межбанковский депозит — это депозит одного банка в другом. Межбанковский кредит является основным источником заемных средств коммерческого банка и служит для поддержания кредитного потенциала. Банки могут по-разному взаимодействовать друг с другом. Они становятся конкурентами, соревнуясь в деле привлечения клиентов, и деловыми партнерами, предоставляя кредиты друг для друга; банки могут быть корреспондентами, т.е. поочередно выступать в качестве клиентов друг друга.

Межбанковский кредит осуществляется в целях поддержания текущей ликвидности банка или обеспечения рентабельного вложения средств. Он носит краткосрочный характер и отличается оперативностью предоставления средств. Межбанковский кредит происходит в рамках корреспондентских отношений банков и, в конечном счете, представляет собой дорогостоящий по отношению к другим источникам кредитования потенциал банка.

Основная часть межбанковских договоров срочные. Однако некоторая их часть заключается в бессрочной форме. Последние предусматривают предоставление межбанковского кредита на минимальный срок, установленный договором, по истечении которого кредит переходит в разряд бессрочных, т.е. может быть востребован банком в любое время по предварительному уведомлению. При любой форме договора процентная ставка устанавливается исходя из уровня, складывающегося на рынке в день его заключения.

Важное место в источниках средств кредитного потенциала коммерческого банка занимают кредиты Банка России, которые выдаются в порядке рефинансирования. Кредитные ресурсы Банка России предоставляются, как правило, на цели краткосрочного кредитования и при соблюдении коммерческим банком экономических нормативов и резервных требований.

Временное положение «О кредитных аукционах ЦБ РФ» открывало принципиально новый этап в развитии рынка кредитных ресурсов в России. Положение детально оговаривает порядок проведения аукциона, подачи на него заявок, учета результатов и информирования о результатах. Предусмотрены и требования к участникам кредитных аукционов:

- работа в качестве банка не менее года;
- выполнение всех экономических нормативов;
- своевременное перечисление средств в резервный фонд;
- отсутствие нарушений в предоставлении отчетности;
- наличие корреспондентского счета в подразделениях Банка России и отсутствие по нему дебетового сальдо;
- отсутствие краткосрочной задолженности по кредитам Банка России.

На первых аукционах в 1994 г. лишь небольшая часть банков смогла удовлетворить требованиям Положения. При этом каждый участвовавший в аукционе банк не имел права приобретать более 25 % кредитов, выставленных на аукцион. Объявленная минимальная ставка по трехмесячному кредиту по условию аукциона не должна была превышать текущей ставки рефинансирования. Именно последние два требования привели в ряде регионов фактически к срыву первых аукционов Банка России, так как подобные кредиты и по более низкой ставке можно было купить на межбанковском рынке. Тем не менее совершенствование условий проводимых аукционов привело к новому уровню предоставления банкам централизованных кредитов на рыночной основе.

В последующие годы возрастет роль свободного межбанковского рынка кредитов, в том числе аукционов кредитных ресурсов на фондовых биржах, которые не регулируются центральными банковскими органами. Это будет происходить при одновременном уменьшении доли кредитных ресурсов, перераспределяемых через центральные банки, что приведет к снижению роли последних.

Существующая в настоящее время система рефинансирования предполагает, что первоначально коммерческие банки предоставляют кредиты своим комитентам за счет своего кредитного потенциала. В последующем выдача кредита Банком России коммерческому осуществляется с целью возмещения (рефинансирования) части источников кредитного потенциала коммерческого банка, которая была задействована в кредитах комитентов банка.

Если Банк России имеет цель сократить денежную массу, то он проводит политику рестрикции кредита, в том числе путем сокращения кредитов, предоставляемых коммерческим банкам. И наоборот, если предусматривается рост денежной массы, предпочтение отдается развитию деловой активности предприятий за счет экспансии кредита, в том числе и роста кредитов, предоставляемых Банком России коммерческим банкам.

Таким образом, рефинансирование – процесс осуществления коммерческим банком активных операций (кредитных вложений) за счет займов, полученных у других банков. Операции по рефинансированию являются межбанковскими кредитными операциями, реализуемыми коммерческими банками для мобилизации денежных средств. Плата за проданные кредитные ресурсы устанавливается на основе официальной ставки Банка России по рефинансированию (уровню платы за централизованные кредитные ресурсы).

Существует определенная зависимость ставки межбанковского кредита (МБК) от ставки рефинансирования Банка России. Ставка Банка России является как бы нижней границей возможных колебаний ставки межбанковского кредита. В свою очередь, существует решение правительства России, по которому основанием для пересмотра ставки Банка России являются результаты соответствующих изменений на рынке МБК. Тот факт, что ставка Банка России и рыночная ставка МБК «поддерживают» друг друга, объясняет высокую инертность ставки МБК.

Проводимая Банком России политика по определению ставки рефинансирования характеризует различные ситуации на межбанковском кре-

дитном рынке. Динамика изменения ставок рефинансирования представлена в прил. 1.

Динамика ставки рефинансирования связана с уровнем инфляции в стране, динамикой курса рубля по отношению к доллару США. В результате изменения ставки рефинансирования меняется и ставка МБК, увеличиваясь или уменьшаясь в отдельные периоды.

При анализе степени зависимости коммерческого банка от МБК рассчитывают относительные показатели – коэффициенты рефинансирования ( $K_p$ ). Нужно иметь в виду, что относительно высокая степень зависимости коммерческих банков от займов, полученных у других банков, снижает их прибыльность, поскольку депозиты клиентов дешевле банковских кредитов.

Коэффициенты рефинансирования рассчитываются как соотношение кредитов, полученных у других банков (КБП), и следующих величин:

- общего объема кредитных вложений (КБ), т.е.  $K_p = \text{КБП} / \text{КВ}$ ;
- выданным межбанковским ссудам (КБВ), т.е.  $K_{p2} = \text{КБП} / \text{КБВ}$ ;
- общего объема обязательств банка (О), т.е.  $K_{p3} = \text{КБП} / \text{О}$ ;
- общего объема собственных средств (нетто или брутто), т.е.  $K_{p4} = \text{КБП} / \text{ССН}$ ,  $K_{p4} = \text{КБП} / \text{ССб}$ ;
- суммы уставного фонда, т.е.  $K_{p5} = \text{КБП} / \text{УФ}$ ;
- общей валюты баланса (П(А)), т.е.  $K_{p6} = \text{КБП} / \text{П(А)}$ .

Данные коэффициенты можно детализировать в зависимости от вида банковского учреждения. При этом в числителе берутся показатели займов, полученных в коммерческих банках, Банке России и других кредитных учреждениях.

Коэффициенты рефинансирования характеризуют величину кредитов, полученных у других банков на 1 руб. кредитных вложений; межбанковских ссуд; привлеченных средств; собственных средств; уставного фонда, а также общей величины баланса соответственно показателям.

Высокое значение коэффициента рефинансирования свидетельствует о том, что в банке существуют большие резервы повышения уровня доходности банковских операций. Кроме того, растущая зависимость от крупных межбанковских кредитов не может быть охарактеризована положительно, так как диверсификация привлекаемых ресурсов укрепляет ликвидность банка, а межбанковский кредит не способствует диверсификации. Рекомендуемый уровень для доли межбанковского кредита – 20 % в

ресурсной базе. Однако в современных условиях, когда привлечение срочных депозитов предприятий затруднительно из-за высоких темпов роста инфляции, многие банки вынуждены для пополнения своей ресурсной базы все чаще прибегать к межбанковскому кредиту. Следует при этом помнить, что высокий удельный вес МБК в общем объеме привлеченных ресурсов ведет к сильному удорожанию кредитных ресурсов в целом, поскольку это самый дорогой инструмент привлечения средств. Затраты на вклады граждан значительно меньше, поэтому коммерческим банкам необходимо уделять больше внимания на этот инструмент привлечения средств.

## Тесты № 2

*1. Акционерный капитал банка состоит из:*

1. Собственно акционерный капитал, включая нераспределенную прибыль.
2. Резервный капитал + Долгосрочные обязательства банка (долгосрочные векселя, облигации).
3. Все перечисленное верно.

*2. Размер базисного капитала должен быть не менее (%)... общего объема капитала банка:*

1. 30.
2. 40.
3. 50.

*3. Зависимость между величиной капитала и подверженностью банка риску влечет за собой правило:*

1. Чем выше удельный вес рискованных активов в балансе банка, тем большим должен быть его собственный капитал.
2. Чем выше удельный вес рискованных активов в балансе банка, тем меньше должен быть его собственный капитал.
3. Чем ниже удельный вес рискованных активов в балансе банка, тем большим должен быть его собственный капитал.

*4. К основному капиталу банка относят:*

1. Прирост стоимости имущества за счет переоценки, часть резервов на возможные потери по ссудам (резервы общего характера), сформирован-

ные в текущем году фонды, прибыль предшествующего года, прибыль текущего года (или ее часть).

2. Уставный капитал, эмиссионный доход, часть фондов кредитной организации, часть прибыли текущего года, часть фондов, сформированных из прибыли текущего года, прибыль предшествующих лет.

3. Субординированный кредит (по остаточной стоимости), часть привилегированных (включая кумулятивные) акций.

*5. Минимальный размер уставного капитала для создаваемых банков независимо от доли участия в них иностранного капитала на день подачи документов в территориальное учреждение Банка России должен составлять сумму, эквивалентную:*

1. 3 млн евро.

2. 4 млн евро.

3. 5 млн евро.

*6. Заемные (недепозитные) средства включают в себя:*

1. Депозиты клиентов, привлеченных спецфондов, временно свободных средств по расчетным операциям.

2. Кредиторскую задолженность клиентов.

3. Межбанковские ссуды, межбанковскую временную финансовую помощь и реализованные долговые ценные бумаги.

*7. В чем отличие недепозитных источников банковских ресурсов от депозитов?*

1. Инициатива привлечения средств принадлежит самому банку.

2. Инициатива привлечения средств принадлежит вкладчику.

*8. В текущих обязательствах банка выделяют:*

1. Обязательства перед банками, обязательства перед клиентурой и сберегательные депозиты (вклады), обязательства клиентуры по выданным за нее акцептам, невыплаченные дивиденды, неуплаченные налоги.

2. Пассивы, не носящие текущего характера, пенсионные и страховые фонды.

3. Резервы на покрытие сомнительных долгов.

*9. Показатель эффективности использования коммерческими банками привлеченных средств:*

1. Показывает, сколько приходится заемных и привлеченных средств банка на 1 руб. кредитных вложений.
2. Характеризует размер привлеченных средств, приходящихся на 1 руб. кредитных вложений.
3. Показывает, какая сумма обязательств банка приходится на 1 руб. рисков активов.

*10. Динамика ставки рефинансирования связана:*

1. С уровнем инфляции в стране.
2. Динамикой курса рубля по отношению к доллару США.
3. Оба варианта верны.

*11. Размер ставки рефинансирования на сегодняшний день (%):*

1. 7,75.
2. 8.
3. 8,25.

## **Глава 3. УПРАВЛЕНИЕ АКТИВНЫМИ ОПЕРАЦИЯМИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**

### **3.1. Взаимодействие статей актива и пассива баланса коммерческого банка**

Актив и пассив баланса коммерческого банка тесно связаны друг с другом. Выходя на рынки кредита, покупая и продавая ценные бумаги, предоставляя клиентам разнообразные услуги, банки постоянно контролируют состояние своих пассивов, следят за наличием свободных ресурсов, сроками востребования депозитов, стоимостью привлекаемых капиталов. Если приток ресурсов замедляется, банк вынужден пересмотреть свою политику в области активных операций, отказаться от выгодных предложений, погасить часть выданных кредитов, продать ценные бумаги и т.д.

Связь между активными и пассивными операциями коммерческих банков чрезвычайно сложна. Если возрастет стоимость ресурсов, то банковская маржа сократится, прибыль снизится и в результате банку будет необходим поиск более выгодных сфер вложения капитала для того, чтобы поправить дела банка. Следует помнить, что для неопытного банкира чрезмерно соблазнительно предоставлять максимум рискованных кредитов под большие проценты, но именно это неизбежно приводит к угрозе платежеспособности банка. Поэтому необходима четкая координация всех сфер банковской деятельности. При этом надо соблюдать основные принципы:

- не направлять все ресурсы в однотипные операции или ограниченному числу заемщиков;
- ограничивать средне- и долгосрочные кредиты тогда, когда большая часть привлеченных ими средств носит в основном краткосрочный характер. Отсюда вытекает «золотое банковское правило», которое гласит: «Деньги, хранящиеся на краткосрочных вкладах, нельзя давать займы на длительное время»;
- использовать значительную часть краткосрочных вкладов для вложений, так как у банков всегда остается определенный «осадок» денежных средств для ежедневных выплат.



Таким образом, если анализ пассива есть анализ ресурсов банка, то анализ актива есть анализ направлений использования этих ресурсов: на какие цели, в каком объеме, на какой срок и кому они предоставляются.

### **3.2. Основные направления использования ресурсов банка**

По активу баланса коммерческого банка можно проследить за распределением ресурсов банка по видам операций. Активные операции банка делятся на четыре группы: кассовые; инвестиции в ценные бумаги; кредитные; прочие активы. Рассмотрим каждую из этих групп.

**Кассовые операции.** Коммерческий банк в любое время и по первому требованию клиента обязан выплатить ему полностью или частично вклады, находящиеся на счетах до востребования. В связи с этим в кассе банка должно быть постоянно определенное количество наличности. Теоретически считается маловероятным, чтобы все клиенты одновременно обратились в банк для изъятия своих вкладов наличными, но практически все возможно. Поэтому необходимо правильно выбрать ту долю средств, которую нужно иметь для подобных выплат, учитывая при этом, что наличность банка не приносит ему никакого дохода.

Кроме наличности коммерческие банки обязаны поддерживать определенные остатки средств на своих счетах в Банке России для обеспечения ежедневного балансирования клиринговых расчетов с другими банками. Подобные счета используются коммерческими банками и для расчетов с казначействами за наличные банкноты и монеты, получаемые от них через Банк России для пополнения своей кассы.

Клиенты коммерческих банков, внося чеки, рассчитывают на кредитование своих счетов инкассированными суммами в тот же день. Однако оплата этих счетов фактически производится на второй или даже третий день. Общая сумма остатков на текущих счетах коммерческого банка в банках-корреспондентах или в Банк России не приносит ему дохода, а вместе с наличностью и чеками, находящимися в процессе инкассации, является как бы «замороженной» в беспроцентных вложениях. Этим обстоятельством и обусловлено стремление коммерческих банков получить максимально возможный доход на оставшуюся часть своих ресурсов. Поскольку Банк России применяет меры для нормативного отвлечения средств коммерческих банков на счета «обязательных резервов», это вынуждает банки сокращать свои кредитные операции.

**Инвестиции в ценные бумаги.** Казначейские векселя – это векселя казначейства страны сроком на 91 день, выпускаемые в обращение под га-

рантию правительства. Векселя могут переходить от одного владельца к другому в течение всего срока действия, при этом их цена рассчитывается исходя из числа дней, оставшихся до срока оплаты, и согласованной между сторонами процентной ставки. Коммерческие банки имеют определенные запасы казначейских векселей в качестве страхового резерва. В среднем 20 % привлеченных средств размещаются банками в ценные бумаги.

Основная часть инвестиций коммерческих банков приходится на долю правительственных ценных бумаг, а также местных органов власти.

***Кредитные операции.*** Данная группа активных операций включает:

1. Кредиты до востребования или с краткосрочным предварительным уведомлением о необходимости их погашения.
2. Кредиты клиентуры и другие счета. По этому разделу проходят основные источники валовых доходов банка. Основная часть кредитов используется для образования и пополнения оборотного капитала заемщиков, кредитования предприятий, организаций, а также для жилищного строительства и др. Кредиты частным лицам в сравнительно небольших размерах предназначаются главным образом для оплаты потребительских товаров. Данные виды кредитов сопряжены с большой степенью риска, поэтому по ним взимается большой процент. В среднем допускается, чтобы кредиты клиентуры достигали 50 % общей суммы остатков текущих, депозитных, сберегательных и других счетов клиентов.

***Прочие активы.*** К ним относятся акции дочерних, филиальных компаний и фирм, стоимость банковских зданий, оборудования и др.

Для расчета итога баланса по активу используют следующую группировку:

***1. Денежные средства.***

- 1.1. Наличная валюта и чеки (сч. 202).
- 1.2. Драгоценные металлы и природные драгоценные камни (сч. 203А, 204).

***2. Межбанковские расчеты.***

- 2.1. Корреспондентские счета (сч. 301А),  
в том числе корреспондентские счета кредитных организаций в Банке России (сч. 30102).
- 2.2. Счета кредитных организаций по другим операциям (сч. 302А), в том числе обязательные резервы кредитных организаций, перечисленные в Банк России (сч. 30202, 30204).
- 2.3. Расчеты на организованном рынке ценных бумаг (сч. 304А).
- 2.4. Расчеты по ценным бумагам (сч. 306А).

### *3. Межбанковские кредиты и депозиты.*

- 3.1. Депозиты и иные размещения в Банке России (сч. 319).
- 3.2. Кредиты, предоставленные кредитным организациям (сч. 320А, 321А).
- 3.3. Депозиты и иные размещенные средства в кредитных организациях (сч. 322А, 323А).
- 3.4. Просроченная задолженность и просроченные проценты по предоставленным межбанковским кредитам, депозитам и иным размещенным средствам (сч. 324А, 325А).
- 3.5. Предстоящие выплаты по межбанковским операциям (сч. 32802).

### *4. Операции с клиентами.*

- 4.1. Средства на счетах (сч. 401А, 403А).
- 4.2. Кредиты предоставленные (сч. 441А – 457А).
- 4.3. Просроченная задолженность по предоставленным кредитам и прочим размещенным средствам (сч. 458А).
- 4.4. Просроченные проценты по предоставленным кредитам и прочим размещенным средствам (сч. 459А).
- 4.5. Прочие размещенные средства (сч. 460А – 473А).

### *5. Прочие активы.*

- 5.1. Расчеты по отдельным операциям (сч. 474А – 475А), в том числе: расчеты с клиентами по факторинговым, форфейтинговым операциям (сч. 47402), расчеты с валютными и фондовыми биржами (сч. 47404).
- 5.2. Вложения в операции финансовой аренды (лизинга) (сч. 47701).

### *6. Отвлеченные активы.*

- 6.1. Дебиторы (сч. 603А), в том числе суммы, не взысканные банком по своим гарантиям (сч. 60315).
- 6.2. Капитальные вложения (сч. 40109, 40111, 607).
- 6.3. Лизинговые операции (сч. 608А).
- 6.4. Требования по аккредитивам по иностранным операциям (сч. 47410).
- 6.5. Инвестиции (инвестиционные активы).
  - 6.5.1. Капитализированные активы, в том числе инвестиции материальные (инвестированные активы в материальные средства) (сч. 604А, 605А, 606А, 610А) и инвестиции нематериальные (инвестированные активы в нематериальные средства) (сч. 60901, 60902).
  - 6.5.2. Финансовые инвестиции, в том числе прямые финансовые инвестиции (участие коммерческого банка в деятельности других юридических лиц) (сч. 602А) и портфельные финансовые инвестиции (инвестиции в ценные бумаги) (сч. 105, 304А, 501А – 519А, 601 А).

6.6. Средства, отвлеченные в расчеты, в том числе по клиринговым операциям клиентов (сч. 40908) и расчеты с филиалами (сч. 30302, 30304, 30306).

6.7. Вложения в приобретенные права-требования (сч. 478А).

6.8. Расходы будущих периодов (сч. 614).

6.9. Расходы (сч. 702).

6.10. Убытки (сч. 704).

6.11. Использование прибыли (сч. 705).

Деловая активность банков анализируется исходя из основных направлений использования ресурсов банка. Например, в 1995 г. были выделены следующие направления:

- кредитование отраслей народного хозяйства, которым занимались 94 % обследуемых банков;
- валютные операции, которыми занимались 60 % банков;
- операции с ценными бумагами, которые осуществляли 47 % банков;
- кредитование других банков, им занимались 36 % коммерческих банков;
- операции с недвижимостью, которые осуществляли 6 % банков.

Приведенные выше данные указывают на то, что в отечественных коммерческих банках повышен интерес к валютным операциям, в то время как ипотечный и потребительский кредиты крайне неразвиты. Кроме того, надо отметить, что растет процент межбанковского кредита, который стал для банков источником финансирования долгосрочных проектов.

Следует иметь в виду, что банки ограничены видами деятельности, в которых они могут принимать участие. Наиболее опасной областью кредитования является «протекционистский» кредит, т.е. выдача кредита предприятиям, которые прямо или косвенно связаны с управляющим (правлением), акционерами или персоналом банка. В этих случаях объективность и целесообразность кредита не принимается в расчет, а превышение полномочий является обычным делом.

### **3.3. Управление структурой кредитных вложений**

В условиях перехода к рыночным отношениям кредит стал важнейшим фактором развития народного хозяйства. Он несет мощный заряд в виде дополнительных ресурсов, позволяет предприятиям и организациям перешагнуть рамки собственных накоплений, создать необходимые экономические предпосылки для роста производства.

Кредиты предоставляются для удовлетворения объективной потребности заемщика. Объектом кредитования является вещь, под которую выдается ссуда или ради которой заключается кредитная сделка. Однако объектом кредитования может быть не только конкретная вещь, но и потребность заемщика в дополнительных ресурсах. В связи с этим важно подчеркнуть, что объект кредитования выражает как предмет в его материальном состоянии, так и материальный процесс в целом, который вызывает потребность в ссуде и ради которого заключается кредитная сделка. Субъектами кредитования являются предприятия, организации, а также физические лица, выступающие в качестве заемщиков.

Основные положения современной системы кредитования следующие:

1. Вся система кредитования базируется на ресурсах коммерческого банка.
2. Кредитные операции имеют коммерческий характер.
3. Объем кредитных вложений зависит не только от ресурсов банка, но и от экономических нормативов, обязательных резервов.
4. Кредитная политика банка реализуется на договорной основе.
5. Намечился переход к таким формам кредита, которые в большей степени гарантируют возврат ссуд.
6. Система кредитования основывается на следующих принципах: срочность и обеспеченность, платность и возвратность, целевая обоснованность кредита.
7. Организация кредитования базируется на принципе причинности. Это означает, что основой для построения модели кредитования должна быть экономика производства соответствующего ссудополучателя.

При формировании ссудной политики банки должны учитывать множество факторов:

- внешние, которые не контролируются самим банком, – инфляция, спрос и предложение ссудного фонда и др.;
- внутренние, которые банки сами в состоянии контролировать, – наличие капитала, степень рискованности и прибыльности различных видов ссуд, стабильность депозитов, способности и опыт банковского персонала и др.

Каждый банк может самостоятельно определять величину своего ссудного портфеля, виды и размер выдаваемых ссуд. Однако следует иметь в виду, что существует предельный размер кредита на одного заемщика или группу связанных заемщиков: он не должен превышать 25 % капитала банка. Это положение стимулирует деятельность банка по вложению своего капитала в ценные бумаги.

В отечественной практике выделяют три метода кредитования: по остатку, обороту, совокупности материальных и производственных затрат.

При проведении анализа кредитных вложений банка изучаются цели, объем и направления использования средств. В первую очередь определяют общую сумму кредитов, которая конкретизируется по видам ссуд и направлениям их предоставления. Структура кредитных вложений определяется расчетом удельного веса каждого вида ссуд в общем объеме кредитов.

Группировка активов по риску изменения стоимости, срокам, ликвидности представлена в табл. 1.

Таблица 1

### Критерии группировки активов

Актив	Риск изменения стоимости	Срок	Ликвидность
Акции	Высокий	Долгосрочный	Средняя/низкая
Облигации	Очень высокий	—	—
Государственные ценные бумаги	Незначительный	Краткосрочный	Высокая
Недвижимость	Средний/высокий	Среднесрочный	Средняя
		Долгосрочный	Низкая/средняя

Активы и пассивы можно группировать по их себестоимости, показателям изменения стоимости и срокам погашения. Анализ пассивов и активов, сгруппированных по указанным выше признакам, необходим для того, чтобы добиться их сбалансированности по срокам (табл. 2). Важно, чтобы средние сроки поступления денежных средств по активам примерно соответствовали средним срокам погашения обязательств. В этих целях активы и пассивы анализируют с учетом предстоящих потоков денежных средств в виде платежей и поступлений.

Таблица 2

### Анализ по срокам привлечения и срокам размещения (цифры условные)

Наименование	Всего	В том числе					
		до 1 мес., млн руб.	1 – 3 мес., млн руб.	3 – 6 мес., млн руб.	6 – 12 мес., млн руб.	1 – 3 года, млн. руб.	свыше 2 лет
Депозиты	49000	12500	4000	7500	20000	5000	—
Займы у других банков	80000	6000	5000	7000	12000	15000	35000
Вклады граждан	4000	1000	500	500	2000	—	—
Средства предприятий, организаций	82000	10000	9680	49200	12300	820	—
Итого	215000	29500	19180	64200	46300	20820	35000
Краткосрочные кредиты	148000	2000	49000	25000	60000	12000	—

Наименование	Всего	В том числе					
		до 1 мес., млн руб.	1 – 3 мес., млн. руб.	3 – 6 мес., млн руб.	6 – 12 мес., млн руб.	1 – 3 года, млн. руб.	свыше 2 лет
Факторинг	10000	10000	–	–	–	–	–
Лизинг	18000	–	–	–	–	1800	–
Долгосрочные кредиты	35000	–	–	–	–	–	35000
Облигации государственного займа	5000	–	–	–	–	–	–
Корсчет	20000	20000	–	–	–	5000	–
Касса	820	820	–	–	–	–	–
Кредиты другим банкам	–	–	–	–	–	–	–
Итого	236820	32820	49000	25000	60000	35000	35000
Дефицит(-)	–	–	–	39200	–	–	–
Излишек(+)	21820	3320	29820	–	13700	14180	–

При анализе деятельности банка используются также рассмотренные во 2-й главе показатели, характеризующие эффективность размещения собственных (привлеченных) средств банка:

$$\mathcal{E}_{\text{сс}} = \frac{\text{Собственные средства}}{\text{Кредитные вложения}} ; \mathcal{E}_{\text{ос}} = \frac{\text{Привлеченные средства}}{\text{Кредитные вложения}} .$$

Данные коэффициенты показывают, сколько собственных (привлеченных) средств приходится на 1 руб. кредитных вложений.

Контроль за соблюдением принципов кредитования (например срочности) можно осуществить с помощью ежеквартальных сравнений плановой и фактической скоростей оборота кредита. При замедлении скорости оборота кредита вводятся штрафные надбавки к договорному проценту.

1. Скорость оборота кредита рассчитывается по формуле

$$C_{\text{ок}} = \frac{\bar{OЗ}}{O_{\text{пк}}} Д,$$

где  $\bar{OЗ}$  – средний остаток задолженности по ссудам банка;  $O_{\text{пк}}$  – оборот по погашению ссуд;  $Д$  – число дней в периоде.

2. Скорость оборота планируется на квартал по формуле

$$\mathcal{E}_{\text{ок, план}} = \frac{\text{Плановый размер кредита за квартал}}{\text{Плановый оборот по погашению задолженности в квартале}} \cdot \text{Число рабочих дней в квартале}.$$

Числитель можно взять из баланса оборотных средств (план). Знаменатель складывается из планируемого объема реализации на квартал и прочих планируемых поступлений.

3. Фактическая оборачиваемость кредита рассчитывается по формуле

$$C_{\text{ок. факт}} = \frac{\frac{\text{Средняя величина дебетового сальдо по контокорренту за квартал}}{\text{Фактический кредитный оборот по контокорренту}} \cdot \text{Число рабочих дней в квартале.}$$

4. Отклонение фактической оборачиваемости ссуд от плановой вычисляют в абсолютных величинах и процентах. Отклонение в процентах может использоваться для определения штрафной надбавки или льготной скидки относительно основной процентной ставки.

### 3.4. Управление обеспеченностью банковских ссуд

При выдаче ссуд большое внимание уделяют вопросу обеспечения их возвратности. Одной из форм выдачи, гарантирующих возвратность ссуд, является кредит под залог. Залоговые операции осуществляют коммерческие, а также специализированные кредитно-финансовые институты. Залоговые операции с населением реализуют ломбарды.

**Залог** – один из способов, гарантирующий залогодержателю получение компенсации стоимости заложенных финансово-материальных ценностей. Различают следующие разновидности залога:

**1. Залог имущества клиента** – товарно-материальные ценности, дебиторские счета, ценные бумаги, векселя, депозиты, находящиеся в том же банке, недвижимость (ипотека), а также смешанный залог.

#### **2. Залог прав.**

Оценка залога является важной частью экономической работы банка. Ошибки в оценке залога могут дорого обойтись банку. Например, завышение стоимости залога означает для банка увеличение риска, а занижение – потерю клиента. Объектом анализа должны стать вид и качество предлагаемого в залог имущества, возможности его реализации, динамика цен на это имущество. При выдаче ссуд под недвижимость необходимо принимать во внимание два основных фактора: срок погашения и объем ссуды. Увеличение срока погашения повышает стоимость займа для клиента и в то же время увеличивает риск неплатежа для банка.

Особое внимание следует уделять залому прав. Структура залогового права представлена на рис. 3.



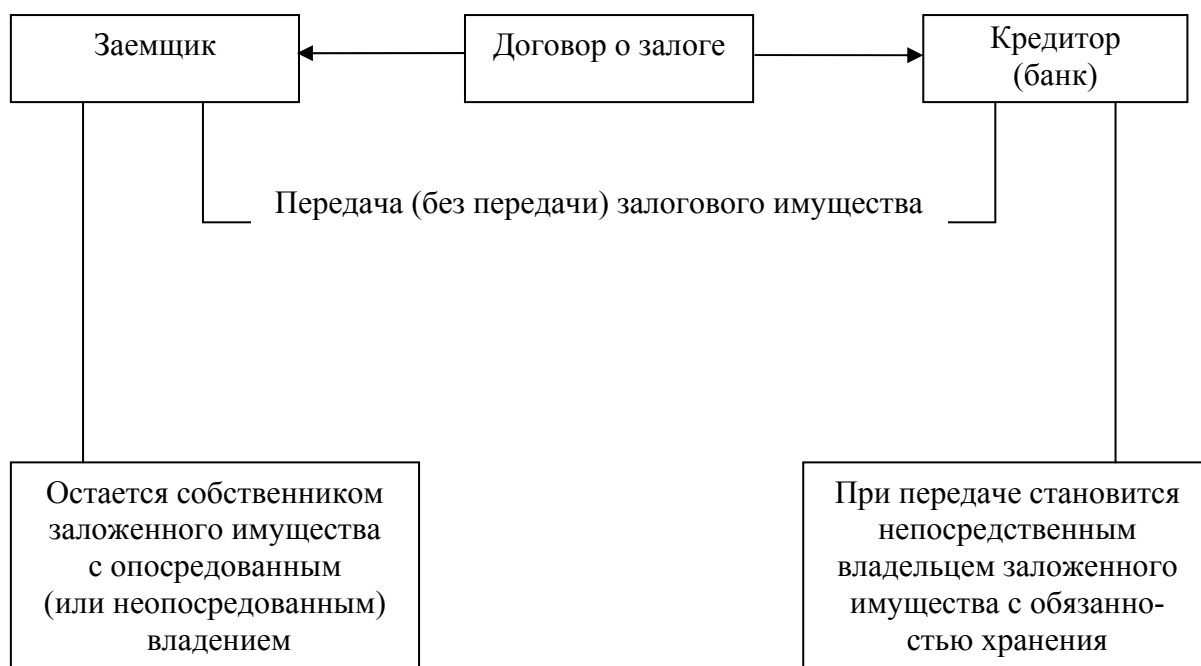


Рис. 3. Структура залогового права

Предоставление кредитов под залог предполагает заключение между банком и заемщиком кредитного договора, в котором определяются размер кредита, ставка процента, условия погашения, а также договора о передаче залогового права на имущество для обеспечения требований кредитора. Помимо обеспечения кредитов под залог существуют кредиты под гарантию и поручительство. Под гарантией понимается форма обеспечения обязательств юридических лиц по погашению кредита перед банком. Гарантия (или поручительство) – это договор, заключаемый между банком и гарантом путем выдачи последним гарантийного письма и принятия этого письма к исполнению банком. При непогашении в срок заемщиком задолженности по ссуде она в бесспорном порядке обращается на гаранта.

В последнее время получили распространение кредиты под обеспечение страховыми полисами. Рассмотрим этот вид кредита на следующем примере.

**Пример.** Заемщик подает в банк заявку на кредитную сумму 100 тыс. руб. на год, заявляя, что кредит будет обеспечен всей стоимостью его недвижимого имущества, которое составляет 120 тыс. руб. Банк не знает истинной стоимости этого имущества и просит дать ему подтверждение в виде страхового полиса. Заемщик страхует имущество в страховой компании (вид страхования – страхование ответственности заемщиков за непогашение кредитов) на сумму 100 тыс. руб., платит страховую премию 10 %

или 10 тыс. руб. (размер этой премии в страховых компаниях колеблется от 8 до 13 %) и передает страховой полис в распоряжение банка. Банк выдает кредит в сумме 100 тыс. руб. на год с взиманием 18,0 % годовых.

Рассчитаем расходы (доходы) всех субъектов:

1. Расходы банка составят 100 тыс. руб. Доходы банка через год будут равны 118 тыс. руб. Прибыль банка составит 18 тыс. руб.
2. Расходы заемщика составят 128 тыс. руб.  $(100 + 18 + 10)$ .
3. Доход страховой компании равен 10 тыс. руб. Но у страховой компании могут быть и убытки. В случае неплатежеспособности заемщика банк по истечении срока кредитного соглашения предъявит претензии и требование возврата кредита страховому обществу. Тогда расходы страховой компании составят 108 тыс. руб.  $(100 + 18 - 10)$ .

Одной из разновидностей форм обеспечения возврата ссуд являются ссуды под залог финансовых требований. К таковым относятся требования на выплату заработной платы, сберегательные вклады, требования по страховым договорам, ипотеки и др. Банки охотно принимают полисы страхования жизни. Это связано с достаточно высокой степенью их ликвидности и точно определенной стоимостью. Прежде чем выдавать ссуду под такое обеспечение, банку необходимо оценить финансовое положение самой страховой компании, а также выяснить, кто является получателем страховой суммы. В случае совершения сделки банк становится получателем страховой суммы. Документ о переуступке составляется в двух экземплярах, и после того, как страховая компания уведомит банк о получении одного экземпляра документа, банк может выдать ссуду.

Особое внимание при анализе выданных ссуд уделяется причинам появления бланковых кредитов. Бланковый кредит предоставляется, как правило, на короткий срок. При этом банки заинтересованы в том, чтобы деньги использовались заемщиком в качестве оборотного капитала, который достаточно быстро будет превращен в наличные средства. В случае если кредит используется на создание товарно-материальных запасов, банку следует обратить внимание на возможности реализации этих запасов. Бланковые кредиты, носящие средне- и долгосрочный характер, могут предусматривать возможность наложения банком определенных ограничений на деятельность ссудополучателя.

Ясно, что банк предоставит кредит без обеспечения не всякому заемщику. На такой кредит могут рассчитывать только те, у кого хорошая репутация, устойчивое финансовое положение, имеется необходимый капитал,

стабильная прибыль, эффективная система управления, хорошие перспективы развития. Банк выдает бланковые кредиты преимущественно своим постоянным клиентам, пользующимся доверием банка.

Бланковые кредиты еще называют доверительными, поскольку они выдаются под соло-вексель (обязательство заемщика вернуть ссуду). Эти кредиты сопряжены с большим риском для банка, поэтому предоставляются под высокий процент. Анализ выдачи бланковых ссуд сводится к анализу кредитоспособности заемщика, о чем речь пойдет в 5-й главе.

Изучение общей ситуации, связанной с кредитной политикой банков, позволило сделать выводы, что большая часть коммерческих банков испытывают серьезные трудности с возвратом кредитов, предоставляемых предприятиям и организациям. Это объясняется следующими причинами:

- часть кредитов была взята предприятиями на осуществление инвестиционных проектов в надежде на получение средств из госбюджета в рамках централизованных инвестиционных программ развития экономики. Однако в силу дефицитности бюджета инвестиционные программы были профинансированы меньше чем на 50 %;
- часть кредитов была взята под продукцию, изготавливаемую предприятиями по заказу государства. Однако государство, получив продукцию (или услуги), не смогло оплатить ее;
- часто кредиты брались в расчете на реализацию изготовленной продукции.

Однако кризис неплатежей привел к тому, что реализация продукции стала практически невозможной.

В результате сократилась прибыль коммерческих банков от привлечения на депозит средств под высокий процент. В этих условиях многие коммерческие банки не смогли выполнить обязательств перед вкладчиками. При этом серьезно усугубила банковский кризис паника среди вкладчиков, которая повлекла за собой банкротство части банков.

### **3.5. Формирование процентной ставки по кредитам**

Оказание кредитных услуг – важнейшая функция банков. Выступая как финансовые посредники, банки фактически передают средства, полученные у вкладчиков, в распоряжение заемщиков. При этом вкладчики получают проценты по депозитам, заемщики имеют возможность определенный срок пользоваться крупными денежными ссудами, а интерес банка выражается в виде маржи. Наиболее точным показателем цены основных

видов банковского продукта (депозитов и ссуд) является норма процента, или процентная ставка (ПС). Она определяется следующим образом, %:

$$ПС = \frac{\text{Доход}}{\text{Величина предоставленного кредита (ссуды или депозита)}} \cdot 100 \, \%$$

Чаще всего процентная ставка указывается в виде годовых процентов. Рост процентной ставки свидетельствует об удорожании кредита, падение – о его удешевлении. Изменение стоимости кредита имеет огромное значение не только для банка и клиента, но и для экономики страны в целом. Так, в случае увеличения стоимости кредита сокращаются источники расширения производства.

Сказанное позволяет выделить основные принципы построения процентной политики:

- тесная связь с коммерциализацией деятельности банков;
- одновременное регулирование процентных ставок по депозитным (пассивным) и ссудным (активным) операциям;
- установление дифференцированных размеров процентных ставок, обеспечивающих рентабельность операций банка, и порядок их уплаты на договорной основе.

При анализе изменения процентных ставок необходимо в первую очередь рассмотреть факторы, влияющие на это изменение. Различают внешние и внутренние факторы.

К внешним факторам относятся:

- Денежно-кредитная политика в стране. Банк России с целью контроля объемов предоставляемых кредитов стремится влиять на общий уровень процентных ставок. Изменение процентной ставки позволяет стимулировать или, наоборот, сдерживать предоставление кредитов, делая их более дешевыми или дорогими в зависимости от состояния экономики и денежного обращения. В результате повышения уровня процентной ставки на кредитном рынке растет как официальная учетная ставка (норма процента), взимаемая Банком России, так и объем его операций на денежном рынке.
- Регулирование процентной ставки применяется также с целью изменения отношений между Банком России и другими банками. При ее понижении создаются условия для увеличения кредитования

банковской сферы. Объем ссуд, выданных банком, возрастает, но это ведет к увеличению средств коммерческих банков на резервных счетах Банка России. При повышении процентных ставок – процесс обратный – объемы предоставляемых ссуд сокращаются.

- Конкуренция на рынке кредитных услуг. Более низкие процентные ставки по кредитам позволяют рассчитывать на привлечение большого числа клиентов и завоевание преимуществ перед конкурентами.

К внутренним факторам, которые учитываются при определении процентных ставок, относятся:

- степень риска непогашения кредита;
- получение прибыли от ссудных операций;
- характер предоставленного обеспечения своевременного возврата кредита;
- размер ссуды;
- срок погашения ссуды;
- расходы по оформлению ссуды и контролю;
- характер отношений между банком и заемщиком.

В целях максимизации прибыли банк, как правило, устанавливает такой ссудный процент, под который заемщики могут брать кредиты, и такой депозитный, под который клиенты захотят вкладывать средства в банк. Иначе говоря, процентная политика не должна приводить к сокращению межбанковского оборота – главного фактора, влияющего на прибыль.

Размеры процентных ставок зависят от следующих показателей:

- инфляции; номинальные процентные ставки должны быть установлены на уровне, достаточном для покрытия ожидаемых темпов инфляции в течение всего срока инвестирования, и обеспечить реальную отдачу. Поэтому:
- $\text{Реальная процентная ставка за кредит} = \text{Номинальная процентная ставка за кредит} - \text{Темп инфляции}$ ;
- реальной отдачи, которая, в свою очередь, зависит от инвестиционного риска;
- спроса на ссуды;

- изменения потребности государственного сектора в заемных средствах;
- обменных курсов валют. Когда процентные ставки за рубежом и ставки по инвестициям в иностранной валюте высоки, процентные ставки по инвестициям в национальной валюте должны быть также высоки во избежание утечки капитала за рубеж и значительного падения курса национальной валюты.

Начисление процентов по ссудам производится в соответствии с договором. *Процент за кредит* – это цена за кредитные ресурсы. Его можно рассчитать следующим образом:

$$i = \frac{\bar{a}id}{100 K},$$

где  $i$  – размер начисленных процентов;  $K$  – количество дней в году;  $d$  – число дней в периоде;  $a$  – средний остаток средств на счете, рассчитываемый по формуле

$$\bar{a} = \frac{a_{1/2} + a_2 + a_3 + \dots + a_{m/2}}{m - 1}.$$

Необходимо отметить, что могут начисляться как простые (на одну и ту же сумму в течение года), так и сложные (с учетом суммы начисления процентов в предыдущем месяце) проценты.

Наращенная сумма платежа  $S$  по начислению простых процентов состоит из суммы двух элементов – суммы первоначального долга  $P$  и суммы процентов  $I$ :

$$S = \frac{P(1 + i)^n}{(1 + y)^n} + I,$$

где  $i$  – ставка процентов (в долях единиц);  $n$  – число полных лет;  $y$  – уровень инфляции;  $(1 + y)$  – индекс инфляции;  $P$  – первоначальная сумма.

Введем новое понятие – эффективная ставка процентов, под которой понимают ту реальную прибыль, которую получают от одной денежной единицы в целом за год. Иначе говоря, эффективная ставка эквивалентна номинальной при начислении процентов  $m$  раз в год. Она показывает, какая годовая ставка дает тот же эффект, что и  $m$ -разовое наращение в год по ставке  $j / m$ . Обозначим эффективную годовую ставку через  $i$ . Если проценты капитализируются  $m$  раз в год, то можно записать

$$(1 + i)^n = (1 + j / m)^{mn}.$$

Отсюда  $i = (1 + j / m)^m - 1$ , где  $j$  – номинальная ставка процента.

Замена в договоре номинальной ставки  $j$  при условии, что она начисляется  $m$  раз в год, на эффективную ставку  $i$  не изменяет финансовых обязательств участвующих сторон.

Уровень процентных ставок по банковским ссудам определяется в зависимости от колебаний денежного рынка: изменения соотношения спроса на деньги и предложения денег. Если спрос и предложение уравновешены, то можно рассчитать базовую процентную ставку и величину процентной маржи. Базовая процентная ставка – самая низкая процентная ставка по кредитам, предоставляемым коммерческими банками наиболее надежным компаниям, кредитоспособным клиентам или так называемым первоклассным заемщикам. Остальные ставки процента по прочим видам ссуд, как правило, увязываются с базовой ставкой процента и факторами, влияющими на их изменение.

Официальная (базовая) процентная ставка может быть двух видов:

- по редисконтированию (переучету ценных бумаг);
- по рефинансированию (кредитованию банковских учреждений).

Ставка по рефинансированию (прил. 1), или уровень платы за кредитные ресурсы, предоставляемые Банком России другим банкам, несколько выше учетной ставки, так как ссудные операции банков являются более дорогими, чем покупка ценных бумаг. Поэтому коммерческие банки прибегают к получению межбанковского кредита только после того, как использованы все возможности по переучету ценных бумаг.

Банк России устанавливает несколько официальных учетных ставок в зависимости от срока, надежности, «классности» и т.д. Регулируя уровни ставок по рефинансированию и редисконтированию, Банк России влияет на величину денежной массы в стране, способствует повышению или сокращению спроса коммерческих банков на кредит. При повышении официальных ставок коммерческим банкам труднее получить кредитные ресурсы, а в результате уменьшается возможность расширить масштабы операций с клиентурой. Официальные процентные ставки оказывают косвенное влияние на рыночные процентные ставки, устанавливаемые коммерческими банками самостоятельно в соответствии с условиями рынка кредитных ресурсов и не находящиеся под прямым контролем Банка России.

Величина процентных ставок Банка России не обязательно должна изменяться в соответствии с динамикой рыночных процентных ставок коммерческих банков. Она может отклоняться в ту или иную сторону. Однако установление и объявление Банком России уровня официальных ста-

вок процента является для коммерческих банков одним из главных факторов, характеризующих основные направления политики Банка России в области контроля за динамикой денежной массы.

Базовая процентная ставка кредитования складывается в соответствии с уровнем процентов, уплачиваемых коммерческим банком по пассивным операциям. Общая базовая процентная ставка может быть определена по следующей формуле:

$$\text{БПС}_o = \frac{\text{КРЭ} \cdot \text{ПС}_{\text{по}}}{\text{КВ}},$$

где КРЭ – эффективные кредитные ресурсы;  $\text{ПС}_{\text{по}}$  – процентные ставки по соответствующим видам пассивных операций; КВ – объем кредитных вложений (активы, приносящие доход).

Общая базовая процентная ставка имеет аналитическое назначение. Ее используют для анализа оценки пакета кредитных предложений. При решении вопроса о выдаче конкретных ссуд следует применять показатель «базовая цена кредита» (БЦК), который устанавливается с учетом временного фактора – периода пользования ссудой  $T$ :

$$\text{БЦК} = \frac{\text{КРЭ} \cdot \text{ПС}_{\text{по}}}{\text{КВ}_T},$$

где  $\text{КВ}_T$  – объем кредитных вложений за период  $T$ .

Различают рыночную и реальную цену ресурсов. Реальная цена представляет собой скорректированную на норму обязательных резервов рыночную цену:

$$\begin{array}{l} \text{Реальная цена} \\ \text{кредитных} \\ \text{ресурсов} \end{array} = \frac{\text{Средневзвешенная рыночная цена ресурсов}}{100 \% - \text{норма отчислений в фонд} \\ \text{регулирования кредитных ресурсов}} 100 \ %.$$

Чтобы получить реальную цену за кредит, следует к его базовой цене прибавить величину маржи. В основе исчисления маржи лежит минимально необходимый объем дохода (НОД), который рассчитывается в соответствии с суммой издержек банка и необходимой прибылью. Для определения издержек банка не требуется специальной методики. В них включаются расходы на осуществление деятельности банка: плата за кредитные ресурсы, оплата труда работников, арендная плата и т.д. А вот в основе методики исчисления прибыли лежит размер дохода, приходящийся на собственный



капитал. Для акционерного коммерческого банка таким показателем будет дивиденд. Его уровень может быть ниже базовой процентной ставки по пассивным операциям, если рыночная стоимость выпущенных банком ценных бумаг будет ниже номинальной. При установлении нормы дохода на собственный капитал должен учитываться уровень дохода, выплачиваемый по привилегированным акциям. Произведение средней нормы доходности на размер собственного капитала позволяет определить объем прибыли, направленной на выплату дивидендов. Она является основной для исчисления общей суммы необходимой прибыли. Таким образом, минимально необходимый объем дохода банка можно рассчитать по формуле

$$\text{НОД} = \text{ИБ} + \text{П}_\text{д} + \text{РФ} + \text{ПлБ} + \text{ФН},$$

где ИБ – сумма издержек банка;  $\text{П}_\text{д}$  – прибыль, направленная на выплату дивидендов; РФ – отчисления в резервный фонд банка (процент общего объема прибыли); ПлБ – платежи в бюджет; ФН – минимально целесообразный размер фонда накопления банка. Величину процентной маржи можно определить по формуле, %,

$$\text{ПМ} = \frac{\text{НОД}}{\text{КБ}} 100.$$

В соответствии с рыночной конъюнктурой фактическая цена кредита может быть выше или ниже исчисленной банком реальной цены. В последнем случае коммерческий банк вынужден предпринять дополнительные меры по управлению своей ликвидностью: перестроить структуру пассивных операций, увеличить объем кредитных вложений, что позволит обеспечить достаточный уровень ликвидности в условиях взимания пониженных процентных ставок по активным операциям.

Анализ процентных доходов в первую очередь состоит в изучении их структуры (табл. 3).

Таблица 3

## Анализ процентных доходов коммерческого банка

Основные каналы поступления процентных доходов	Базисный год		Отчетный год		Темпы роста, %	В том числе по кварталам			
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%		I	II	III	IV
Начисленные и полученные проценты по ссудам: краткосрочным, долгосрочным, просроченным МБК									
Процентные доходы, всего		100		100					

По результатам получаемых расчетов необходимо обратить внимание на следующие моменты.

Рост полученных процентов по краткосрочным ссудам по сравнению с долгосрочными в условиях инфляции можно расценивать положительно, так как только краткосрочные вложения в этом случае могут быть эффективными и опередить скорость обесценивания рубля.

Нельзя полностью отказываться от долгосрочных ссуд, которые в наибольшей степени подвержены инфляции, в будущем они могут принести большие доходы. Их доля не должна превышать 15 % для банков, не занимающихся инвестиционной деятельностью.

Удельный вес поступлений по просроченным ссудам в общем объеме процентных доходов не должен превышать 2 – 3 %. В противном случае можно говорить о неудовлетворительном состоянии качества кредитного портфеля банка и угрозе его ликвидности.

Рост доходов от МБК говорит о специализации банка на межбанковских операциях.

При анализе процентных доходов используют относительные показатели, позволяющие оценить средний уровень доходности кредитных операций в целом и каждой отдельной группы кредитов. Такими показателями являются отношения:

- процентных доходов к средним остаткам по всем ссудным счетам;
- полученных процентов по краткосрочным ссудам к средним остаткам этого вида ссуд;
- полученных процентов по отдельным группам кредитов к средним остаткам по исследуемой группе;
- процентных доходов по долгосрочным ссудам к средним остаткам этого вида ссуд.

Динамика всех этих показателей дает возможность оценить, за счет каких кредитных операций достигается рост процентных доходов. Естественно, что банку рекомендуется сосредоточить внимание на наиболее доходных кредитах, но не в ущерб ликвидности баланса.

Факторный анализ процентных доходов может быть представлен в виде схемы (рис. 4).

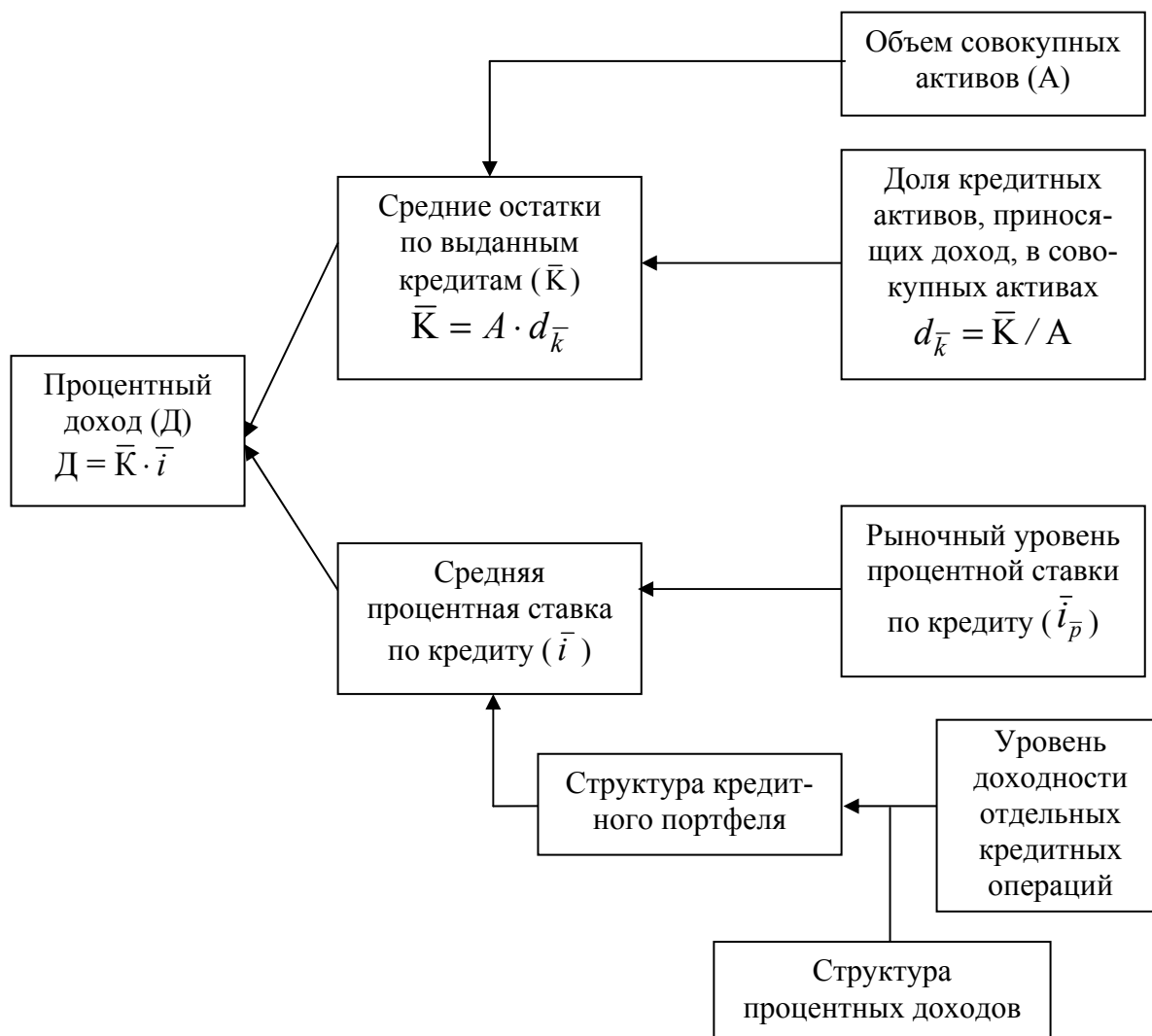


Рис. 4. Факторный анализ процентных доходов

С помощью данной схемы можно определить влияние факторов на сумму отклонений от плана по процентным доходам, а также резервы возможного их увеличения. На величину доходов по полученным процентам за предоставленный кредит влияют два фактора: изменение средней суммы кредита и изменение средней процентной ставки.

### 3.6. Управление инвестиционной деятельностью коммерческого банка

В условиях рыночной экономики коммерческому банку довольно сложно рассчитывать на качественное проведение активных операций без осуществления инвестиционной деятельности. Проведение банком только ссудных операций дает ему возможность иметь достаточную прибыль, однако не позволяет рассчитывать на низкий уровень риска. Выдавая ссуды, банки постоянно рискуют не получить их обратно. Следовательно, активные операции нельзя ограничивать только кредитными услугами.

Имея в своем распоряжении свободные денежные средства, банк должен не только обеспечить их сохранность, получить соответствующий доход, но и позаботиться о диверсификации и ликвидности. Диверсификация – это распределение инвестиционного портфеля между различными финансовыми инструментами и другими активами для снижения риска. Этим требованиям отвечают инвестиционные операции банка.

В настоящее время многие коммерческие банки активизировали деятельность по финансированию долгосрочных инвестиционных проектов. Решение этого вопроса принимается на уровне правления банком.

При этом даются ответы на следующие вопросы:

Какова величина ожидаемого дохода?

Каков предполагаемый риск?

Насколько адекватно ожидаемый доход компенсирует предполагаемый риск?

Для ответов на эти вопросы необходимо определить финансовые показатели эффективности инвестиционных проектов, используя различные методы инвестиционного анализа, в частности методики Мирового банка, ЮНИДО и других международных организаций. Финансовые показатели эффективности инвестиционных проектов можно разделить на три основные группы:

- 1) интегральные показатели эффективности инвестиций;
- 2) показатели эффективности использования капитала;
- 3) показатели, характеризующие финансовое состояние проекта.

**К показателям первой группы** относятся: внутренняя норма доходности проекта; срок окупаемости проекта; индекс прибыльности; чистая приведенная величина дохода. Рассчитывают указанные показатели методом анализа потоков наличности с использованием дисконтирования (приведение к начальному периоду) поступлений и инвестиционных выплат.

**Показатели второй группы** рассчитывают на основе данных финансовых документов «Отчет о прибылях и убытках» и «Балансовая ведомость». К показателям этой группы относятся доходы на активы, собственный капитал, инвестиционный капитал, суммарный капитал, а также доход с оборота.

**Третью группу составляют показатели**, характеризующие платежеспособность и ликвидность предприятия, а также показатели оборачиваемости капиталов и запасов.

Дисконтирование дохода можно применить и для оценки будущих поступлений (прибыль, проценты). При этом банк, сделав вложения капитала, должен руководствоваться тем, что, во-первых, происходит постоянное обесценивание денег и, во-вторых, тем, чтобы было периодическое поступление дохода на капитал, причем в размере не ниже определенного минимума. Банк должен оценить, какой доход он получит в будущем и какую максимально возможную сумму финансовых ресурсов можно вложить в данное дело, исходя из прогнозируемого уровня доходности.

Расчет инвестиционного проекта, как правило, не проводится в постоянных ценах. При этом используется сценарный подход, когда осуществляются несколько альтернативных расчетов при различных вариантах развития проекта. Кроме того, на начальной стадии разрабатываются механизмы контроля за реализацией проекта. Последней задачей является разработка методических требований к оформлению проектов, представляемых в банк. Рассмотрим следующий пример.

**Пример.** Имеются два варианта вложения капитала. Установлено, что при вложении капитала в мероприятие А вероятность получения прибыли в сумме 15 тыс. руб. равна 0,6; при вложении капитала в мероприятие Б вероятность получения прибыли в сумме 20 тыс. руб. равна 0,4. Необходимо рассчитать ожидаемое получение прибыли от вложенного капитала и сделать вывод о целесообразности вложения банком средств в мероприятия А и Б.

Вероятность наступления события может быть определена объективным и субъективным методами.

Объективный метод определения вероятности основан на вычислении частоты, с которой происходит данное событие. Субъективный метод базируется на использовании субъективных критериев, которые основываются на частных предположениях (опыт эксперта, мнение консультанта и др.).

Величина риска измеряется двумя критериями: средним ожидаемым значением прибыли и колеблемостью (изменчивостью) возможного результата.

Среднее ожидаемое значение – это то значение величины события, которое связано с неопределенной ситуацией и является средней взвешенной величиной для всех возможных результатов.

Из курса теории статистики известно, что средняя величина представляет из себя обобщенную количественную характеристику, поэтому она не позволяет принять решение в пользу какого-то варианта вложения капитала. Для окончательного решения необходимо измерить колеблемость показателей, т. е. определить меру изменчивости результата.

Колеблемость возможного результата представляет собой степень отклонения ожидаемого значения от средней величины. Для этого применяют показатели вариации: дисперсию, среднеквадратическое отклонение – меру абсолютной колеблемости и коэффициент вариаций – меру относительной колеблемости.

Дисперсия  $\sigma^2$  – средняя арифметическая взвешенная из квадратов отклонений фактических результатов от ожидаемой средней:

$$\sigma^2 = \frac{\sum (x - \bar{x})^2 f}{\sum f},$$

где  $x$  – фактические результаты для каждого случая наблюдения;  $\bar{x}$  – среднее ожидаемое значение;  $f$  – частота появления результатов.

Среднеквадратическое отклонение  $\sigma$  вычисляют по формуле

$$\sigma = \frac{\sum (x - \bar{x})^2 f}{\sum f}.$$

Коэффициент вариации  $v$  характеризует степень отклонения полученных значений, %:

$$v = \frac{\sigma}{\bar{x}} 100.$$

С его помощью можно сравнивать колеблемость признаков, выраженных в разных единицах измерения. Значение коэффициента вариации изменяется от 0 до 100 %. Чем оно больше, тем выше колеблемость (до 10 % – слабая; от 10 до 25 % – умеренная; свыше 25 % – высокая).

### **3.7. Управление операциями с ценными бумагами**

Для уменьшения риска и увеличения доходов коммерческие банки проводят диверсификацию активных операций, т. е. распределяют активы между различными видами операций и объектами вложений. Среди активных операций коммерческого банка выделяют операции с ценными бумагами.

Ценной бумагой согласно Гражданскому кодексу России является документ, удостоверяющий с соблюдением установленной формы и обязательных реквизитов имущественные права, осуществление или передача которых возможны только при его предъявлении.

Различают следующие виды ценных бумаг: государственная облигация, облигация, вексель, чек, депозитный и сберегательный сертификат, банковская сберегательная книжка на предъявителя, акция, коносамент, приватизационные ценные бумаги и др.

Среди существующих ценных бумаг выделяют фондовые и коммерческие. К фондовым относятся акции и облигации. Коммерческими ценными бумагами являются коммерческие векселя, чеки, залоговые свидетельства и др. Фондовые ценные бумаги отличаются от коммерческих массовым характером эмиссии.

Кроме того, различают рыночные и нерыночные ценные бумаги. Рыночные свободно продаются и покупаются (акции, облигации). Нерыночные ценные бумаги не имеют вторичного обращения (хождения на рынке). К ним относятся, например, акции трудового коллектива.

Под рынком ценных бумаг (фондовым рынком) понимают часть рынка капиталов, относящуюся к сфере кругооборота ценных бумаг. Различают два вида рынка ценных бумаг: рынок котирующихся ценных бумаг и рынок некотирующихся ценных бумаг. Основной организационной формой рынка котирующихся ценных бумаг является фондовая биржа. На ней осуществляют преимущественно операции по вторичному размещению ценных бумаг. Первичное размещение может производиться через фондовую биржу, но главным образом это делается через банки и инвестиционные компании.

Рынок некотирующихся ценных бумаг реализует операции с ценными бумагами организаций, не отвечающих необходимым требованиям. Они не могут быть допущены на биржу и поэтому называются некотируемыми. Такими ценными бумагами торгуют на внебиржевом (децентрализованном) рынке, где также могут обращаться и ценные бумаги, котирующиеся на фондовой бирже.

Внебиржевой рынок состоит из широкой сети брокерско-дилерских фирм, на нем активно выступают и коммерческие банки.

По территории обращения ценные бумаги делятся:

- на региональные (облигации местных органов власти);
- национальные (ценные бумаги внутреннего фондового рынка);
- международные (ценные бумаги, свободно обращающиеся на территории других государств).

По эмитентам различают ценные бумаги:

- правительства и государственных учреждений;
- местных органов власти;
- акционерных обществ (корпораций);
- хозяйственных предприятий;
- иностранные.

Исходя из экономической природы финансовых активов различают долевые, долговые ценные бумаги и производные финансовые инструменты.

Долевые ценные бумаги удостоверяют отношения совладения и долевого участия (например акции). Долговые ценные бумаги опосредствуют кредитные отношения. К ним относятся облигации, сберегательные и депозитные сертификаты, векселя и др. К производным финансовым инструментам относятся фондовые ценности особого рода, в которых фиксируются промежуточные права партнеров в процессе заключения сделки. Они удостоверяют право на покупку или продажу других ценных бумаг по фиксированной в договоре цене (например, опционы, варранты, фьючерсные контракты и др.).

По сроку привлечения инвестиционного капитала различают ценные бумаги:

- капитальные, которые обращаются на рынке капиталов (например, акции, облигации);
- денежные, которые обращаются на денежном рынке (например, векселя, сертификаты).

Банки приобретают большое количество ценных бумаг, эмитентами которых являются разнообразные по уровню надежности фирмы и компании. От степени их надежности зависит не только качество самой ценной бумаги, но и ее цена. Вследствие недостатка денежных ресурсов не всегда бывает возможным приобрести активы только финансово-устойчивых субъектов рынка. Поэтому банки приобретают и менее качественные ценные бумаги, которые позволяют им максимально снизить риск финансовых потерь. Этого как раз и можно достичь посредством диверсификации, т.е. покупки ценных бумаг недостаточно высокого качества, но у разных эмитентов.

Ценные бумаги, приобретенные банком с целью получения дохода и поддержания необходимого размера ликвидности, называются портфелем ценных бумаг. Его можно разделить на две группы. Первая группа – первичный резерв (инвестиции) – служит целям доходности банка. К этой



группе можно отнести государственные облигации. Вторая группа – вторичный резерв – предназначена для поддержания ликвидности банка. Как правило, ликвидные активы не приносят большого дохода, ликвидность ценных бумаг зависит от сроков их погашения. Чем меньше этот срок, тем более ликвидно обязательство. Ценные бумаги с длительным сроком погашения приносят наибольший доход, но сопряжены с более высоким риском, связанным с уменьшением их рыночной стоимости.

При анализе структуры портфеля инвестиций банка необходимо обратить внимание на то, чтобы часть ценных бумаг имела срок оплаты в текущем году. Это несколько снижает потенциальные убытки в случае, если банку нужно будет реализовать свои инвестиции. Ценные бумаги второй группы реализуются при чрезмерном изъятии вкладов или резком увеличении спроса на ссуды. Продажа их снижает ликвидность банка. Такое положение можно изменить, если дополнительно привлечь средства от населения или продать часть ценных бумаг первичного резерва. Следовательно, активы первичного резерва решают проблему не только доходности, но и в определенной мере ликвидности банка.

Инвестиционная политика в области ценных бумаг банка должна быть направлена на поддержание соответствующих пропорций между первичным и вторичным резервами ценных бумаг, а также использование активов обоих резервов строго в соответствии с их назначением.

Рассмотрим анализ банковских операций с фондовыми ценными бумагами – акциями и облигациями.

**Акция** – это ценная бумага, свидетельствующая о внесении ее владельцем некоторой суммы в капитал акционерного общества. Держатель акций становится совладельцем этого общества и имеет право на участие в управлении или получении ежегодного фиксированного дивиденда.

В соответствии с порядком выплаты дивидендов акции разделяют на обыкновенные и привилегированные.

Дивиденды обыкновенных акций зависят от прибыли компании, оставшейся после выплаты доходов по облигациям и привилегированным акциям. Следует иметь в виду, что по обыкновенным акциям может быть выплачен больший доход, чем по привилегированным. Это связано с тем, что распределение остатка прибыли происходит только между держателями обыкновенных акций. В то же время по решению собрания акционеров дивиденды по обыкновенным акциям могут и не выплачиваться совсем. Привилегированные акции дают право на заранее фиксированный дивиденд.

денд, который не зависит от прибыли компании. Эти акции в отличие от обыкновенных, как правило, не дают права голоса на собраниях акционеров. Их выпуск ограничен 25 % уставного капитала.

Акции с учетом специфики оплаты бывают денежные и натуральные, а в зависимости от возможности участия в управлении делами – с правом голоса, без права голоса, с правом двойного голоса и т.д.

Любая акция имеет номинальную стоимость (указана на ней) и рыночную стоимость (или курс), по которой она продается и покупается. Рыночная стоимость акции определяется множеством факторов, среди которых наибольшее значение имеют соотношение между спросом и предложением на них на рынке ценных бумаг, годовой доход по акциям и норма ссудного процента. Влияние третьего фактора связано с тем, что альтернативой помещению капитала в ценные бумаги является ссуда, т.е. одинаковые капиталы должны приносить одинаковый доход вне зависимости от формы, в которой они выступают. Курс акции можно рассчитать следующим образом:

$$\text{Курс акций} = \frac{\text{Дивиденд}}{\text{Ссудный процент}} \cdot 100 \%$$

$$\text{или} \quad \text{Курс акций} = \frac{\text{Рыночная стоимость}}{\text{Номинальная стоимость}} \cdot 100 \%$$

Дивиденд, выплачиваемый по акции, представляет собой часть прибыли акционерного общества, предназначенной для распределения между акционерами и приходящейся на одну акцию. Следовательно, доход по акциям напрямую зависит от прибыли организации.

При определении доходности (эффективности) различных финансовых операций используют годовые ставки простых и сложных процентов, называя их в этом случае эффективными. Для определения эффективной ставки простых процентов может быть использована следующая общая формула:

$$i = \frac{w}{P \cdot a} = \frac{w \cdot K}{P \cdot d},$$

где  $w = S - P$  – доход, полученный в результате инвестирования суммы  $P$ ;  $S$  – сумма, полученная в результате инвестирования суммы  $P$ ;  $a$  – срок финансовой операции в годах;  $d$  – срок финансовой операции в днях;  $K$  – количество дней в году.

Эффективная ставка сложных процентов, которую используют при определении доходности долгосрочных финансовых операций, определяется по формуле

$$i = \sqrt[n]{S / P} - 1 = \sqrt{1 + w / P} - 1 .$$

При оценке доходности инвестиций и анализе финансового состояния компании особое внимание нужно уделять показателю прибыли данного общества, величине дивидендов на одну акцию, а также отношению текущего курса к величине годовой прибыли на каждую акцию. Эти показатели служат базовой информацией для верной оценки действительной стоимости акции.

Общую характеристику инвестиционного качества акции можно дать после расчета показателя – прибыли, пересчитанной на одну акцию,

$$П_A = ЧП / m,$$

где ЧП – чистая прибыль, включая нераспределенную;  $m$  – количество выпущенных акций. Эту формулу можно представить в ином виде

$$П_A = \frac{ЧП}{АК} \cdot \frac{АК}{m},$$

где АК – акционерный капитал.

В связи с тем что расчетная цена акции  $P_a$  определяется отношением акционерного капитала к числу акций, т.е.  $P_a = АК / m$ , пересчитанная на одну акцию прибыль

$$П_A = \frac{ЧП}{АК} P_a = R_k \cdot P_a.$$

Размер прибыли на одну акцию зависит от рентабельности акционерного капитала  $R_k$  и стоимости одной акции.

Отношение курсовой цены акции к величине прибыли, приходящейся на одну акцию, называется коэффициентом «курс/прибыль» ( $K_{к/п}$ ) и отражает престиж ценных бумаг на рынке:

$$K_{к/п} = P_k / П_A ,$$

где  $P_k$  – курсовая (рыночная) цена акции.

В мировой практике коэффициент «курс/прибыль» определяют исходя из следующих расчетов:

$$K_{к/п} = \frac{Д_d (1 + T_{прДд}) / П_{a1}}{ТУП - T_{прДд}},$$

где  $Д_d$  – дивиденды, выплачиваемые за прошлый год;  $T_{прДд}$  – предполагаемый ежегодный прирост дивидендов (в долях единицы);  $П_{a1}$  – прибыль,

ожидаемая в конце первого года; ТУП – требуемый уровень прибыльности (в долях единицы), который рассчитывается по формуле

$$\text{ТУП} = \text{БУ} + \beta (\text{УП} - \text{БУ}),$$

где БУ – безопасный уровень или минимальный доход для инвестора; УП – общерыночный средний уровень прибыльности по ценным бумагам (акциям), при котором  $\beta = 1$ ;  $\beta$  – коэффициент, отражающий связь конкретной ценной бумаги с общерыночным уровнем цен.

В процессе оценки доходности ценных бумаг следует помнить о том, что расчет ДСА никогда в полной мере не является стопроцентной гарантией успеха инвестиций. Реальные экономические отношения никогда не вписываются в полной мере в строгие математические формулы. Человеческое поведение нельзя выразить языком цифр, невозможно предвидеть все закономерные случайности, происходящие в мире, можно лишь с той или иной степенью вероятности прогнозировать события.

При покупке акций надо иметь в виду, что источниками дохода могут быть не только дивиденды, но и разница между ценой, по которой покупается акция, и ценой, по которой она через некоторый срок может быть продана.

**Расчет доходов от привилегированных акций.** Доход от покупки и последующей продажи привилегированной акции составит

$$Д = Д_{\text{д}} + P_{\text{п}} - P_{\text{к}},$$

где  $Д$  – доход;  $Д_{\text{д}}$  – дивиденды;  $P_{\text{п}}$  – цена, по которой акция продается;  $P_{\text{к}}$  – цена, по которой акция была куплена (курсовая цена).

Если дивиденды вновь не инвестируются, то

$$Д_{\text{д}} = H_{\text{а}} \cdot f \cdot n,$$

где  $H_{\text{а}}$  – номинал акции;  $n$  – срок в годах от момента покупки акции до момента ее продажи;  $f$  – относительная величина дивидендов.

Если дивиденды, получаемые от акции, реинвестируются, величина  $Д_{\text{д}}$  будет представлять собой наращенную сумму, соответствующую финансовой ренте

$$Д_{\text{д}} = Д_{\text{д(г)}} \frac{(1+i)^n - 1}{i},$$

где  $Д_{\text{д(г)}}$  – величина годовых дивидендов по общему числу акций;  $i$  – годовая ставка;  $n$  – число лет.

**Расчет дохода от обыкновенных акций.** Размер дивидендов на обыкновенные акции на несколько лет вперед, как следует из их определения, точно

установить невозможно, поэтому доход от таких акций можно рассчитать только ориентировочно

$$D = D_d + P_n + P_k.$$

Для расчета прогнозируемого дохода от дивидендов (включая возможное их реинвестирование) могут быть использованы формулы, приведенные выше для привилегированных акций.

Финансовый леверидж является показателем финансовой устойчивости банка, что отражается и на доходности портфельных инвестиций. Высокий уровень левериджа – явление опасное, так как ведет к финансовой неустойчивости.

В зависимости от целей инвестора можно формировать портфели с большим или меньшим риском. Исходя из этого инвестор может быть агрессивным или консервативным. Агрессивный инвестор делает акцент на покупке акций, а консервативный – облигаций и краткосрочных ценных бумаг.

Инвестиции в ценные бумаги отражаются в балансах коммерческих банков по их балансовой оценке, которая зачастую ниже их фактической стоимости, а в случае если такие активы не котируются на фондовых биржах, – по номиналу либо по цене покупки.

Еще одним видом инвестиционных операций банков является размещение своих ценных бумаг. При осуществлении этих операций коммерческие банки руководствуются Инструкцией Банка России от 22 июля 2002 г. № 102-И «О правилах выпуска и регистрации ценных бумаг кредитными организациями на территории России».

Рассмотрим основные показатели, оценивающие банковские акции. Первый показатель представляет собой отношение капитала банка к величине его уставного фонда:  $K/УФ$  и отражает степень обеспеченности акций собственным капиталом банка. Высокие значения этого показателя говорят о том, что акции неплохо обеспечены собственностью банка.

Второй показатель представляет собой отношение величины капитала к оценке УФ, данной по рыночному курсу:  $K/УФР$ , где УФР определяется как среднее значение между ценой продажи и покупки акции на внебиржевом рынке. Если этот показатель больше 1, то акцию можно считать недооцененной, а в противном случае – переоцененной. Поэтому для тех инвесторов, кому акции достаются по цене ниже рыночной (например, при капитализации дивидендов акциями нового выпуска), они являются непло-

хим вложением. Следует иметь в виду, что цены вторичного рынка, ориентирующиеся на балансовую стоимость акций (капитал, приходящийся на одну акцию), в значительной степени уменьшают это преимущество, что и отражает второй рассмотренный показатель. Это обстоятельство в совокупности с неблагоприятными условиями функционирования банков является одной из причин, по которой на вторичном рынке практически нет желающих приобретать акции банков.

Третьим показателем является отношение балансовой прибыли банка к величине уставного фонда: П/УФ, характеризующее своего рода рентабельность банка. Конечно, было бы правильнее вместо балансовой использовать чистую прибыль, но следует учесть, что многие банки скрывают ее величину.

Четвертый показатель – это отношение курсовой стоимости акции к балансовой прибыли банка: С/П. Этот показатель является аналогом используемого на западном фондовом рынке показателя *«p/e ratio»*. Если значение этого показателя невелико, это говорит о привлекательности акций, так как они обеспечены капиталом и прибылью банка и недооценены рынком. Высокие значения показателя свидетельствуют о переоценке курса (при невысоких значениях второго показателя) либо о снижении прибыли на одну акцию (невысокие значения первого показателя). В этом случае акцию надо продавать.

Рассматриваемый показатель отличается от классического *«p/e ratio»* тем, что, во-первых, в качестве курсовой стоимости акции берется не биржевая котировка, а величина, равная среднему значению между усредненными ценами покупки и продажи на внебиржевом рынке; во-вторых, используется опять же не чистая, а балансовая прибыль. По этому показателю можно судить о перспективах банка и оценке его акций рынком. Если показатель растет, то предполагается, что дела банка начинают улучшаться (или кто-то начинает игру на повышение курса акций). Данный показатель является основным показателем, характеризующим привлекательность тех или иных акций банков.

Таким образом, инвестиционные операции банков с ценными бумагами являются важным источником получения прибыли, а также позволяют оперативно решать вопросы, касающиеся ликвидности банковского баланса.

Анализ ценных бумаг, проводимый коммерческими банками, связан с определением их качества.

Под качеством ценных бумаг понимают степень их надежности для инвестора. Качественными считают те фондовые ценности, по которым существует максимальная вероятность возврата позаимствованного эмитентом капитала и получения дохода. Качество ценных бумаг определяют неправительственные агентства – рейтинговые компании. Они производят анализ финансово-экономического состояния корпорации-эмитента и оценивают положение ее финансовых активов на рынке (см. гл. 5).

Неразвитость российского фондового рынка, привязанность многих банков к «своему» заемщику, концентрация рисков на одном направлении в результате низкой диверсификации портфеля активов различных банков страны делает особенно сложным использование методов финансового анализа.

Основу финансового анализа составляет прогнозирование, которое может быть успешным только при наличии хотя и скрытых, но достаточно устойчивых закономерностей. Классический фундаментальный анализ еще менее эффективен ввиду ненадежности финансовой отчетности и сложности учета инфляционных факторов. Крайне трудно было прогнозировать уровень прибыли в будущем на основании информации о работе банков в прежних условиях.

Несомненно, сказанное не означает, что эффективная аналитическая работа на российском фондовом рынке возможна только в далеком будущем. Анализ общих финансово-экономических тенденций приносит большую пользу. В заключение отметим, что российский фондовый рынок остается самым рискованным в мире, однако рынок становится более цивилизованным, способствуя росту значения общей культуры финансового анализа.

### ***Пример стратегии управления портфелем ценных бумаг банка ВТБ***

Банк намерен придерживаться умеренно консервативной стратегии управления портфелем ценных бумаг, в основу которой положены следующие подходы к организации деятельности в указанной области:

- формирование структуры вложений в ценные бумаги с учетом требований, утвержденных наблюдательным советом Банка, в том числе поддержание доли голосующих акций одного эмитента в портфеле ценных бумаг Банка на уровне не более 10 % от общего объема голосующих акций этого эмитента;

- приоритет проведению операций, предусматривающих использование долговых инструментов с фиксированной доходностью, по сравнению с операциями с долевыми ценными бумагами;
- поддержание в структуре портфеля долговых ценных бумаг значительной доли облигаций с высоким кредитным качеством;
- диверсификация портфеля по группам инструментов, валютам их номинации, эмитентам;
- проведение хеджирующих операций для минимизации рыночных, кредитных, структурных рисков, в том числе валютного.

### **Привлечение денежных средств посредством размещения выпущенных Банком долговых ценных бумаг**

Предусматривается поэтапный выход на рынки капитала. Целью такого подхода является формирование на первом этапе (первая половина 2009 г.) позитивной кредитной истории.

При этом будут использоваться долговые инструменты, размещаемые среди ограниченного круга кредиторов, что, как правило, означает более низкие (по сравнению с публичным размещением) издержки на их выпуски размещение. На этом этапе возможна также организация облигационного займа на относительно небольшой объем заимствования (0,3 – 0,5 млрд дол. США).

На втором этапе (вторая половина 2009 – 2012 гг.) Банк намерен размещать еврооблигации с крупными объемами выпуска (от 0,5 – 1 млрд дол. США и более), стремясь обеспечить привлечение средств под минимальную среди других российских корпоративных заемщиков процентную ставку.

Основные долговые инструменты, с использованием которых планируется привлекать ресурсы:

- еврооблигации с номиналом в рублях и валюте (*eurobonds*), включая кредитные ноты (*credit linked notes*);
- коммерческие долговые бумаги (*commercial paper*);
- долговые расписки, оформленные в соответствии с законодательством Германии, *Schuldscheindarlehen (SSD)*;
- облигации с номиналом в рублях, размещаемые на внутреннем российском рынке;



- инструменты, обращающиеся на национальных рынках иностранных государств (долговые расписки, оформленные в соответствии с законодательством арабских стран, Sukuk и др.)

### **3.8. Управление операциями банка с векселями**

Кредитные отношения могут быть организованы не только в рамках банковского кредита, но и как коммерческое кредитование. Коммерческий кредит – это кредит, предоставляемый, как правило, в товарной форме поставщиком покупателю в виде отсрочки платежа за поставленные товары. В качестве и заемщика, и кредитора в этом случае выступают предприятия. Кредитные отношения между ними оформляются коммерческим векселем. В дальнейшем может произойти трансформация коммерческого кредита в банковский путем дисконтирования, т. е. учета векселей, в результате предоставления ссуд под залог векселей.

Различают прямое банковское кредитование, когда кредитные отношения предприятия с банком осуществляются изначально, и косвенное, когда первоначально имели место кредитные отношения между предприятиями, которые впоследствии обращаются в банк в поисках досрочного получения денег по векселю.

В целях совершенствования денежно-кредитного механизма и повышения его эффективности Президентом России был принят указ «О платежной дисциплине и о введении вексельных платежей». Данным указом предприятиям, учреждениям, организациям и предпринимателям разрешается осуществлять поставку продукции, выполнение работ и оказание услуг в кредит, используя для оформления этих сделок векселя. Банку России поручено обеспечить жесткий контроль за соблюдением действия указа, разработать нормативные документы. Банки в свою очередь должны прерывать кредитные отношения с нарушителями кассовой дисциплины.

В зависимости от целей и характера сделок, лежащих в основе выпуска векселей, а также их обеспечения различают коммерческие, финансовые и фиктивные векселя. По коммерческому векселю осуществляется сделка на товар в кредит, финансовый вексель используют для ссудных сделок в денежной форме. Фиктивный вексель не связан ни с товаром, ни с денежными средствами и может быть трех видов: дружеский, бронзовый и встречный.

В рекомендациях Банка России по использованию векселей в хозяйственном обороте указывается на недопустимость использования друже-

ских, встречных и бронзовых векселей, поскольку они ничего общего с фактическими сделками не имеют.

В зависимости от охвата сфер деятельности различают векселя в отношениях между банками и клиентами по выдаче банковских ссуд (соло-векселя), обществом и государством (казначейские), физическими и юридическими лицами без посредства банка.

Размер портфеля казначейских векселей банков зависит от кредитной политики государства. Кроме того, немаловажным фактором называют время года, поскольку инвестиции банков приходятся преимущественно на вторую половину года, когда ожидается спрос клиентуры на определенные виды ценных бумаг к моменту уплаты налогов. Казначейские векселя являются основной позицией ликвидных активов большинства крупных коммерческих банков. Их доля составляет до 25 % ликвидных активов, что позволяет банкам успешно развивать свои кредитные операции.

Если банк принимает к учету векселя, основанные на товарных сделках, то он должен быть уверен в своевременной их оплате и товарном характере сделки. Следовательно, необходим тщательный анализ кредитоспособности клиента и правильности оформления векселя. Следует помнить, что банки не обязаны давать никаких объяснений по поводу отказа в приеме векселей к учету. Для повышения надежности векселя предусмотрен ряд процедур, позволяющий расширить круг лиц, ответственных по векселю, т.е. обязанных платить по нему при наступлении определенных обстоятельств. Такими процедурами являются, например, акцепт и аваль векселя, т. е. акцептно-авальные операции.

Банковские операции с векселями осуществляются в следующих основных формах:

- учет векселя коммерческим банком (или переучет Банком России);
- ссуды под залог векселей;
- акцепт векселей;
- аваль векселей;
- комиссионные операции с векселями.

При анализе операций коммерческого банка с векселями следует учесть, что в какой бы форме не осуществлялись вексельно-кредитные операции, они начинаются с получения клиентом вексельного кредита.

Учет векселей – активная операция, один из способов предоставления банками кредитов. Такая форма ссуды носит название учетного (вексельного) или дисконтного кредита и имеет краткосрочный характер.

Учетный (вексельный) кредит может быть пролонгированным, т.е. с продлением срока оплаты. Пролонгация бывает прямая, простая и косвенная. При прямой пролонгации делается соответствующая запись на векселе, удостоверенная подписями сторон. При простой пролонгации запись не делается. При косвенной пролонгации составляется новый вексель, а старый изымается из обращения.

Суть учета векселя сводится к покупке (учету) его банком, сопровождаемой передаточной ведомостью (индоссаментом) владельца. Приобретение векселя банком означает переход к нему функций кредитора и соответствующих прав по истребованию причитающихся по векселю сумм с должника. Банк принимает (учитывает) вексель, но по цене ниже номинала (валюты), выдает его предъявителю сумму этого векселя до срока погашения платежа, удерживая в свою пользу вознаграждение – процентную сумму (сумму дисконта), которая исчисляется на основе учетной ставки.

Сумма дисконта является доходом банка от операций по учету векселей. Она представляет собой разницу между суммой, указанной в векселе, и его покупной ценой. Сумма дисконта в значительной степени определяется дисконтной ставкой Банка России. Однако коммерческие банки, осуществляя операции с векселями, могут одновременно применять несколько учетных ставок. Эти учетные ставки часто называют частными учетными (дисконтными) ставками. Они зависят от продолжительности срока до оплаты векселя, уровня надежности плательщика и уровня учетных ставок других банков, включая Банк России. Учетная ставка, которую последний применяет в операциях с коммерческими банками и кредитными учреждениями, называют официальной учетной ставкой. Уровень ее обычно меньше уровня частных учетных ставок. Банки принимают к учету не все векселя, а лишь те, в оплате которых у них нет сомнений. Так как вексель связан с риском неоплаты, то его учету обычно предшествует оценка финансового состояния фирмы, выдавшей этот вексель. Особым доверием пользуются казначейские векселя и векселя, акцептованные банками.

Годовую учетную ставку вычисляют по формуле

$$d = (S - P) / Sn,$$

где  $d$  – учетная ставка, доля единиц;  $S$  – валюта векселя, руб.;  $P$  – сумма векселя при его учете, руб.;  $n$  – число лет, оставшихся до уплаты по векселю.

Размер дисконта, удерживаемый банком за учет векселя,  $D = Snd$ . Сумма, выплачиваемая предъявителю векселя,

$$P = S - D = S - S n d = S (1 - nd).$$

Из этой суммы банк может удерживать и комиссионные за проведение операции (обычно они пропорциональны выкупной цене обязательства).

Формула наращения имеет вид

$$S = P/(1 - n \cdot d),$$

где  $1/(1 - n \cdot d)$  множитель наращения, в основу которого положена учетная ставка. Если  $n$  меньше одного года, то величину  $n$  считают в виде дроби  $n = d/K$ , где  $d$  – число дней, оставшихся до уплаты по векселю;  $K$  – число дней в году. Согласно письму Банка России от 23 февраля 1995 г. № 26 по векселю, выданному с платежом «по предъявлению» или «во столько-то времени после предъявления», в котором указывается размер процентной ставки, проценты начисляются и выплачиваются только при погашении векселя. При исчислении процентов количество дней в месяце условно принимается равным 30, а в году – 360. В месяцах, имеющих 31 день, 31-е число в расчет не принимается, а в феврале остаток за последнее число повторяется столько раз, сколько дней недостает до 30.

Совершая вексельные операции, банк не должен ошибаться — покупать вексель, по которому маловероятен платеж. Поэтому при анализе векселей необходимо учитывать их надежность, т.е. иметь полную уверенность в их оплате и своевременном получении платежей. В случае неплатежей необходимо оформить передачу векселей для протеста и провести их инкассирование с целью снижения риска.

В ходе проведения операций с векселями коммерческие банки аккумулируют значительное число векселей. При правильном ведении учетных операций вексельный портфель является для банка надежной статьей актива, более устойчивой, чем другие ценные бумаги, например акции. Другое достоинство векселей – точно установленная ликвидность по срокам. Для улучшения своей ликвидности банк при желании может не дожидаться срока оплаты векселя, а переучесть его в Банке России, но при этом он потеряет часть своей прибыли. В свою очередь Банк России может при необходимости пополнить ресурсы коммерческих банков, переучитывая их векселя или выдавая кредиты под обеспечение учетных векселей. Для Банка России вексельное кредитование банков дает дополнительную возможность оказывать регулирующее влияние на экономическую ситуацию в стране.

Ссуды под залог векселей имеют две разновидности: срочные, когда владелец векселя обязан выкупить его в заранее установленный срок, и он-кольные (до востребования). При этом ссуды до востребования выдаются по специальному счету под обеспечение векселей, который называется он-коль.

Операция по выдаче ссуд под залог векселей отличается от учета векселей следующими характеристиками:

- движением денежных средств и документов;
- юридическими правами участвующих в операции;
- порядком начисления и удержания процентов, соответствующих процентной и учетной ставкам;
- особенностями бухгалтерского учета и др.

Акцепт векселя – письменное соглашение банка, гарантирующее уплату суммы, указанной на переводном векселе. Акцептант согласно вексельному праву принимает на себя обязательство уплаты акцептованной им вексельной суммы каждому законному обладателю векселя.

Акцепт векселя банком означает переход обязательства о его погашении к банку. Клиент, чей вексель был акцептован, обязан перед наступлением срока платежа по векселю внести в банк сумму, покрывающую цену векселя и процент за оказанную банком услугу. В случае неспособности клиента в срок оплатить вексель банк производит платеж по нему за счет собственных средств.

Аваль векселя – это поручительство по векселю. Авалист, совершивший аваль векселя, становится ответственным за выполнение тех обязательств, которые по векселю должен был выполнить векселедержатель, акцептант. Банк может сделать на лицевой стороне векселя или на добавочном листе (аллонже) гарантийную надпись – аваль. При этом гарантия может распространяться как на всю сумму векселя, так и на ее часть.

Банк, выступая в роли авалиста, должен оплатить обязательства владельца авалья в случае невыполнения им своих обязательств перед контрагентом. Оплатив вексель, банк приобретает права в первую очередь в отношении получателя авалья, а также тех лиц, у которых есть перед ним обязательства. При оформлении гарантийной надписи на векселе (выдаче авалья) банк взимает с клиента специальное вознаграждение.

Таким образом, авальные кредиты так же, как банковские акцепты способствуют повышению надежности векселей, расширению сферы их обращения и превращению их в удобное средство обеспечения возврата задолженности по кредиту.

При реализации комиссионных операций с векселями векселедержатели обращаются к услугам банка не с целью получения денежных средств до наступления срока платежа, а по соображениям удобства погашения векселя в срок и по месту его выдачи. Различают следующие ко-

миссионные операции: инкассирование и домициляция векселей. При этом банк выступает в роли комиссионера, посредника в сделках и имеет за это комиссионное вознаграждение. Инкассо – вид банковской операции, заключающийся в получении банком денег по различным документам (в частности векселям) от имени и за счет своих клиентов. За получение платежей по векселям взимается плата, размер которой определяется банком самостоятельно.

Поскольку в мировой хозяйственной практике известны многочисленные случаи злоупотребления вексельной формой в хозяйственных отношениях, например выдача фиктивных векселей, то важным условием анализа является проверка надежности векселей и, как следствие, предотвращение развития негативных тенденций в области денежного обращения.

### **3.9. Управление валютными операциями**

Коммерческие банки выполняют ряд традиционных операций, таких как кассовые, расчетные, валютные и прочие. Соотношение основных видов банковских операций меняется под влиянием хозяйственной конъюнктуры, промышленного цикла и других операций.

Развитие внешнеэкономических отношений непременно требует особого инструмента, посредством которого субъекты, действующие на международном рынке, могли бы поддерживать между собой тесное финансовое взаимодействие. Таким инструментом выступают банковские операции по обмену иностранной валюты. Как субъекты внешнего валютного рынка коммерческие банки могут, с одной стороны, покупать иностранную валюту по одному курсу и затем продавать ее по другому, а с другой стороны, выступать в качестве посредников, сводя продавцов и покупателей соответствующей валюты. В первом случае банк получает прибыль в виде разницы между ценой продавца и ценой покупателя. Во втором случае банк будет иметь комиссионное вознаграждение за посреднические услуги.

Валютный (обменный) курс – это курс, по которому валюта одной страны может быть продана в обмен на валюту другой страны, т. е. цена одной денежной единицы, выраженная в других.

Анализ валютных операций коммерческого банка предполагает:

- изучение типов обменных курсов и порядка их регулирования;
- оценку изменений в валютных курсах;
- выявление факторов, влияющих на обменный курс.

Существуют два способа покупки и продажи иностранной валюты: спот, т.е. немедленная поставка, и форвард, т.е. поставка, связанная с определенной датой в будущем. Валютные операции спот составляют около 90 % всех валютных сделок.

Обменный курс двух валют, т.е. продажа и покупка, на условиях как спот, так и форвард определяется спросом и предложением. В свою очередь на спрос и предложение оказывает влияние целый ряд факторов.

**1. Отношение уровня инфляции одной страны к уровню инфляции в других странах.** Обменный курс валют устанавливается как отношение уровня цен в одной стране к уровню цен в другой. Эта теория паритета покупательной способности справедлива на долгосрочных временных интервалах. Она не в состоянии объяснить колебания обменных курсов за короткое время, так как не принимается во внимание влияние спроса и предложения на соответствующую валюту, на ее обменный курс. Но в целом повышение уровня инфляции в стране ведет к ослаблению ее валюты на внешнем валютном рынке.

**2. Соотношение процентных ставок одной страны и других стран.** Рост процентных ставок в стране при прочих равных условиях приводит к укреплению курса спот национальной валюты и ослаблению ее форвардного курса.

**3. Сальдо платежного баланса страны.** Длительный и большой дефицит этого баланса способствует ослаблению спроса на национальную валюту на внешнем рынке и возникновению повышенного ее предложения. В результате появляется давление на обменный курс этой валюты в направлении его понижения. Обратное воздействие возникает при наличии активного сальдо платежного баланса.

**4. Спекуляция.** На валютных курсах спекулянтами называют инвесторов, которые покупают или продают активы в расчете на повышение или понижение обменного курса. Спекулятивное давление на валюту может носить как рациональный, так и иррациональный характер. Когда экономические показатели страны свидетельствуют о том, что она на пороге перемен, то на валютном рынке начинается спекуляция с национальной валютой этой страны. В других случаях прогнозы спекулянтов надуманы и давление на обменный курс приобретает иррациональный характер, что ведет к его необоснованным колебаниям. Спекуляция наносит ущерб экономике страны, так как неопределенность в обменных курсах подрывает условия нормального осуществления торговых операций.

**5. Политика самого государства.** Именно государство может проводить такую политику, которая направлена на поддержание обменного курса национальной валюты на определенном уровне. Для стабилизации обменного курса валюты, а также проведения ее девальвации или ревальвации государство может применять такие меры, как:

- установление процентных ставок на необходимом уровне;
- управление спросом на импортные товары;
- использование официальных резервов.

Государство продает иностранную валюту для приобретения национальной валюты тогда, когда стремится не допустить падения курса своей валюты. И наоборот, для сдерживания курса национальной валюты государство скупает валюту своей страны, пополняя официальные резервы.

В современных условиях основным показателем конъюнктуры рублевого кредитного рынка является средняя ставка размещения межбанковского кредита. Другой важный ориентир в странах с высокой инфляцией – быстрый темп обесценивания национальной валюты, который в нашей стране связывают с темпами роста курса доллара США, хотя темп реальной инфляции с методической точки зрения считается более удачным показателем.

Определение курса валюты называется его котировкой. Полная котировка включает курс покупателя и продавца, в соответствии с которым банк купит иностранную валюту или обменяет ее на национальную. Разница между курсами продавца и покупателя называется маржой. Маржа является для банка источником дохода, за счет которого он покрывает расходы по осуществлению сделки. Существуют два метода котировки иностранной валюты по отношению к национальной – прямая и косвенная. Большинство стран используют прямую котировку, при которой стоимость единицы иностранной валюты выражается в национальной денежной единице. При косвенной котировке за единицу принята национальная денежная единица, курс которой выражается в определенном количестве иностранной валюты. В операциях на межбанковском валютном рынке котировка производится преимущественно по отношению к доллару США, так как он является международным платежным и резервным средством. В анализе валютных операций вводится понятие кросс-курса – сравнение двух валют по отношению к третьей.



В процессе совершения сделок с валютой банк получает одну валюту за другую. При этом соотношение требований и обязательств банка в иностранной валюте определяет его валютную позицию. Если требования и обязательства совпадают, то валютная позиция считается закрытой, при несовпадении – открытой. Открытая позиция может быть двух видов: короткая и длинная. Позиция, при которой обязательства по проданной валюте превышают требования, называется короткой; если же требования превышают обязательства – длинной. В связи с этим валютный отдел банка должен осуществлять постоянный контроль за позициями в различных валютах. Если банк имеет длинные и короткие позиции, то необходимо найти валюту, с помощью которой можно было бы оценить результаты проведенных сделок.

### Тесты № 3

*1. К активным операциям банка относят:*

1. Кассовые, инвестиции в ценные бумаги, кредитные, прочие активы.
2. Первичная эмиссия ценных бумаг коммерческого банка, кассовые, инвестиции в ценные бумаги, кредитные.
3. Первичная эмиссия ценных бумаг коммерческого банка, отчисления от прибыли банка на формирование или увеличение фондов, получение кредитов от других юридических лиц, депозитные операции.

*2. Казначейский вексель – это:*

1. Эмиссионная ценная бумага, предоставляющая её владельцу право на участие в управлении акционерным обществом и право на получение части прибыли в форме дивидендов.
2. Ценная бумага, выпускаемая в обращение под гарантию правительства сроком на 91 день.
3. Ценная бумага на предъявителя, предоставляющая её владельцу право на получение дохода в виде фиксированной процентной ставки.

*3. Субъектами кредитования являются:*

1. Предприятия и организации.
2. Физические лица.
3. Предприятия, организации, а также физические лица, выступающие в качестве заемщиков.

*4. Внешними факторами, влияющими на формирование ссудной политики, являются:*

1. Инфляция, спрос и предложение ссудного фонда и др.
2. Наличие капитала, степень рискованности и прибыльности различных видов ссуд.
3. Стабильность депозитов, способности и опыт банковского персонала и др.

*5. Предельный размер кредита на одного заемщика или группу связанных заемщиков не должен превышать:*

1. 20 % капитала банка.
2. 25 % капитала банка.
3. 30 % капитала банка.

*6. На практике выделяют следующие методы кредитования:*

1. По остатку.
2. По обороту.
3. По совокупности материальных и производственных затрат.
4. Все варианты верны.

*7. К внутренним факторам, которые учитываются при определении процентных ставок, относятся:*

1. Степень риска непогашения кредита, получение прибыли от ссудных операций, характер предоставленного обеспечения своевременного возврата кредита, размер ссуды, срок погашения ссуды, расходы по оформлению ссуды и контролю, характер отношений между банком и заемщиком.
2. Денежно-кредитная политика в стране, регулирование процентной ставки применяются также с целью изменения отношений между Банком России и другими банками.
3. Конкуренция на рынке кредитных услуг, размер ссуды, срок погашения ссуды, расходы по оформлению ссуды и контролю, характер отношений между банком и заемщиком.

*8. Распределение инвестиционного портфеля между различными финансовыми инструментами и другими активами для снижения риска, это:*

1. Диверсификация.
2. Страхование.
3. Хеджирование.

*9. К интегральным показателям эффективности инвестиций относятся:*

1. Внутренняя норма доходности проекта; срок окупаемости проекта; индекс прибыльности; чистая приведенная величина дохода. Расчет указанных показателей производится методом анализа потоков наличности с использованием дисконтирования (приведения к начальному периоду) поступлений и инвестиционных выплат.
2. Доходы на активы, собственный капитал, инвестиционный капитал, суммарный капитал, а также доход с оборота.
3. Показатели, характеризующие платежеспособность и ликвидность предприятия, а также показатели оборачиваемости капиталов и запасов.

*10. К показателям эффективности использования капитала относятся:*

1. Внутренняя норма доходности проекта; срок окупаемости проекта; индекс прибыльности; чистая приведенная величина дохода. Расчет указанных показателей производится методом анализа потоков наличности с использованием дисконтирования (приведения к начальному периоду) поступлений и инвестиционных выплат.
2. Показатели, характеризующие платежеспособность и ликвидность предприятия, а также показатели оборачиваемости капиталов и запасов.
3. Доходы на активы, собственный капитал, инвестиционный капитал, суммарный капитал, а также доход с оборота.

*11. К показателям, характеризующим финансовое состояние проекта, относятся:*

1. Внутренняя норма доходности проекта; срок окупаемости проекта; индекс прибыльности; чистая приведенная величина дохода. Расчет указанных показателей производится методом анализа потоков наличности с использованием дисконтирования (приведения к начальному периоду) поступлений и инвестиционных выплат.
2. Показатели, характеризующие платежеспособность и ликвидность предприятия, а также показатели оборачиваемости капиталов и запасов.
3. Доходы на активы, собственный капитал, инвестиционный капитал, суммарный капитал, а также доход с оборота.

*12. Объективный метод определения вероятности наступления событий основан:*

1. На вычислении частоты, с которой происходит данное событие.

2. Использовании субъективных критериев, которые основываются на частных предположениях (опыт эксперта, мнение консультанта и др.).
3. Оба варианта верны.

*13. Фондовыми ценными бумагами являются:*

1. Коммерческие векселя.
2. Чеки, залоговые свидетельства.
3. Акции и облигации.

*14. К нерыночным ценным бумагам относят:*

1. Акции.
2. Акции трудового коллектива.
3. Облигации.

*15. К производным финансовым инструментам относятся:*

1. Акции и облигации.
2. Сберегательные и депозитные сертификаты.
3. Опционы, варранты, фьючерсные контракты.

*16. По сроку привлечения инвестиционного капитала различают ценные бумаги:*

1. Долевые, долговые ценные бумаги и производные финансовые инструменты.
2. Фондовые и коммерческие.
3. Капитальные и денежные.

*17. Какой вексель может быть дружеским, бронзовым и встречным:*

1. Коммерческий вексель.
2. Фиктивный вексель.
3. Финансовый вексель.

## **Глава 4. УПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЕМ ЗАТРАТ БАНКА**

### **4.1. Себестоимость банковских продуктов и услуг**

Под себестоимостью банковского продукта, услуги в экономической литературе понимаются выраженные в денежной форме затраты банка на создание и реализацию продукта или услуги.

Заметим, однако, что между общим понятием «себестоимость» и «себестоимость банка» есть некоторое различие. Отличительной чертой банковских продуктов является их нематериальный денежный характер. В себестоимость обычных товаров стоимость материальных затрат включается полностью. Специфика банковских продуктов и услуг заключается в том, что материальными затратами выступают привлеченные средства. При этом банк считает только собственные затраты, связанные с привлечением средств, которые впоследствии использует для размещения. Коммерческие банки передают средства клиентам не в собственность, а во временное пользование. Остальные материальные ресурсы, кроме денежных, включаются во внутреннюю стоимость банковского продукта полностью (амортизация, бумага, дискеты и пр.).

Существующие на рынке банковские продукты и услуги, как и у любого предприятия, являются результатом деятельности банка и предлагаются в качестве товара на различных сегментах банковского рынка. Следует заметить, что в банковской теории и практике понятия «услуги» и «продукты» зачастую отождествляются, а попытки их разграничения приводят к некоторым понятийным неточностям. Так, одни авторы указывают, что «банковский продукт – это особые услуги, оказываемые банком клиенту». Другие, напротив, утверждают, что «банковские услуги являются разновидностью конкретного нематериального банковского продукта и выражаются в действиях банка, направленных на удовлетворение конкретных потребностей клиента денежного характера». По мнению авторов, банковский продукт представляет собой материализацию услуг банка или в определенном смысле материализованный результат его деятельности. Так, кредит может рассматриваться в качестве продукта и означать предоставляемую в долг определенную денежную сумму, передаваемую банком клиенту на основании кредитного договора. Тот же кредит в качестве услуги означает обслуживание процесса движения ссудного капитала и включает помимо передачи клиенту основного тела кредита, начисление банком процентов за использованием им, организацию обеспечения его зало-

гом и прочее, то есть выступает как совокупность действий банка, направленных на удовлетворение потребности клиента в кредите. Возникает вопрос: что же продает банк – продукты или услуги? На наш взгляд, и то, и другое, поскольку в большинстве случаев разграничить продукт и процесс его формирования и реализации в качестве такового практически невозможно.

Что касается понятия «банковская операция», то общепринятое его понимание – технические, бухгалтерские, финансовые и другие приемы и способы действий банка, совокупность и определенное сочетание которых выражается в технологии создания банковской услуги, – является исчерпывающим.

Виды банковских услуг условно можно разделить по определенным направлениям деятельности банка: традиционным, дополнительным, нетрадиционным. За определенные виды услуг отвечают отдельные функциональные подразделения.

К числу традиционных банковских услуг, как правило, относятся кредиты, депозиты, расчеты в наличной и безналичной формах, инвестиции и др. Дополнительные услуги обычно сопутствуют традиционным: инкассация, домициляция, расчет и управление рисками. К нетрадиционным услугам относятся: выполнение доверительных операций, факторинговые, форфейтинговые и лизинговые услуги, выпуск и обслуживание пластиковых карт, консультационные и информационные услуги, выдача гарантий, депозитарные продукты, хранение ценностей.

Безусловно, понятия традиционности или нетрадиционности видов деятельности несколько условны, поскольку критерием их отнесения к тем или иным может являться момент их освоения применительно ко всей банковской системе, отдельно взятому банку или определенному периоду времени.

В экономической литературе себестоимость банковских продуктов и услуг, по сути, является внутренней стоимостью банковских операций, что ставит ее в один ряд с такими понятиями, как доходность операций и прибыль банка.

Основными формами цены банковских продуктов и услуг являются процент, дисконт, комиссия. Общеизвестно, что цены при этом находятся под влиянием различных факторов (рис. 5).

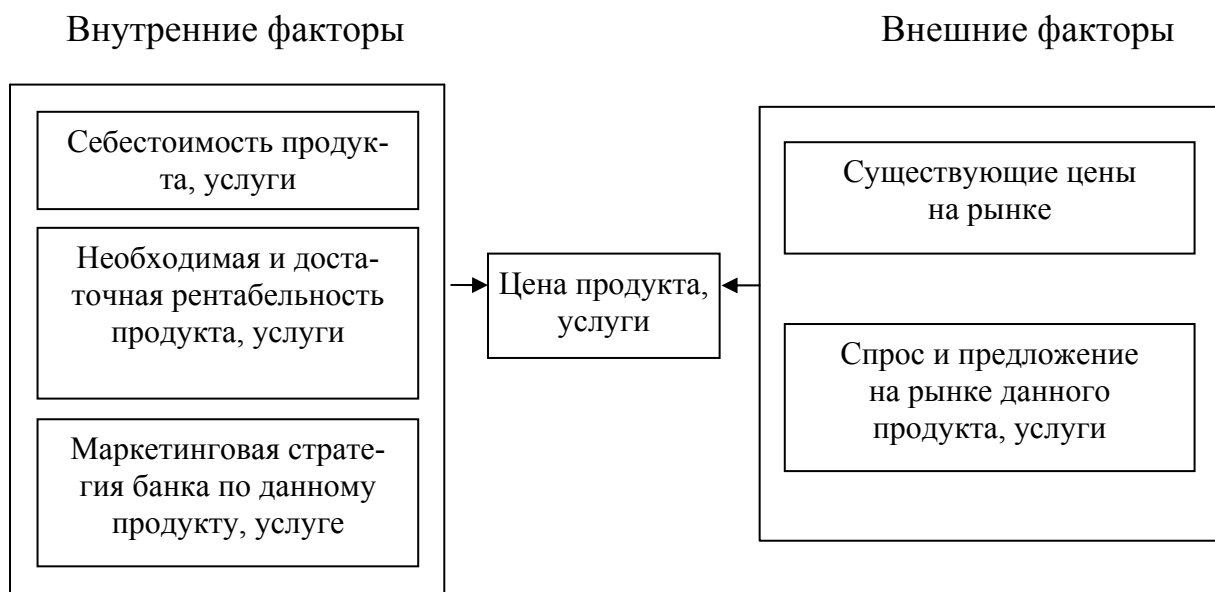


Рис. 5. Факторы, влияющие на формирование цены банковского продукта или услуги

Взаимосвязь внешних и внутренних факторов является очевидной. Внутренние факторы, влияющие на формирование цены банковского продукта или услуги, прямо обусловлены действием внешних факторов – сложившимся спросом и рыночной ценой, которые определяют для банка верхний ценовой предел, а также объем предполагаемой реализации продукта или услуги.

Среди внутренних факторов, определяющих цену продукта или услуги банка, можно выделить:

1) основной фактор – себестоимость, которая определяется сроком окупаемости затрат и складывается из расходов банка по созданию и реализации продукта и услуги. Срок окупаемости, в свою очередь, определяется инвестиционной политикой собственников банка. Основными затратами при этом могут являться затраты на приобретение материальных активов, в частности банкоматов, счетчиков банкнот и других, затраты на заработную плату персонала подразделения, непосредственно участвующего в создании и реализации продукта или услуги, и стоимость аренды площадей;

2) дополнительные факторы:

- необходимая рентабельность, связанная с целевыми установками по рентабельности капитала;

- маркетинговая стратегия банка, которая определяется внутренней ценовой позицией банка относительно цены рынка. Так, например, при проведении агрессивной маркетинговой политики, подразумевающей расширение бизнеса или экспансию на определенном сегменте рынка банковских продуктов или услуг, банк устанавливает цены на собственные продукты или услуги ниже рыночных за счет снижения наценки на себестоимость или снижения самой себестоимости.

Особенности технологии оказания банком какой-либо услуги определяются как ее содержанием, так и организационной структурой банка. Причем в создании конкретного банковского продукта или услуги могут принимать участие отделы разных управлений. Их можно подразделить на операционные, обслуживающие подразделения, общепанковские, административные и прочие.

Для выявления затрат, связанных с теми или иными услугами, необходимо перейти к рассмотрению технологического процесса создания отдельно взятого банковского продукта или услуги.

В банковской теории и практике процесс управления затратами традиционно основывается на классификации расходов банка, которые подразделяются на условно постоянные и переменные.

В условиях функционирования банка условно постоянными расходами является большая часть административно-хозяйственных расходов, обеспечивающих его жизнедеятельность, в частности расходы на приобретение бензина для инкассаторских машин, обслуживание программного обеспечения. К переменным относятся расходы на обучение персонала, приобретение мебели.

При этом значение условно постоянных расходов состоит в том, что они формируют минимальный порог себестоимости самого банка и базовый уровень расчета прибыли, полученной банком и обеспечивающей его безубыточную деятельность.

Поэтому при планировании сметы расходов банка четко указывают их постоянный или переменный характер. Рост постоянных расходов должен быть обусловлен только необходимостью развития деятельности банка.

К переменным расходам наряду с хозяйственными относятся и операционные расходы банка, которые определяются объемом вовлеченных в оборот пассивов и масштабами проводимых банком операций.



Операционные расходы подразделяются на процентные и непроцентные. Деление расходов на процентные и непроцентные очень важно, поскольку в процессе анализа доходности банковских операций и общего состояния банка стоимость привлеченных ресурсов является отправным базовым показателем. Менеджеры банка в первую очередь анализируют сформированные процентные портфели, после чего сравнивают процентные ставки по привлечению и размещению. На основании этого оценивают процентную маржу, которая характеризует эффективность вложения средств и их доходность.

Большое значение для управления затратами банка имеет классификация операционных расходов:

- по месту возникновения: расходы группируются по подразделениям, отделениям, филиалам либо по формальным центрам ответственности;
- принадлежности: расходы группируются по клиентам, видам операций, продуктам, инструментам и портфелям.

По месту возникновения расходы группируют в целях планирования, контроля и определения общего финансового результата подразделения или анализа эффективности работы подразделений.

Анализ расходов по принадлежности, в частности к клиентам или отдельным операциям банка, дает возможность определить пути и способы их оптимизации, тем самым способствуя экономии затрат ресурсов банка и использованию их в более доходных операциях.

Существуют также виды расходов, часть которых относится на себестоимость операций в пределах законодательно установленных норм, например расходы по рекламе. Часть таких расходов относится на прибыль, полученную банком после расчета со всеми налогами. Их содержание определяется решением общего собрания или советом банка.

Таким образом, в основе тех или иных группировок расходов лежит общий подход к управлению затратами, целью которого является их оптимизация.

### **Затраты на проведение пассивных операций**

Формирование значительной части затрат коммерческого банка связано, как известно, с привлечением денежных ресурсов (рис. 6). При этом основное место в структуре пассивов банка занимают депозитные операции (срочные и до востребования).

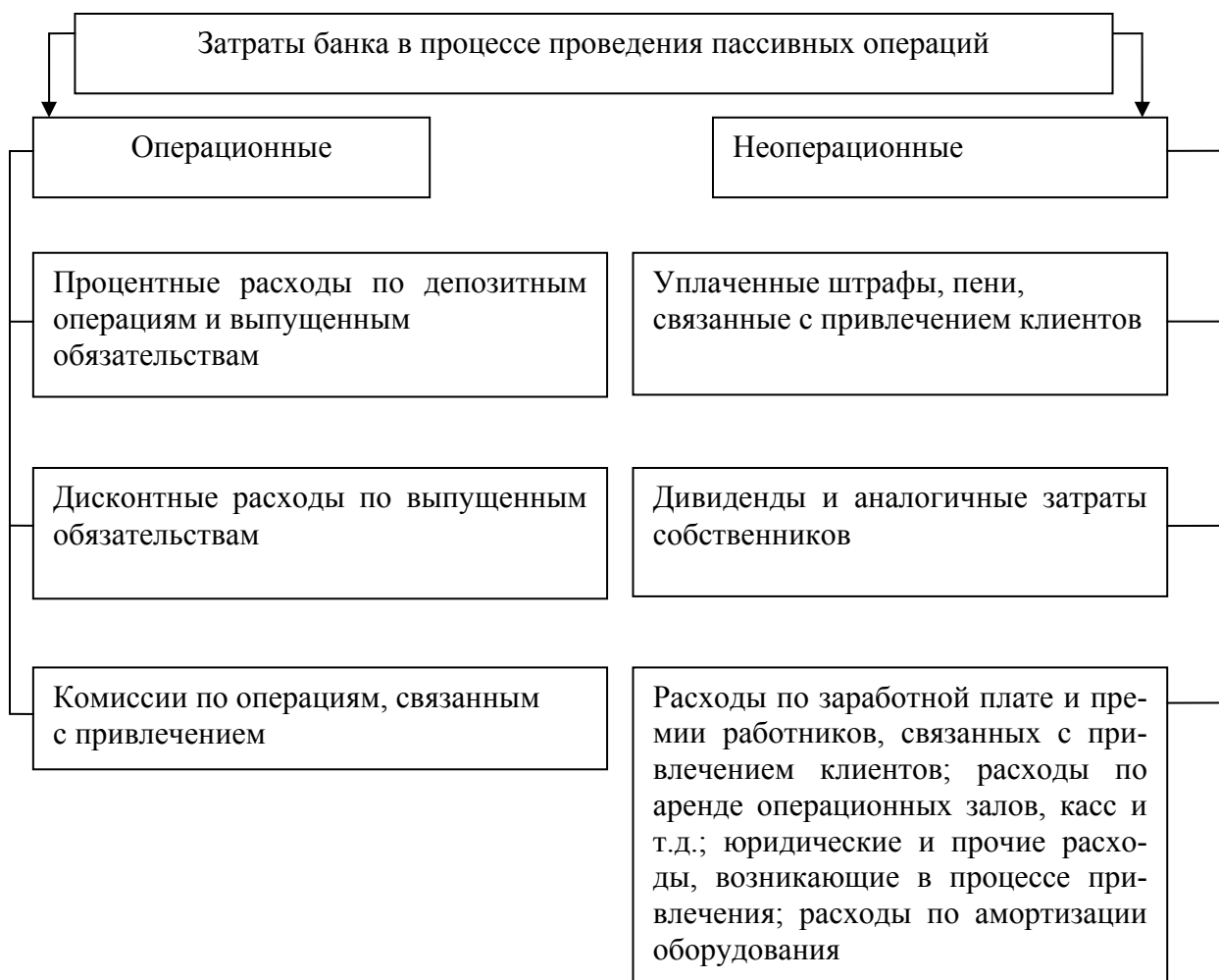


Рис. 6. Затраты банка в процессе проведения пассивных операций

По депозитам до востребования банки выплачивают крайне низкие проценты, так как вклады до востребования не дают банкам возможности их реинвестирования (размещения) и использования в течение длительного времени. Затраты, формирующиеся при выполнении банком операций по привлечению средств до востребования, включают проценты по счетам до востребования, дополнительные проценты или комиссию при условии сохранения неснижаемого остатка, а также единовременные комиссии за открытие счетов для дополнительного стимулирования привлечения несрочных средств. Подобные ресурсы обычно обходятся банку дешевле других заемных средств, однако слишком большая доля таких средств в пассивах банка является риском потери ликвидности. Поэтому, как известно, коммерческие банки обязательно имеют в источниках так называемые управляемые пассивы: срочные счета, депозитные сертификаты, облигации и т.д., объем которых можно регулировать, меняя процентные ставки, объявляя новые эмиссии и т.д.

По срочным депозитам обычно выплачивается фиксированный процент и вводятся ограничения по досрочному изъятию. При изъятии вклада ранее договорного срока банк взыскивает штраф в размере заранее оговоренного процента. Срочные депозиты не могут использоваться для расчетов, на них не выписываются расчетные документы. Средства на этих счетах оборачиваются медленно. Максимальный уровень процентной ставки в отдельные периоды может регулироваться Банком России за счет механизма установления ставки рефинансирования.

По срочным депозитам привлекаются дорогие для банка ресурсы. Тем не менее их доля в структуре пассивов у большинства банков выше, чем доля других групп пассивов. Это связано с тем, что данный вид пассивов обеспечивает большую устойчивость ресурсной базы банка и расширяет его возможности на рынке ссудных капиталов и инвестиций в ценные бумаги.

Затраты банка, формируемые при выполнении им операций по срочным вкладам, в целом адекватны предыдущим, однако их стоимость значительно выше, что делает данные операции предметом пристального внимания со стороны менеджеров банка, которые с помощью механизма установления тарифов могут влиять на структуру привлеченных дорогих ресурсов и соответственно на их стоимость.

Следующая группа затрат коммерческого банка связана с недепозитными источниками привлечения денежных ресурсов.

К наиболее распространенным недепозитным формам привлечения ресурсов обычно относятся: получение займов на межбанковском рынке, соглашение о продаже ценных бумаг с обратным выкупом (операции РЕ-ПО), учет векселей и получение ссуд у Банка России, продажа банковских акцептов, выпуск коммерческих бумаг и др.

Одной из наименее затратных для банка разновидностей привлеченных ресурсов являются межбанковские займы, весомая часть которых приходится на долю однодневных кредитов (от одного до семи дней). Межбанковский кредитный рынок позволяет решать задачи обеспечения текущей ликвидности банка и снижения затрат на поддержание необходимого уровня ликвидности.

Формирование затрат, связанных с выполнением банком пассивных операций, во многом зависит от качества управления этими операциями.

Эффективное управление пассивами предполагает осуществление грамотной депозитной политики, которая определяет структуру соответствующих затрат банка и создает возможность их оптимизации.

Поскольку расходы банка по различным пассивам неодинаковы, в интересах повышения рентабельности предпочтительнее использовать бо-

лее дешевые ресурсы. При этом необходимо иметь в виду, что избыточная доля данного вида ресурсов может привести к потере ликвидности.

Удорожание ресурсов закономерно обуславливает минимизацию банком всех производимых затрат, в частности стимулирует увеличение банком удельного веса продуктов и услуг, которые не требуют дополнительных затрат на специальное оборудование помещения, подготовку персонала и т.д. Однако необходимо отметить, что снижение затрат на проведение пассивных операций может привести к утрате банком конкурентоспособности на рынке банковских услуг.

Таким образом, пассивные операции, играющие важную роль в обеспечении прибыльности и финансовой устойчивости банков, требуют эффективного управления и формирования ресурсной базы, снижения затрат по пассивным операциям не только за счет привлечения более дешевых ресурсов, но и за счет эффективного управления ими.

### **Затраты на проведение активных операций**

Формирование затрат коммерческого банка в процессе размещения привлеченных ресурсов и проведения им активных операций является одной из сложнейших задач банковского менеджмента, особенно в условиях динамично развивающейся банковской системы России.

Одной из наиболее высокодоходных, но и высокозатратных активных операций банка является кредитование. При проведении операций кредитования в основном возникают неоперационные накладные расходы, которые включают:

- заработную плату работников кредитных подразделений;
- расходы на аренду склада для залогового имущества;
- юридические и прочие затраты, возникающие в процессе рассмотрения кредитной заявки и проведения ссудной операции;
- расходы по амортизации оборудования.

К расходам по кредитованию относятся также затраты на создание резервов по покрытию убытков по ссудам. Средства, потерянные при выдаче просроченных и невозвратных кредитов, компенсируются за счет реализации залогового обеспечения, взыскания средств с заемщиков (рис. 7).

Часть невозвращенных средств может быть невосполнимой. Для ее оценки используется показатель провизии, отражающий долю средств к возврату и безнадежных потерь.

В управленческие расходы по кредитованию входят расходы по организации кредитных схем в целом и общеканковские расходы.

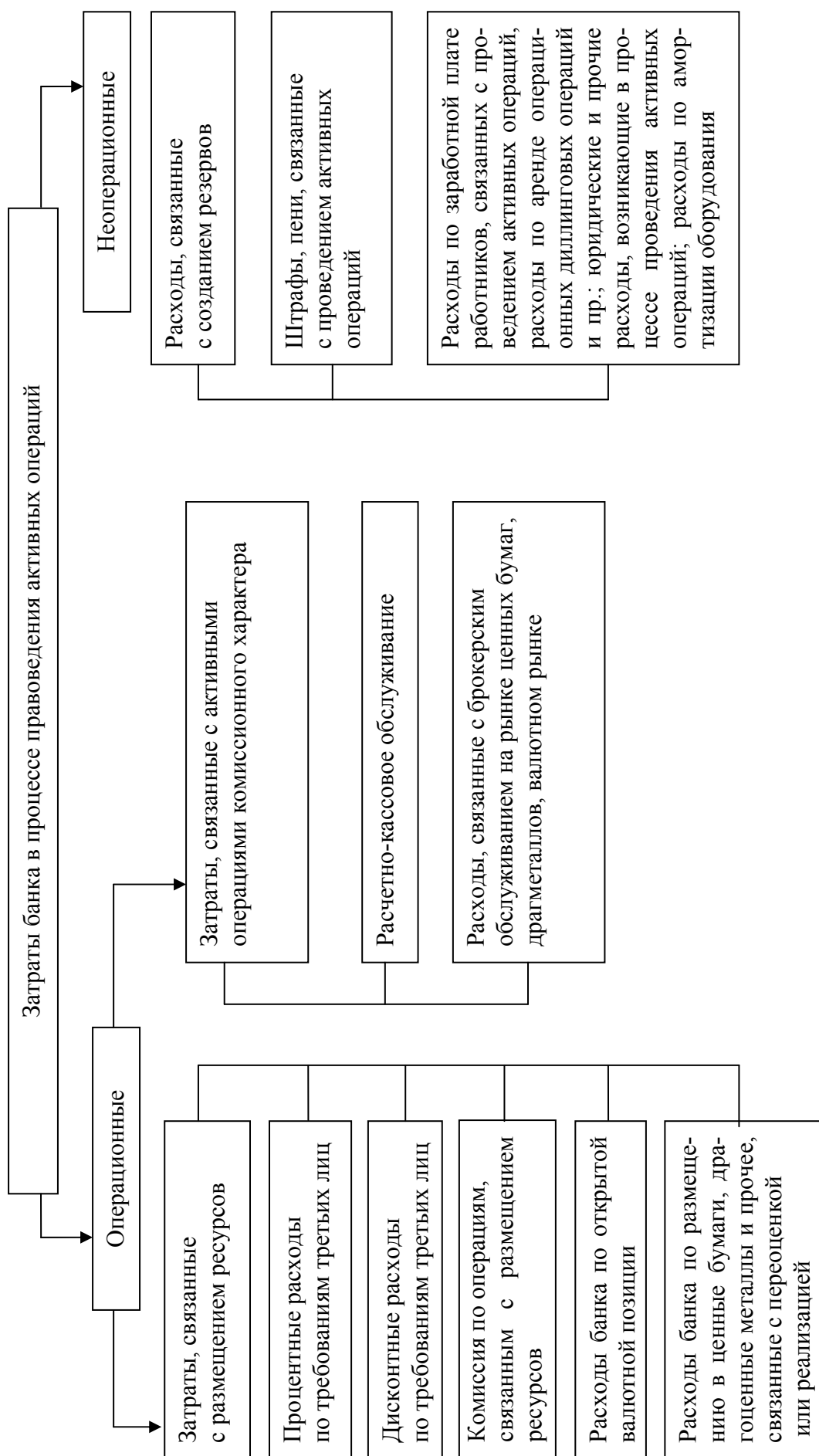


Рис. 7. Затраты банка на проведение активных операций

Особое место среди активных операций банка занимают кредитно-депозитные операции на рынке межбанковского кредитования (МБК), которые включают такие операционные затраты, как процентный расход по МБК, неоперационные расходы по организации межбанковской деятельности, то есть административные, хозяйственные расходы, а также затраты по амортизации оборудования.

Расходы по операциям с пластиковыми картами включают:

- комиссионные проценты по операциям, выплачиваемые платежной системе и расчетным банкам;
- затраты на изготовление карточек и PIN-конвертов;
- начисленные проценты по остаткам на счете.

К неоперационным затратам могут относиться зарплата сотрудников, расходы по аренде помещений, обслуживанию банкоматов.

Российские банки по мере развития банковской системы в целом, упрочнения в ней собственных позиций проявляют все большую активность по проведению валютных операций. Эти операции связаны с затратами банка по сделкам спот, форвард, фьючерс, маргин, торговля, сплент.

Расходы в пунктах обмена валюты состоят из вмененных потерь по размещению средств в кассе банка пропорционально объемам поступлений денежных средств в пункты обмена валют, а также неоперационных расходов: по аренде помещений, аренде или затрат по амортизации используемого оборудования, программного обеспечения, хозяйственных расходов, зарплат сотрудников.

Следующей группой активных операций, требующих как затрат, так и расходов со стороны банка, являются операции с ценными бумагами.

Банки приобретают большое количество ценных бумаг, эмитентами которых являются разнообразные по уровню надежности субъекты хозяйствования. От степени их надежности зависят не только качество самой ценной бумаги, но и ее цена, а соответственно и убытки банка.

Вследствие недостатка денежных ресурсов банки не всегда могут приобрести активы только финансово-устойчивых субъектов рынка, поэтому банки приобретают и менее качественные ценные бумаги, которые позволяют им снизить затраты (данные бумаги могут иметь более низкую рыночную стоимость по сравнению с номинальной). Это, однако, увеличивает инвестиционный риск банков, который обычно снижается банком посредством диверсификации – покупки ценных бумаг недостаточно высокого качества, но у разных эмитентов.

Для банка очень важно, чтобы часть ценных бумаг имела срок оплаты в текущем году. Это несколько снижает потенциальные убытки в случае, если банку нужно будет реализовать свои инвестиции.

Что же представляют собой расходы банка, связанные с операциями с ценными бумагами?

К примеру, операционные расходы по операциям с государственными ценными бумагами могут состоять:

- из отрицательной курсовой разницы;
- процентного расхода по депозитам облигаций;
- процентных расходов по облигациям;
- комиссии дилера;
- комиссии по операциям;
- комиссии за брокерские услуги по операциям;
- расходов от их продажи.

При этом количество и качество затрат во многом определяются тем, каким образом банк организует свою работу – самостоятельно, то есть в качестве профессионального участника рынка ценных бумаг, или по договору со специализированной фирмой.

Несколько меняется состав операционных расходов банка при работе с негосударственными ценными бумагами. Они включают:

- комиссию по операциям с акциями;
- расходы по операциям с долговыми обязательствами резидентов и нерезидентов;
- расходы по переуступке прав и требований;
- расходы по доверительным операциям;
- расходы по производным финансовым инструментам: опционы, фьючерсы, форварды;
- убытки от продажи ценных бумаг.

Кроме рассмотренных выше, расходы банка связаны с выполнением и других не менее важных операций. Так, кассовые операции включают расходы:

- по подкреплению наличностью;
- кассовому обслуживанию;
- функционированию кассового узла;
- прочим неторговым операциям.

Отрицательная курсовая разница от покупки-продажи наличной валюты также относится на расходы по кассовым операциям.

Расходы по инкассации средств клиента включают затраты:

- на выезд к клиенту инкассаторского автомобиля;
- прием и доставку денежных средств с последующим зачислением на расчетный счет;
- хранение и пересчет купюр с дальнейшей сдачей в расчетно-кассовый центр.

При этом банк рассчитывает окупаемость тарифов по инкассации с точки зрения прямой окупаемости и доходов по привлечению клиентских средств.

При оказании услуги инкассации возникают следующие, в основном неоперационные расходы:

- расходы по выезду бронированного автомобиля на топливо;
- зарплата экипажа;
- амортизация автомобиля;
- налог на автотранспортные средства;
- хозяйственные расходы по кассе при пересчете купюр;
- зарплата сотрудников кассы пересчета.

Особое место среди банковских операций занимают услуги, связанные с расчетным обслуживанием клиентов.

При оказании данного вида услуг возникают расходы по обслуживанию юридических и физических лиц, а также расходы, связанные с установлением корреспондентских отношений между банками.

Наличие корреспондентских отношений ускоряет оборачиваемость услуг, сокращая тем самым хоть и незначительно затраты банка, и улучшает в целом результаты его финансовой деятельности. Затраты банка при этом включают:

- расходы по расчетному обслуживанию;
- комиссию за срочность совершения операции;
- комиссию по аккредитивам;
- расходы по чекам на инкассо;
- расходы по оплате услуг вычислительного центра;
- процентные расходы по корреспондентским счетам;
- расходы по функционированию управления расчетами.

На современном этапе российские банки широко используют корреспондентские счета для расчетов, открывая ЛОРО- и НОСТРО-счета. Во многом хорошо отлаженная сеть корреспондентских отношений дает конкурентное преимущество перед другими банками при осуществлении расчетов за один день.



Несколько иное содержание расходов формируется в банках при расчетном обслуживании клиентов – юридических лиц. В состав этих затрат входят:

- расход по расчетным, текущим счетам;
- расходы по депозитам юридических лиц;
- процентный расход по векселям;
- расход по уплате налога по приобретенным векселям;
- расходы по дисконтным векселям;
- расходы по векселям, принятым на инкассо;
- расходы по функционированию операционных залов.

И наконец, расходы по расчетному обслуживанию клиентов – физических лиц содержат затраты:

- по депозитам физических лиц;
- счетам до востребования;
- функционированию деятельности операционных залов.

Особый интерес представляют неоперационные расходы по функционированию банка. По своему удельному весу данные расходы зачастую составляют необоснованно большой объем затрат банка. Именно они являются предметом особого внимания со стороны собственников банка, поскольку величина этих затрат позволяет судить об адекватности расходов на содержание банка.

Практически во всех банках основной составляющей неоперационных расходов является оплата труда персонала банка – от 50 % и выше всего объема неоперационных затрат.

В состав прочих расходов входят:

- создание резервов, относимых на себестоимость банковских операций;
- уплата налогов;
- убытки от спекулятивных операций на рынке ценных бумаг;
- убытки на валютном рынке;
- убытки от продажи имущества банка и т.д.

Рассматривая затраты на проведение активных операций, необходимо отметить, что они являются в известном смысле вторичными по отношению к затратам на пассивные операции, так как последние формируют начальную себестоимость банковских продуктов, услуг по операциям размещения ресурсов. Если расходы по пассивным операциям в основном зависят от внешних факторов, например уровня ставок на рынке конкретного продукта, услуги, то затраты на проведение активных операций менее статичны и поддаются внутреннему регулированию банком.

### **Затраты как инструмент обеспечения финансовой устойчивости**

В ежедневной деятельности и обеспечении долгосрочной жизнеспособности банка его капитал играет главную роль. Он необходим для организации и функционирования банка на начальном этапе развития, служит защитой от банкротства и компенсацией текущих потерь в будущем. Капитал также обеспечивает уверенность заемщиков в том, что банк способен удовлетворить их потребности в кредитах, даже если экономика будет переживать спад. Дополнительный капитал нужен для поддержки и защиты от риска, связанного с предоставлением новых услуг и строительством новых мощностей.

Недостаточная капитализация делает банковский сектор чрезвычайно зависимым от краткосрочных колебаний макроэкономических условий его функционирования, подверженным риску утраты ликвидности, кредитному и рыночному рискам.

При этом укрепление капитальной базы российских банков не сводится лишь к количественным параметрам. Речь идет прежде всего о качественном улучшении капитала. На это делает акцент Банк России, устанавливая минимальный размер уставного капитала и норматив достаточности собственных средств (капитала) банка. Заметим, что в настоящее время норматив по достаточности собственных средств банка приближен к мировому уровню и составляет 10 – 11 %.

Капитализация в самом общем плане может опираться на два базовых источника: внутренний и внешний.

При этом капитал банка может быть увеличен за счет:

- продажи неликвидных активов;
- невыплаты дивидендов собственникам банка;
- взносов акционеров и пайщиков;
- сокращения затрат банка;
- привлечения новых акционеров через размещение акций на фондовом рынке, пайщиков;
- привлечения иностранного капитала.

Говоря о внешних источниках, можно отметить, что их использование далеко не всегда имеет позитивный для банка результат. Привлечение новых акционеров из числа добровольных инвесторов (крупных клиентов и кредиторов банка) или через фондовый рынок чревато для банка сменой собственника. Использование такого внешнего источника, как привлечение иностранного капитала имеет последствия, значимые не только для отдельного банка, но и для всей национальной банковской системы.

Когда уровень монетизации экономики низок, а внутренние каналы расширения ликвидности практически не используются, опора на внешние ресурсы в данных условиях ставит иностранные банки в заведомо более благоприятное положение при невозможности со стороны российских банков составить им адекватную конкуренцию (при отсутствии внутренних ресурсов). По сути, не будет соблюдаться принцип «равных конкурентных возможностей», который поддерживается многими международными организациями.

К таким последствиям уже привел опыт многих «переходных экономик», где основной упор при капитализации был сделан на внешние источники. В результате международные банки заняли там решающие позиции в банковской системе и экономике, оказывая решающее воздействие на характер и приоритеты экономического развития в этих странах и контролируя наиболее эффективные сферы деятельности. При этом иностранные банки, занимающиеся кредитованием национальных субъектов, имеют специфические, чаще всего не совпадающие с национальными интересами стратегические приоритеты. Более того, решения об условиях предоставления кредитов могут приниматься с учетом интересов международных клиентов или акционеров материнского банка, что зачастую может означать отказ в финансировании конкурентных производств у «принимающей стороны» (отдельные примеры имеют место в указанных странах).

Упор на внешние ресурсы тем более не бесспорен, если учесть возможное ухудшение международной конъюнктуры и, как следствие, снижение валютных поступлений. Именно поэтому для недопущения развала национальных банковских систем в условиях кризиса в ряде стран была оказана мощная государственная поддержка, в частности разработана совокупность мер по удешевлению формируемой банками ресурсной базы. Стимулами и для вкладчиков, и для банков при этом будут низкие ставки налогообложения по начисляемым процентам в случае размещения средств на длительные сроки. Эти меры могут сочетаться с более низкой нормой резервирования по «длинным» ресурсам, что даст возможность устанавливать по таким вкладам и более высокие проценты, повышая их привлекательность. То же самое касается и последующих этапов движения ресурсов. Но даже эти меры не решают полностью проблемы капитализации, поскольку, как показывает мировая практика, в этом процессе должны быть задействованы наряду с внешними и внутренние ее источники.

Использование внутренних источников капитализации также имеет свои особенности. Банковская практика свидетельствует, что необходимость сохранения интересов собственников к банку зачастую делает не-

возможной невыплату им дивидендов. Кроме того, в ряде случаев собственники банка препятствуют реализации неликвидных материальных активов, которые могут использоваться не по назначению и сопровождаться значительными расходами и налоговыми платежами. В связи с этим особое значение приобретает такой источник капитализации, как сокращение затрат.

Различают количественный и качественный способы сокращения затрат. Первый наиболее применим на практике и не требует особых знаний и умений от руководства банка, используется в кризисных ситуациях, когда необходимо быстрое принятие решений. Вся смета расходов, кроме коммунальных услуг, аренды офисов и оборудования, сокращается на определенную величину, чаще выраженную в процентах от общей стоимости. Тем самым руководство банка в сжатые сроки сокращает в основном накладные расходы и добивается некоторого снижения себестоимости.

Качественный метод управления затратами более трудоемок, требует профессиональных навыков, знаний и временных затрат. В банке выстраивается сложная управленческая система, которая включает систему принятия решений, планирования, контроля и носит концептуальный характер. Затраты при этом рассматриваются не только в качестве объекта текущего управления, они становятся элементом общей стратегии развития банка.

На практике и в силу этого в экономической литературе банковские затраты до настоящего времени напрямую не связывались с проблемами финансовой устойчивости капитала из-за высокой рентабельности банковских операций. Акцент делался на управление активами, пассивами, ликвидностью, доходностью. При этом управление процессом формирования затрат, их оптимизации отходило на второй план. Усиливающиеся в последние годы тенденции к снижению процентной маржи банков, низкая доходность открытых рынков актуализировали необходимость решения задач оптимизации затрат банка и в конечном итоге за счет этого – роста прибыли.

Бесспорными преимуществами увеличения капитала за счет внутренних источников являются:

- независимость в средствах от открытого рынка;
- относительная дешевизна способа капитализации;
- отсутствие угрозы потери контроля существующими акционерами, пайщиками.

Поэтому как государство, так и сами банки заинтересованы в увеличении капитала за счет внутренних источников. Это сложная задача, которая требует как роста доходности по активным операциям банка, так и оптимальных расходов по ресурсной базе, а также умеренной внутренней политики, направленной на оптимизацию затрат и в первую очередь неоперационных расходов.

Если рассматривать внутренние источники в качестве основных, то следует признать, что возможности самих банков для расширения их капитальной базы за счет собственной прибыльной деятельности пока недостаточны. Кроме того, возможности хозяйствующих субъектов в росте ресурсов также упираются в низкую ресурсную базу экономики. Это означает, что решение проблемы капитализации банков, с одной стороны, – в сбалансированном использовании внешних и внутренних источников, с другой – в переоценке роли и места затрат как объекта в управлении банком.

Таким образом, в современных условиях развития банковской системы процесс формирования затрат банка можно рассматривать в качестве одного из важнейших инструментов обеспечения финансовой устойчивости капитала банка.

#### **4.2. Методология оптимизации затрат. Способы и методы оптимизации**

В экономической литературе проблемам оптимизации затрат коммерческого банка уделяется недостаточно внимания, поскольку в качестве приоритетных, как уже отмечалось, рассматриваются проблемы доходности, ликвидности и платежеспособности банков. Однако в свете проблем низкой капитализации банковской системы и рисков, связанных с постоянным увеличением затрат, в банках значительно повысился интерес к проблемам управления ими, оптимизации и минимизации.

В экономической литературе понятие «оптимальность» используется в самом широком смысле. Исходя из общего понимания «оптимальный» (лат. *optimus* – наилучший) – «наиболее благоприятный, наилучший», авторы связывают это понятие с различными экономическими процессами и категориями. Так, применительно к портфелю ценных бумаг авторы подчеркивают, что «оптимальный портфель (*optimal portfolio*) – это эффективный портфель, выбранный инвестором, потому что его характеристики по риску и доходности в наибольшей степени соответствуют требованиям инвестора, то есть максимизируют его функцию полезности». Разработав

теоретическую базу кредитной политики коммерческого банка, Г.С. Панова, по сути, ввела в научный оборот понятие «оптимальная кредитная политика», определяя ее «как политику, обеспечивающую банку покрытие его издержек и приносящую известную прибыль, чистый доход (принцип доходности)». При этом автор подчеркивает, что соблюдение таких принципов, как безопасность, надежность и прибыльность кредитных операций банков можно считать критериями эффективной, оптимальной кредитной политики.

Применительно к затратам банка в экономической литературе понятие «оптимизация» практически не встречается. Оптимальное управление затратами можно определить как выбор таких управляющих параметров, которые обеспечивали бы наилучшее с точки зрения заданного критерия протекание процесса формирования затрат банка. Такое управление означает, что все рычаги и выбранные банком методы стимулирования отлажены таким образом, что интересы каждого подразделения были бы согласованы со стратегическими целями банка и направлены на выбор оптимальных путей реализации оптимального плана расходования ресурсов. При этом оптимизацией затрат банка будет являться процесс формирования затрат наилучшим для банка образом при заданных критериях, выражающих стратегию развития банка.

При этом критерием оптимизации затрат может являться получение:

- наибольших доходов банка при запланированных затратах;
- запланированных доходов банка при наименьших затратах;
- наибольших доходов при наименьших затратах.

Соответственно этому критерию группировка банковских операций по доходности, рентабельности и последующее распределение затрат по операциям могут происходить либо на основе их оптимизации, либо на основе реструктуризации активов и пассивов банка.

Определение коммерческим банком методов оптимизации собственных затрат прямо зависит от финансового состояния и перспектив развития банка. При этом управление текущими затратами банка базируется на одном из двух подходов:

- приоритетная ориентация на оптимизацию текущих затрат, предполагающая практическую реализацию любых расходов, признанных целесообразными с позиции их окупаемости или иных критериев;

- ориентация на минимизацию текущих затрат, предполагающая экономию на любых возможных статьях планируемых расходов и предварительную дифференциацию их на несколько категорий – объективно необходимые, подлежащие рациональной минимизации, осуществляемые лишь по остаточному принципу.

Тот и другой методы предполагают сокращение затрат. Считается, что оптимизация приоритетней, чем просто минимизация расходов, так как предполагает качественное снижение затрат, рассчитанное на перспективу.

Основываясь на том или ином подходе, в качестве основных методов оптимизации затрат банка можно определить следующие:

- планирование затрат;
- управление тарифной политикой;
- прямое сокращение затрат;
- проведение банковского мониторинга;
- оптимизацию налоговой базы путем планирования.

Планирование затрат, как уже отмечалось, является одним из основных методов их оптимизации, поскольку банк имеет возможность определить до начала той или иной операции собственные реальные финансовые возможности, установить лимит затрат на проведение операции и спрогнозировать эффективность этих затрат.

Основными способами оптимизации затрат может являться:

- обеспечение соответствия общего уровня затрат и конечных финансовых результатов банка, что реализуется в процессе текущего управления штатной численностью персонала;
- повышение удельного веса затрат, формально не связанных с прямой оплатой труда, что способствует минимизации обязательных отчислений в социальные внебюджетные фонды;
- недопустимость экономии на расходах по повышению квалификации и переподготовке персонала. Как правило, смету расходов коммерческого банка составляют на год, с разбивкой по кварталам и утверждают в зависимости от организационно-правовой формы банка советом банка или собранием его участников (акционеров).

Таким образом, в результате планирования затрат решаются задачи по выявлению важнейших условий и результатов деятельности банка:

- себестоимость и прибыльность предоставления услуг и реализации банковских продуктов;
- расчет окупаемости, планирование и мониторинг показателей деятельности инвестиционных бизнес-проектов по взаимосвязанным и однородным услугам, продуктам и центрам затрат;

- планирование, контроль и оценка деятельности организационных структур – отделов, филиалов, управлений и департаментов банка;
- оптимизация и планирование мероприятий, производства услуг и продуктов, организации деятельности аналитическими средствами;
- выявление направлений для коррекции и регулирования деятельности;
- расчет конечной эффективности размещения финансовых ресурсов, расчет полной стоимости привлеченных финансовых средств;
- оптимизация организационной структуры, регламентов деятельности, учетной политики.

### **Управление тарифной политикой банка**

Следующим методом оптимизации затрат является грамотно построенная тарифная политика, реализация которой должна способствовать решению важнейших для банка задач: расширению клиентской базы за счет высокого качества предоставляемых банком продуктов и услуг наряду с оптимальными ценами на них и наращиванию получаемых банком комиссионных доходов. С помощью тарифной политики менеджеры банка могут регулировать его ресурсную базу. Кроме того, проводимая банком тарифная политика является весомым имиджевым фактором, способным повлиять на место банка в рейтинге.

Тарифная политика коммерческого банка включает комплекс стратегических и тактических мероприятий, проводимых в условиях изменения финансового рынка и финансового состояния коммерческого банка.

К основным задачам тарифообразования в коммерческом банке можно отнести следующие:

- создание системы управления доходностью и оптимизации расходов;
- систематический мониторинг доходности и себестоимости продуктов и продуктовых линий за текущий период;
- построение информационной пирамиды финансовой отчетности для руководства банка, среднего и низшего управленческого звена;
- формирование тарифов и управление ими по сегментам и продуктам, исходя из целей банка на том или ином сегменте рынка.

Тарифообразование в банке определяется текущим состоянием финансовой системы и денежно-кредитного регулирования в стране, финансовым состоянием банков-конкурентов и их тарифами, финансовым состоянием самого банка.



Основываясь на практическом опыте, можно утверждать, что формирование тарифной политики должно включать ряд уровней:

- банк в целом;
- региональные подразделения;
- клиенты, проекты банка.

В связи с этим формирование тарифов в коммерческом банке предполагается осуществлять исходя из себестоимости банковских операций, их доходности, объемов и конкурентоспособности.

Формирование себестоимости происходит путем калькулирования затрат на каждый конкретный банковский продукт задействованных операционных и обслуживающих структурных подразделений коммерческого банка.

Организация управленческого учета в операционных подразделениях банка должна обеспечить разделение затрат коммерческого банка по следующим признакам: прямые (непосредственно для выполнения операций) и косвенные (для поддержания своей текущей деятельности) расходы операционных и обслуживающих подразделений банка по операциям.

Косвенные затраты операционных подразделений могут распределяться по объектам учета пропорционально прямым затратам, затратам на оплату труда сотрудников или на основе других подходов, установленных при формировании учетной политики (бухгалтерия, системно-техническая группа, группа обработки информации филиала, отделения, управления, самостоятельного отдела).

Прямые затраты обслуживающих подразделений можно разделить по видам расходов пропорционально прямым затратам операционных подразделений.

Косвенные затраты обслуживающих подразделений по поддержке операций могут распределяться между операционными подразделениями, а также по удельному весу затрат последних в общем объеме затрат коммерческого банка.

Для удачной реализации тарифной политики коммерческого банка необходимо максимально снизить удельный вес косвенных расходов в общей величине расходов коммерческого банка за счет отнесения их к прямым расходам благодаря более точной функциональной привязке их к операционным подразделениям.

Доходы по осуществляемым операциям в операционных подразделениях складываются:

- из прямых доходов, то есть по операциям, производимым в них;

- косвенных доходов, полученных операционными подразделениями по операциям через систему внутренних сделок, доход по которым формируется в других операционных подразделениях (именно таким образом взаимосвязаны управление (отдел) по привлечению денежных ресурсов и управление (отдел) по их размещению).

Коммерческие банки исходя из интересов оптимизации расходов распределяют часть доходов, полученных подразделениями активных и активно-пассивных операций, между подразделениями пассивных операций в соответствии с объемами средств, привлеченных ими (с учетом собственных средств коммерческого банка и средств, привлеченных подразделениями активно-пассивных операций).

Таким образом, каждое из подразделений, занимающихся размещением средств, компенсирует подразделениям пассивных операций их затраты по привлечению ресурсов (в размерах, определенных в соответствии с объемом размещения).

Необходимо заметить, что практический опыт работы банков по привлечению ими ресурсов позволил выявить некоторые недостатки в системе установления себестоимости этих ресурсов (табл. 4).

*Таблица 4*

**Альтернативные методы определения себестоимости ресурсов**

Метод определения себестоимости	Достоинства	Недостатки
Средневзвешанная стоимость пассивов по банку	Стимулирует привлечение дешевых коротких ресурсов	Ограничивает привлечение срочных ресурсов, увеличивает процентный риск
Средневзвешанная стоимость пассивов по банку, дифференцированная по срокам	Стимулирует привлечение дешевых срочных кредитов	Стоимость может быть выше рыночной
Затраты на привлеченные ресурсы	Стимулирует привлечение любых ресурсов	Оправдывает привлечение ресурсов без учета потребностей банка
По принципу альтернативных источников (например по ставкам МБК)	Стимулирует работу рынка	Ставки на рынке МБК подвержены сильным колебаниям
Определение внутренней стоимости ресурсов Казначейством исходя из потребностей банка (возможно целевое привлечение)	Оптимально учитываются потребности банка	Может быть невыгоден структурным подразделениям банка

Последний из методов определения себестоимости ресурсов является наиболее оптимальным для банка и отвечает его стратегическим интересам. Вместе с тем и он не лишен недостатка, поскольку не учитывает интересы подразделений. Для определения себестоимости ресурсов более предпочтителен метод по принципу альтернативных источников, являющийся наиболее прозрачным. Однако и данный метод не учитывает интересы банка в целом.

Большое влияние на доходы и расходы операционных подразделений оказывают объемы операций в случаях, когда тариф по ним установлен в виде фиксированной денежной ставки.

С объемными показателями, в частности, связано деление расходов на постоянные и переменные.

Таким образом, тарифы в коммерческом банке должны быть экономически обоснованными, конкурентоспособными и оптимизированными с точки зрения калькулирования затрат на каждый конкретный банковский продукт операционных и обслуживающих подразделений коммерческого банка.

Итак, тарифообразование играет важную роль в процессе управления затратами, а также служит методом оптимизации затрат, который направлен на увеличение эффективности проводимых операций, привлечения дополнительного объема операций за счет правильного определения тарифов.

### **Прямое сокращение затрат банка**

Следующим методом является простое сокращение затрат, когда руководство банка принимает решение экономить и проводит политику расходования только неминимизируемых статей, нацеленных на поддержание функционирования банка, расходы на аренду, заработную плату, коммунальные платежи. Принятие такого решения не требует от руководства банка привлечения квалифицированных кадров, усовершенствования технологических процессов и на практике является самым дешевым и доступным.

При принятии решения об уменьшении расходов (обычно это бывает при реструктуризации в условиях кризиса) банк самостоятельно изыскивает резервы для прямого сокращения затрат. В практике российских банков после кризиса 1998 г. активно стали применяться следующие основные направления прямого сокращения затрат:

- продажа филиалов коммерческого банка;
- продажа активов;

- использование новых информационных технологий;
- сокращение административных расходов, увольнение излишнего персонала, отмена «незарплатных» форм поощрения менеджеров и сотрудников банка;
- отмена выплат дивидендов владельцам банка в течение определенного периода времени (направление прибыли на покрытие убытков прошлых лет);
- устранение расходов, которые не вытекают из договорных обязательств банка и не связаны непосредственно с банковской деятельностью.

Прямое сокращение затрат помогает за короткий срок улучшить финансовое состояние банков и на практике обычно проходит первым этапом в комплексе мероприятий по оптимизации затрат. Оно является необходимым для отсеечения непроизводительных неоперационных расходов.

### **Мониторинг банковских затрат**

Следующим методом оптимизации является введение мониторинга банковских затрат. Система банковского мониторинга имеет ряд особенностей. Прежде всего в значительном числе коммерческих банков отсутствуют специализированные службы по учету и анализу банковских затрат. Эту функцию, как правило, выполняют службы финансового анализа, бюджетные отделы, бухгалтерия банка. При этом в их обязанности не входят, да и не могут входить задачи оптимизации затрат.

Приоритет в сборе статистических и иных данных, имеющих прямое или косвенное отношение к оценке доходов и расходов банка, лежит, как правило, в области доходов. Разнохарактерную информацию относительно всей совокупности затрат коммерческого банка сложно привести к единому знаменателю, более того, по ряду операций затраты просто не фиксируются.

Так, например, в коммерческом банке не всегда возможно установить четкий и полный перечень затрат, связанных с организацией кредитного процесса, проверки кредитоспособности заемщика и т.д.

Совершенствуя систему банковского мониторинга, можно предложить разбить хронологический мониторинг затрат банка на самостоятельные этапы:

- анализ сложившейся структуры затрат в прошлом. На этом этапе крайне важно выяснить все элементы структуры операционных и общепанковских затрат обслуживающих подразделений;

- изучение и оценка затрат банка в соотнесении с итоговыми показателями доходности каждой отдельной операции и определение эффективности этих затрат. Главным на этом этапе мониторинга является возможность предсказать развитие событий и оценить возможные меры для корректировки ситуации и, как следствие, затрат банка.

При этом основным критерием целесообразности затрат выступает их окупаемость в форме дополнительно обеспеченной прибыли или предотвращенных убытков. Иными словами, задачи банковского мониторинга состоят не столько в том, чтобы вовремя протрубить сигнал тревоги, а в том, чтобы подсказать эффективный выход из ситуации, методы и способы оптимизации затрат. С этих позиций первые два этапа банковского мониторинга становятся фундаментом, отправной точкой для прогнозирования текущих и перспективных затрат банка.

Необходимо отметить, что мониторинг текущих затрат банка осуществляется на традиционных для него принципах. Основным критерием целесообразности этих затрат выступает их окупаемость в форме дополнительно обеспеченной прибыли или предотвращенных убытков. Учитывая, что целесообразность некоторых категорий затрат не всегда можно просчитать с позиции конечного экономического эффекта, рекомендуем вводить в технологию управления затратами следующие элементы:

- в части затрат по коммерческому и техническому направлениям (маркетинг, внедрение новых банковских технологий и т.п.) – предварительный анализ аналогичной работы конкурирующих банков в целях подтверждения их конечной рентабельности;
- в части затрат по обеспечению собственной безопасности банка – постоянное соотнесение выделяемых на эти цели ресурсов с потенциально возможными потерями из-за реализации возможных угроз;
- в части затрат непроизводственного характера (содержание соответствующего персонала, автопарка, служебных квартир, представительские расходы и пр.) – использование жестких лимитов по соответствующим статьям;
- в части текущих расходов региональных подразделений банка – осуществление централизованного финансового контроля с использованием службы внутреннего аудита.

### 4.3. Практические аспекты оптимизации

Основываясь на опыте работы банков по управлению затратами, можно выделить несколько особо значимых проблем, решение которых во многом определяет эффективность управления затратами банка в целом и возможность их оптимизации:

- калькуляция затрат для целей расчета себестоимости банковских продуктов и услуг и расчета эффективности в разрезе продуктов, подразделений, клиентов, каналов реализации продуктов, услуг;
- управление непроцентными расходами.

Безусловно, названные проблемы не исчерпывают всю сложность процесса управления затратами, но именно они являются ключевыми, недостаточно проработанными в экономической литературе и вызывают наибольшие затруднения на практике. Необходимо заметить, что данные проблемы нашли отражение в отечественной и в зарубежной экономической литературе. Хочется отметить труды отечественного ученого Ю.С. Масленченкова, который сформулировал цели и задачи текущего финансового планирования и дал методологические рекомендации по управлению финансовым планированием банка. Его рекомендации по операционно-стоимостному анализу банковских подразделений и услуг легли в основу разрабатываемых некоторыми банками методик по определению отчетной себестоимости.

Если проблемы определения отчетной себестоимости нашли отражение в экономической литературе, то проблемы управления непроцентными затратами банка являются в определенном смысле «белыми пятнами». Зачастую авторы ограничиваются общими посылами о необходимости планирования, нормирования и оптимизации непроцентных затрат. Острота проблемы состоит в том, что сегодня четко определилась тенденция к увеличению доли непроцентных расходов в составе общих расходов банков, приводящая к увеличению себестоимости операций, уменьшению общего капитала. Стремясь оптимизировать структуру затрат, банки самостоятельно апробируют различные методы: от планирования уровня непроцентных затрат до создания механизмов управленческой отчетности. Данные меры, однако, по многим причинам малоэффективны прежде всего из-за отсутствия апробированных методик, недостаточного профессионализма менеджмента банков, привыкшего работать в условиях высокой доходности проводимых операций.

Сегодня банкам действительно необходимы разработанные, апробированные методики по всему спектру обозначенных проблем, именно поэтому в настоящей книге представлены разработанные авторами методики, позволяющие оценить эффективность производимых банком затрат и содержащие практические рекомендации по организации оптимального режима расходования банковских средств.

### **Руководство по расчету отчетной себестоимости**

Принятая схема бухгалтерского учета расходов в банке не предусматривает калькуляции себестоимости по каждой услуге, продукту, клиенту, элементам затрат. Во многих банках возможность определения себестоимости весьма ограничена с точки зрения получения необходимых данных о затратах.

В экономической литературе отмечается, в частности, что определение себестоимости банковских услуг и продуктов остается проблемой в отечественной теории и практике. Немногие банки могут позволить внедрить сложные автоматизированные системы управленческого учета для определения себестоимости своих услуг из-за значительных капиталовложений. Однако унифицированных методик, которые могли бы применяться банками, пока не существует.

О.И. Лаврушин выделяет следующие элементы расчета себестоимости банковских услуг:

- описание технологии создания продукта;
- составление бюджета подразделений банка;
- распределение затрат штабных подразделений между функциональными;
- определение затрат рабочего времени в процентах в разрезе каждого подразделения, участвующего в создании услуги (продукта);
- расчет затрат каждого подразделения на оказание услуг;
- определение общей себестоимости услуги.

К этим элементам можно добавить расчет стоимости ресурсов (или трансфертных цен) для определения услуги, например кредитного характера. Данный перечень характеризует нетривиальность задачи расчета себестоимости, в основе которой лежит калькуляция затрат, отражающая их состав в зависимости от направления расходов и места возникновения.

В чем состоит сложность в организации для банка калькуляции затрат? В сложности проведения анализа состояния техники и технологии,

организации работы банка под углом зрения их влияния на экономические показатели трудоемкости, производительности труда, фондоотдачи, длительности времени нефункциональных подразделений в процентах в разрезе каждого подразделения, участвующего в создании банковского продукта.

Описание технологии создания банковского продукта включает:

- технологическую схему создания продукта, сопровождаемую перечнем необходимых банковских операций;
- перечень операционных, вспомогательных и административных подразделений, задействованных в технологической цепочке с перечнем их функций в создании продукта.

Такое описание необходимо для проведения калькуляции затрат. Все затраты банка можно распределить согласно следующей схеме (рис. 8).

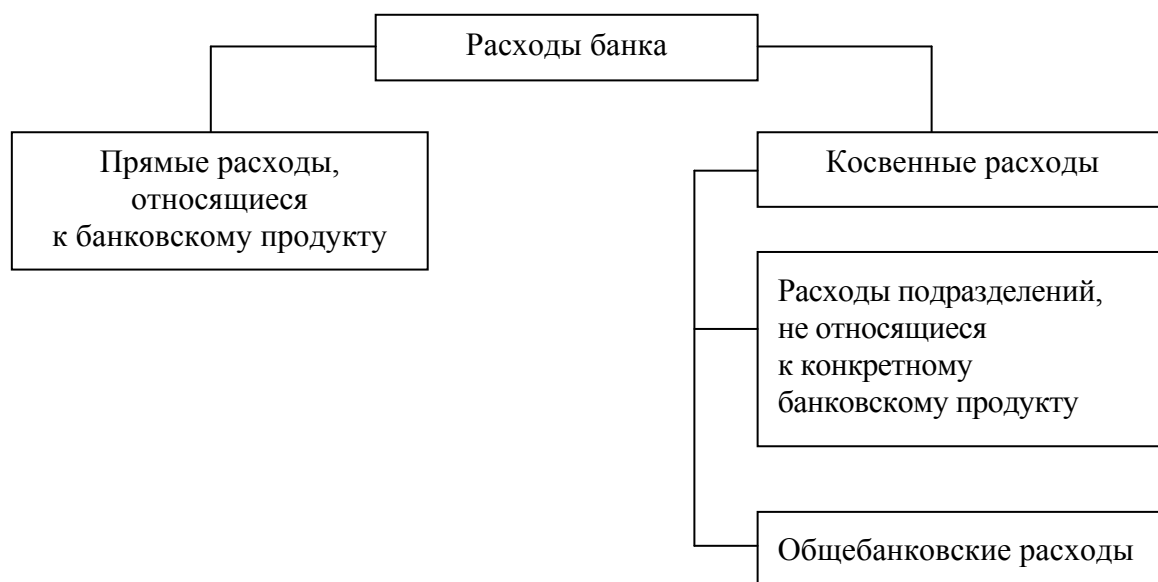


Рис. 8. Общие параметры калькуляции затрат банка

К прямым расходам в себестоимости банковского продукта относятся расходы операционного или вспомогательного подразделений, напрямую имеющие отношение к данному продукту.

Косвенные расходы в отличие от прямых не могут быть непосредственно отнесены на конкретный продукт. К ним относятся, например, административно-управленческие. Распределение данных расходов можно представить следующим образом:

- косвенные расходы подразделений (не могут быть отнесены на конкретный банковский продукт) распределяются на подразделения;



– косвенные общепанковские расходы не распределяются и относятся непосредственно на банк в целом. Разнесение косвенных затрат подразделений, которые не могут быть напрямую отнесены на себестоимость конкретного банковского продукта, представлено в табл. 5.

*Таблица 5*

Отнесение затрат вспомогательных подразделений

Подразделение	Принцип распределения (база распределения)	Доля распределения при калькуляции основной себестоимости, %
Автотранспортный отдел	Пропорционально времени использования машин (заявки)	100
Хозяйственное управление	Пропорционально прямым затратам подразделения	100
Служба безопасности	Пропорционально нормативной площади	100
Управление автоматизации	Пропорционально количеству либо обслуживаемой техники, либо количеству работ (по заявкам)	100
Юридическое управление	Пропорционально поглощаемым трудозатратам (экспертная оценка руководства управления)	80
Управление внутрен- него контроля	Пропорционально поглощаемым трудозатратам (экспертная оценка руководства управления)	80
Отдел корреспондент- ских отношений	Пропорционально поглощаемым трудозатратам	100

Из таблицы видно, что все косвенные затраты подразделений распределяются по операционным подразделениям. Затем в зависимости от доли данного банковского продукта в общем объеме продуктов операционного подразделения определяется часть, которая относится на себестоимость конкретного продукта.

Распределение косвенных затрат общепанковского характера представлено далее.

Дополнительным элементом полной себестоимости, необходимой для расчета себестоимости кредитных услуг, является стоимость ресурсов, которая определяется одним из двух способов: 1) по средней цене всех ресурсов; 2) по средней цене ресурсов определенной срочности.

Полная себестоимость – это сумма прямых и косвенных затрат, входящих на единицу конкретного банковского продукта.

Существуют также другие способы распределения (аллокации) общебанковских расходов. Для практического использования специалистами банков можно предложить апробированный на практике порядок проведения аллокаций неоперационных расходов банка на центры прибыли.

Целью данного порядка являются определение принципов распределения неоперационных расходов банка по центрам прибыли и регламент проведения соответствующих расчетов, распространяется порядок только на неоперационные расходы, направленные на содержание банка, традиционно включает следующие разделы.

### Общие положения

Объектами неоперационных затрат банка являются все центры финансовой ответственности (ЦФО) банка.

Все затраты сгруппированы по видам расходов (табл. 6).

Таблица 6

Распределение общебанковских затрат

Вид расходов	Принцип распределения	Критерии распределения
Аренда зданий и сооружений	Пропорционально нормативной площади, занимаемой подразделением приведенной численностью	Расходы по аренде = количество сотрудников данного подразделения, находящихся в $j$ -м помещении · норматив площади · стоимость помещения за $j$ -й период × Кн, где Кн – коэффициент отношения общей площади к нормативной
Содержание зданий и сооружений	Пропорционально нормативной площади, занимаемой подразделением приведенной численностью	Расходы по содержанию = количество сотрудников данного подразделения, находящихся в $j$ -м помещении · норматив площади · стоимость ед. площади $j$ -го помещения за период × Кн, где Кн – коэффициент отношения общей площади к нормативной
Расходы по обслуживанию вычислительной техники	Пропорционально количеству компьютеров в подразделении	Расходы по обслуживанию = количество компьютеров · норма обслуживания 1 компьютера
Расходы по обслуживанию оргтехники	Пропорционально приведенной численности подразделений	Расходы по обслуживанию = количество сотрудников · норма обслуживания

Основные допущения, использованные при расчетах:

- укрупненная группировка видов расходов и объектов затрат;
- распределение затрат производится на основе экспертных оценок;
- весовые коэффициенты, применяемые для проведения аллокаций, определяются по состоянию баз аллокаций на конец отчетного месяца;
- расходы центров затрат делятся между центрами прибыли пропорционально сумме прямых и косвенных расходов центров прибыли.

**База аллокаций** – таблица коэффициентов, определяющая долю общебанковского расхода (например аренды), которая переносится на конкретный ЦФО. Базы аллокаций опираются на количественные показатели.

**КБК** – классификатор банковских кодов. Описывает вид и структуру управленческого баланса банка. КБК неоперационных расходов описывает вид и структуру неоперационных расходов банка.

**ЦФО** – центр финансовой ответственности. Это структурная единица банка, отвечающая за вмененные ей показатели и имеющая полномочия самостоятельно изменять свою деятельность так, чтобы достигать выполнения этих показателей при соблюдении лимитов и других нормативных документов, действующих в банке. ЦФО делятся на два вида – центры затрат и центры прибыли.

**Косвенные расходы данного ЦФО** – неоперационные расходы центров финансовой ответственности «Общебанковские расходы» и «Расходы, ЦФО которых неизвестен», отнесенные на данный ЦФО.

**Прямые расходы ЦФО** – неоперационные расходы, отнесенные непосредственно к затратам данного ЦФО.

**Центр прибыли** – ЦФО, целью которого является максимизация прибыли, получаемой из внешних источников (не за счет трансфертов) при соблюдении лимитов и других нормативных документов, действующих в банке.

**Центр затрат** – ЦФО, целью которого является исполнение функций при минимизации необходимых для этого затрат и соблюдении нормативных документов, действующих в банке.

### **Участники процесса**

**Руководство банка** – утверждает методику расчета и финансовый результат центров прибыли.

**Центры прибыли** – формируют и защищают финансовый результат своей деятельности.

*Управление финансового анализа и планирования* – разрабатывает методику расчетов аллокаций неоперационных расходов банка на центры прибыли и производит расчеты на основании утвержденной методики и баз аллокаций.

*Хозяйственный отдел* – поддерживает в актуальном состоянии базу аллокаций по арендуемым площадям, используемым различными ЦФО.

*Транспортный отдел* – поддерживает в актуальном состоянии базу аллокаций по количеству автомобилей, закрепленных за различными ЦФО.

Права и обязанности участников представлены в табл. 7.

*Таблица 7*

**Права и обязанности участников процесса**

Права	Обязанности
<i>Руководство банка</i>	
Определяет цели и целевые показатели центров прибыли и банка	Определяет показатели темпов роста по центрам прибыли, непосредственно участвует в процессе оперативного управления
<i>Центры прибыли</i>	
Участвуют в формировании планов по прямым неоперационным расходам	Оптимизируют свою деятельность в целях максимизации прибыли. Соблюдают лимиты и другие нормативные документы банка. Защищают финансовый результат своей деятельности
<i>Центры затрат</i>	
Участвуют в формировании планов по неоперационным расходам	Минимизируют затраты
<i>Управление финансового анализа и планирования</i>	
Предлагает методики расчетов показателей	Контролирует целевое использование средств. Исполнение финансового результата центров прибыли. Поддерживает в актуальном состоянии базу аллокаций по численности персонала каждого ЦФО. Проводит расчеты на основании утвержденных методик и баз аллокаций
<i>Хозяйственный отдел</i>	
—	Поддерживает в актуальном состоянии жизнеобеспечение деятельности банка
<i>Транспортный отдел</i>	
—	Поддерживает в актуальном состоянии базу аллокаций по количеству автомобилей, закрепленных за различными ЦФО

**Аллокации при планировании и подготовке отчетности  
по фактическому расходованию средств**

Перераспределение всех неоперационных расходов банка на центры прибыли проводится поэтапно.

**1. Выделение прямых затрат каждого ЦФО.**

Определение ЦФО, на прямые затраты (табл. 8) которого будет отнесен расход, происходит на этапе планирования, для фактических значений будет выглядеть следующим образом.

Неоперационные расходы банка = Сумма (по всем ЦФО) (Прямые расходы ЦФО).

*Таблица 8*

**Распределение прямых расходов по ЦФО**

ЦФО	Департамент учета и отчетности	Общественные расходы	Департамент розничного бизнеса	Управление банковских карт	Итого по банку
Неоперационные расходы, тыс. руб.	10	50	30	15	105

**2. Определение косвенных расходов.**

Аллокации ЦФО «Общественные расходы» и «Расходы, ЦФО которых неизвестен» (для плановых показателей) на все ЦФО проводятся с использованием весовых коэффициентов. Для аллокации каждой статьи неоперационных расходов на центры финансовой ответственности используется свой набор весовых коэффициентов, определяемый исходя из закрепленной заданной статьей базы аллокаций. По итогам этого этапа все общественные неоперационные расходы распределены по ЦФО (табл. 9).

*Таблица 9*

**Распределение косвенных расходов по ЦФО**

ЦФО	Департамент учета и отчетности	Общественные расходы	Департамент розничного бизнеса	Управление банковских карт	Итого по банку
Косвенные расходы, тыс. руб.	13	0	25	12	50
Итого	13	0	25	12	50

**3. Суммирование прямых и косвенных расходов (табл. 10) определяется по формуле**

**Расходы ЦФО = Прямые расходы ЦФО + Косвенные расходы ЦФО.**

Таблица 10

## Консолидирование прямых и косвенных расходов по ЦФО

ЦФО	Департамент учета и отчетности	Общепанк- овские расходы	Департамент розничного бизнеса	Управление банковских карт	Итого по банку
Прямые расходы, тыс. руб.	10	–	30	15	55
Косвенные расходы, тыс. руб.	13	0	25	12	50
Итого	23	0	55	27	105

## 4. Перенос расходов центров затрат на центры прибыли.

По результатам предыдущих этапов определены и просуммированы прямые затраты каждого ЦФО и косвенные затраты каждого ЦФО. Исходя из суммы таких расходов по центрам прибыли необходимо определить весовые коэффициенты доли каждого центра прибыли в сумме общих расходов (табл. 11).

Таблица 11

## Определение весовых коэффициентов

ЦФО	Департамент розничного бизнеса	Управление банковских карт	Итого по центрам прибыли
Итого, балл	55	27	82
Итого, %	67	33	100

Таким образом, 67 % расходов каждого центра затрат будут отнесены на центр прибыли «Департамент розничного бизнеса» и 33 % – на центр прибыли «Управление банковских карт» (табл. 12).

Таблица 12

## Распределение расходов с центров затрат на центры прибыли

ЦФО, с которых переносятся затраты	Центры прибыли, на которые переносятся затраты		
	Департамент розничного бизнеса	Управление банковских карт	Итого
Департамент учета и отчетности, ед.	15	8	23
Департамент рознич- ного бизнеса, ед.	55	0	55
Управление банков- скими картами, ед.	0	27	27
Итого	70	35	105

По результатам расчета 70 единиц расхода будут отнесены на финансовый результат центра прибыли «Департамент розничного бизнеса» и 35 единиц – на финансовый результат центра прибыли «Управление банковских карт».

#### 5. Сроки подготовки данных.

Для правильного и своевременного формирования отчетов необходимо поддерживать базы аллокаций в актуальном состоянии. Данные в базах аллокаций должны быть обновлены по состоянию на 25-е число отчетного месяца не позже 3-го рабочего дня месяца, следующего за отчетным, и предоставлены в электронном виде.

#### 6. Сроки предоставления отчетности.

Отчеты по неоперационным расходам банка в детализации по центрам прибыли и статьям КБ должны быть выставлены Управлением финансового анализа и планирования в Управленческий монитор не позднее 8-го рабочего дня месяца, следующего за отчетным.

Предложенный системный подход по определению отчетной себестоимости в отсутствие каких-либо рекомендаций Банка России имеет важное практическое значение, так как определяет не только порядок расчета себестоимости, но и дает рекомендации по распределению общеканковских затрат.

В банках обычно используются два типа систем планирования и контроля себестоимости, которые отражают приоритеты их пользователей:

- система расчета нормативной предельной себестоимости в основном ориентируется на управленческое составление бюджета и контроль;
- система расчета нормативной полной себестоимости в основном вызвана требованиями составления внешней отчетности.

Почти все подобные системы на сегодняшний день основываются на фактической себестоимости.

### **Расчет себестоимости по нормативным затратам**

Простейшие системы расчета фактической себестоимости относят все фактические затраты на реализованные банковские продукты.

Отклонения от нормативных затрат – это разница между фактической и нормативной себестоимостью (фактического объема выпущенной продукции), полученная центром производственной отчетности.

Системы расчета нормативной себестоимости определяют нормативную себестоимость как произведение двух показателей (фактическое

количество единиц банковских продуктов, умноженное на нормативную себестоимость единицы продукта в каждом центре учета).

Анализ отклонений объясняет причины расхождения результатов с прибылью, которая планировалась центрами учета.

Большинство западных банков применяют какую-либо разновидность системы нормативной себестоимости. Данный подход также может использоваться для подготовки отчетности налоговым органам и акционерам. Нормативная себестоимость – это упрощенный и аналитический инструмент.

Отклонения от норматива подсказывают каждому компетентному менеджеру, какие специфические действия необходимо осуществить для выполнения ранее согласованных перспективных целей, и показывают соотношение перерасхода на объем выпущенных банковских продуктов.

#### *Этапы расчета по нормативным затратам*

В простейшей системе планирования и контроля устанавливаются ожидаемые уровни затрат на каждый период по каждой стоимостной категории, а также, возможно, по центрам учета ответственности. На конец каждого периода в данной системе расчета сравниваются плановые с фактическими затратами и отмечаются расхождения, но, конечно, фактический объем привлечения очень редко точно соответствует плановым. Таким образом, подобная простейшая система постоянно фиксирует расхождения, вызываемые исключительно изменениями объема, и поэтому данная информация представляет небольшой интерес для управления.

Видимо необходима такая система, которая автоматически приспосабливается к изменениям в объемах деятельности банка и в которой фактическая себестоимость сравнивается с тем ее значением, какое должно было быть при фактическом уровне деятельности.

Большинство систем расчета нормативной себестоимости включают пять основных этапов:

- расчет нормативных затрат на единицу банковского продукта для каждого центра ответственности;
- расчет нормативной себестоимости фактического объема продукции для каждого центра ответственности;
- задокументирование фактических затрат по каждому центру ответственности;
- сравнение нормативных и фактических затрат, анализ отклонения и внесение корректирующих изменений;
- корректировка нормативов на реальные затраты.



Однако для многих видов деятельности аналитический подход является слишком сложным или требует использования недоступных данных. Поэтому многие банки рассчитывают нормативные затраты по прошлым данным, измененным в соответствии со стратегическими целями банка.

Все нормативные затраты должны регулярно пересматриваться с учетом инфляции. Ни одна система расчета нормативных затрат не может быть совершенней, чем заданные в ней нормативы затрат, устанавливающие амбициозные, но достижимые нормативы.

Определение себестоимости на различных уровнях является важным процессом для всех банков. Очевидно, что необходимо оценивать прибыль, которую банк сможет получить по различным видам деятельности, и это одно из многих применений данного показателя. Расчет себестоимости также является мощным инструментом принятия большинства управленческих решений, таких, как распределение накладных расходов, выбор наиболее экономичного способа использования дорогостоящих активов. Это также инструмент планирования и контроля, который предоставляет релевантную информацию для принятия необходимых управленческих решений независимо от размеров банка.

Определение себестоимости – комплексная и интегральная часть практики управленческого учета. Одним из ключевых элементов выживания в конкурентной среде является информация. Не только информация, требуемая законом или любой сторонней организацией, но и надежная, ориентированная на принятие решений, позволяющая менеджменту и собственникам оценивать пути развития банка.

Критическая информация (себестоимость банковских продуктов, точный расчет прибыли, начисление амортизации, соответственное распределение накладных расходов) не может быть получена без тщательно разработанной современной системы учета. Решение о выделении ресурсов и другие управленческие решения по вопросам стратегического планирования, а также проверка результатов должны основываться на правильной и своевременной информации.

#### *Руководство по управлению непроцентными расходами*

Другим направлением поиска источников внутренней капитализации за счет оптимизации затрат банка является управление непроцентными расходами. Сокращая непроизводительные минимизируемые расходы, банк может оперативно сформировать резерв средств, который будет направлен на развитие банка.

Отметим, что анализ работы ряда российских банков, отличающихся как по объему, так и по номенклатуре проводимых операций, позволяет отметить стабильную тенденцию опережающего темпа роста непроцентных расходов относительно темпов роста совокупных доходов банков. Данная тенденция негативно отражается на рентабельности проводимых банками операций. На практике специалисты банков сталкиваются также с трудностями распределения непроцентных расходов и чаще всего расходов, связанных с неоперационной деятельностью банка. Причем эти трудности, скорее, не технического, а экономического характера. При «грубом» распределении эти расходы столь ощутимо увеличивают полную себестоимость продуктов, что сводят к минимуму, а иногда делают отрицательной всю рентабельность проводимых операций.

Это определяет особое внимание к непроцентным расходам со стороны руководства банка и надзорных органов. Действительно, экономическое обоснование процентных расходов вполне прозрачно. Контроль за ними необходим только в подтверждении согласованных ставок, объемов и сроков привлечения. Трудность возникает лишь на этапе утверждения ставок, когда необходимо оценить процентный риск, величину процентной маржи для создания необходимой и достаточной прибыли.

Сложнее с определением экономической эффективности непроцентных затрат. Сам процесс их определения и учета не столь прозрачен. Поэтому существует необходимость выработки предупредительных мероприятий по управлению непроцентными расходами банка для достижения целей эффективности расходования банковского капитала. По нашему мнению, нужна такая организация управления затратами, при которой все расходы банка были бы экономически обоснованными, прозрачными, максимально оптимальными, приносили бы эффект с оптимальным сроком окупаемости.

Управление непроцентными расходами осуществляется с помощью различных методов, основанных, как правило, на собственном опыте работы соответствующих подразделений банка или их руководителей. Так, в некоторых банках в бухгалтерскую автоматизированную систему добавляются управленческие функции контроля, обуславливающие процедуру необходимого согласования тех или иных видов расходов. В процессе этого согласования суммы расходов автоматически сверяются не только с бюджетом, но и с закрепленными нормами. В других банках процесс управления представляет собой неотъемлемую часть планирования, и только на стадии проведения анализа соответствия плана с фактом выяснялись причины перерасхода.

Сегодня для многих менеджеров банков является очевидной необходимостью выработки методики по управлению непроцентными расходами в целях регулирования уровня непроцентных затрат, формирующих себестоимость банковских продуктов.

Основная задача предлагаемой нормативной методики – создание механизма нормативного ограничения максимального уровня осуществления непроцентных затрат, приведение их в соответствие с объемом заработанных средств. Данный механизм должен стать основой для обеспечения прибыльной работы каждого банковского подразделения в каждый конкретный период времени и при этом в определенном смысле смягчить зависимость банка от рыночной ситуации. Задача, безусловно, сложная и требует не только продуманной, выверенной методики, но и профессионального ее применения в процессе управления непроцентными расходами.

Исходя из поставленной цели управление и оптимизация затрат должны строиться на основе анализа и сравнения двух определяющих нормативов:

- норматива минимального уровня расходов при существующей организационной и филиальной структуре банка на поддержание функциональной деятельности (минимальный уровень затрат);
- норматива максимального уровня расходов, определяемого на основе общего прогноза финансового результата деятельности банка за период (максимальный уровень затрат).

В зависимости от критерия оптимизации менеджмент банка определяет вектор управления затратами. Так, если минимальный уровень затрат больше максимального уровня, встает задача проведения в банке всех возможных мероприятий, направленных на сокращение объема расходов. Пути решения проблемы заключаются в оптимизации штатной численности банка, пересмотре условий хозяйственных договоров, анализе возможности объединения филиалов, отделений и т.д.

Если максимальный уровень расходов больше минимального уровня, встает проблема оптимизации использования остатка планируемых расходов – формирование инвестиционных программ на текущий и прогнозный периоды.

Реализация методики включает следующие этапы:

- разграничение функций по управлению непроцентными расходами;
- определение норматива минимального уровня расходов;
- определение норматива максимального уровня расходов;

- оптимизацию производимых непроцентных расходов;
- расчет окупаемости вложений;
- организацию работы по управлению непроцентными расходами.

**Первым этапом** является разграничение функций управления непроцентными расходами. Это необходимо для создания четкой организационной структуры по управлению затратами. В целях обеспечения комплексной и последовательной реализации мероприятий по управлению затратами предусматривается разграничение функций между собственно банком и его подразделениями, отделениями, филиалами (рис. 9).

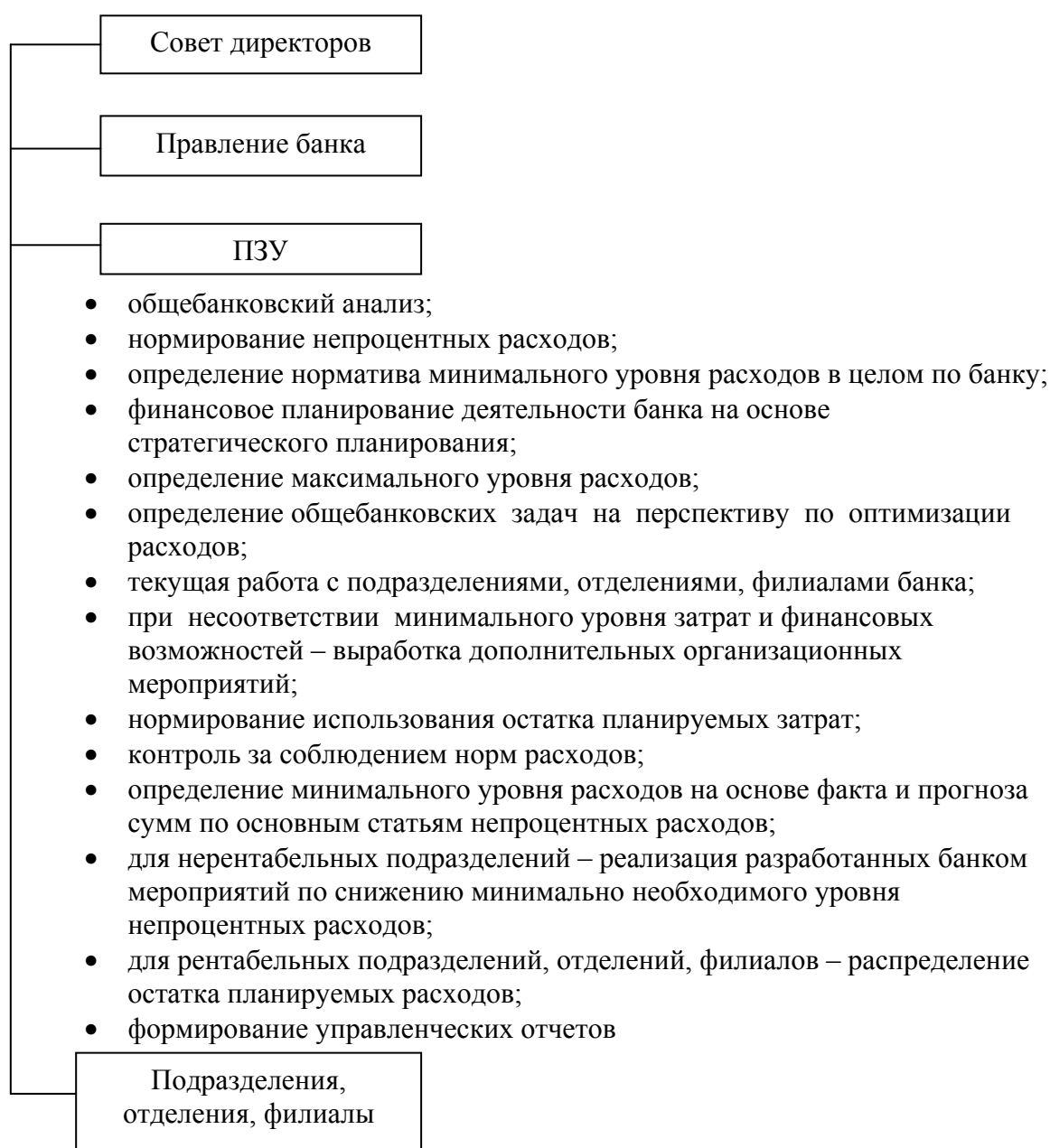


Рис. 9. Организационная структура

**Вторым этапом** реализации методики является определение норматива минимального уровня непроцентных расходов при действующей организационной структуре банка. Под минимальным уровнем непроцентных расходов в настоящей методике подразумеваются суммы расходов, производимых на поддержание функциональной деятельности банка. Корректирование указанных статей осуществляется на основании внешних экономических факторов (повышение тарифов, стоимости аренды и т.д.) и не зависит от финансового положения банка.

Согласно сложившейся банковской практике к расходам на функционирование банка относятся:

- содержание спецтранспорта;
- охрана банка по договорам;
- аренда основных фондов;
- эксплуатационные расходы;
- почтово-телеграфные и телефонные расходы.

Все прочие статьи административно-хозяйственных расходов классифицируются как оптимизируемые.

**Третьим этапом** реализации методики является определение норматива максимального уровня расходов на основе анализа финансового состояния банка. Под предельным уровнем расходов подразумевается максимальный уровень непроцентных расходов банка, проведение которых позволит обеспечить заданный уровень прибыльности работы банка на прогнозируемый период.

Расчет предельного уровня затрат производится на основании финансового прогноза результатов деятельности. При этом планирование осуществляют в два этапа:

- планирование результатов в целом;
- планирование результатов по каждому подразделению, отделению, филиалу.

В зависимости от срока прогнозируемого периода планирование может быть долгосрочным (год и более), среднесрочным и оперативным (от месяца до квартала).

Долгосрочное финансовое планирование выполняется на основе прогноза следующих финансовых показателей:

- величины расходов на формирование резервов по ссудам;
- динамики остатка по основным статьям привлеченных пассивов и производительных активов;

- средних ставок привлечения и размещения ресурсов в рублях и валюте;
- уровня непроцентных доходов, исходя из тарифов комиссионного вознаграждения и объемов операций;
- макроэкономических показателей (курса доллара США, темпов инфляции и т.д.);
- суммы расходов на оплату труда (первоначально на минимальном уровне);
- минимального уровня затрат по расходам на функционирование банка.

Результатом планирования является финансовый план деятельности всего банка.

Конечная цель планирования – это обеспечение положительного результата в достаточном объеме в соответствии со стратегическими задачами (расширение деятельности, инвестиционные вложения, повышение финансовой устойчивости, формирование фондов).

После этапа планирования подводят итоги, которые ложатся в основу принятия банком решений относительно оптимизации структуры затрат в целом. При положительных результатах планирования – прогноз образования прибыли превышает достаточный объем – производятся анализ и оптимизация использования образовавшегося остатка планируемых затрат в разрезе видов оптимизируемых статей непроцентных расходов (табл. 13).

При условии отрицательного финансового результата деятельности банка по итогам планирования (или его недостаточной положительной величины) проводится анализ причин и источников низкой рентабельности. На основе проведенного анализа даются предложения по снижению запланированных расходов вплоть до подготовки перечня реорганизационных мероприятий, способных обеспечить прибыльность банка.

**Четвертый этап** реализации методики – оптимизация использования денежных ресурсов, выделенных для осуществления непроцентных затрат (разница между операционной и валовой прибылью).

## Планирование распределения прибыли

№ п/п	Показатель	2010 год		
		План	Прогноз	Факт
1	Валовая прибыль			
2	Всего расходов			
2.1	Развитие банка			
2.2	Налоги из прибыли			
2.3	Расходы на Совет директоров			
2.4	Обязательства банка			
2.5	Непредвиденные расходы			
3.	Чистая прибыль			
3.1	Премии			
3.2	Чистая балансовая прибыль			
3.3	Фонды			
3.4	Дивиденды			

Для этого необходимо определить статьи расходов, которые относятся к оптимизируемым видам. Эти расходы первыми попадают под оптимизацию, так как не являются для банка критичными и основополагающими.

Согласно сложившейся банковской практике к минимизируемым статьям расходов относятся следующие затраты:

- на капитальный и текущий ремонт основных средств;
- информационные и консультационные услуги;
- представительские расходы;
- содержание собственной охраны банка;
- служебные командировки;
- рекламу;
- содержание и наем служебных легковых автомобилей;
- подготовку кадров;
- по приобретению и изготовлению операционно-бланкового материала;
- канцелярские расходы;
- оплату труда работников банка.

Для каждой группы минимизируемых расходов устанавливается свой порядок организации и утверждения расходов (рис. 10).

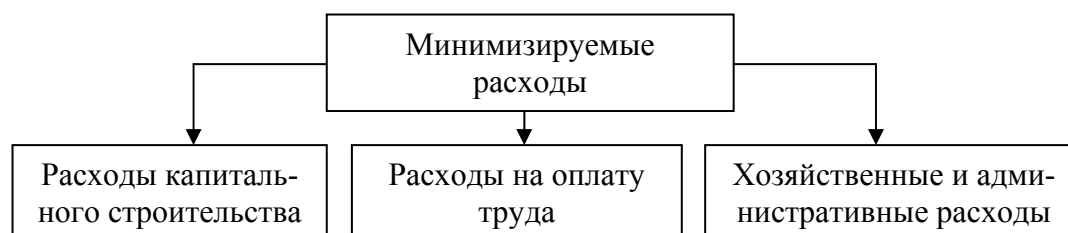


Рис. 10. Разделение минимизируемых расходов на группы

Для расходов на оплату труда разрабатываются нормативы. Необходимо заметить, что требования соблюдения подобного рода нормативов не определены действующей нормативной базой Банка России и налоговых органов, а поэтому, как правило, являются нормотворчеством самого банка и находят, в лучшем случае, отражение в утвержденных правлением банка внутренних документах. К таким нормативам можно прежде всего отнести:

- нагрузку на одного операционно-кассового работника;
- количество валютно-обменных операций в день;
- количество операций по вкладам населения в день;
- прием платежей от населения в день;
- количество лицевых счетов.

В зависимости от установленной нормы нагрузки на одного работника регулируется численность отделений и филиала(ов) банка:

- при недостаточной нагрузке – анализируют возможность сокращения работников;
- при повышенной загруженности – разрабатывают меры по оптимизации его деятельности. Фонд заработной платы по отделениям и филиалам устанавливается согласно штатному расписанию. Для прочих видов расходов действуют те же виды расходов, что и для отделений и филиалов в целом.

Все расходы, совершаемые сверх установленных норм, должны подлежать тщательному обоснованию на этапе планирования. Нормирование такого рода необходимо для сопоставления работы однородных подразделений, отделений, филиалов, а также для определения количественных и качественных характеристик работы банка.

Для групп административно-хозяйственных расходов и расходов, связанных с поддержанием имиджа банка, устанавливается следующий организационный порядок утверждения расходов. При заключении договоров определяется порядок согласования заключения договоров. Это необходимо для осуществления прежде всего контрольных функций и упорядочивания всего процесса управления расходами. Внутренними документами (приказами по банку) распределяются лимиты полномочий на принятие решения на заключение хозяйственных договоров в зависимости от суммы (все зависит от величины банка и объемов проводимых операций).

Пример такого распределения приведен на рис. 11.



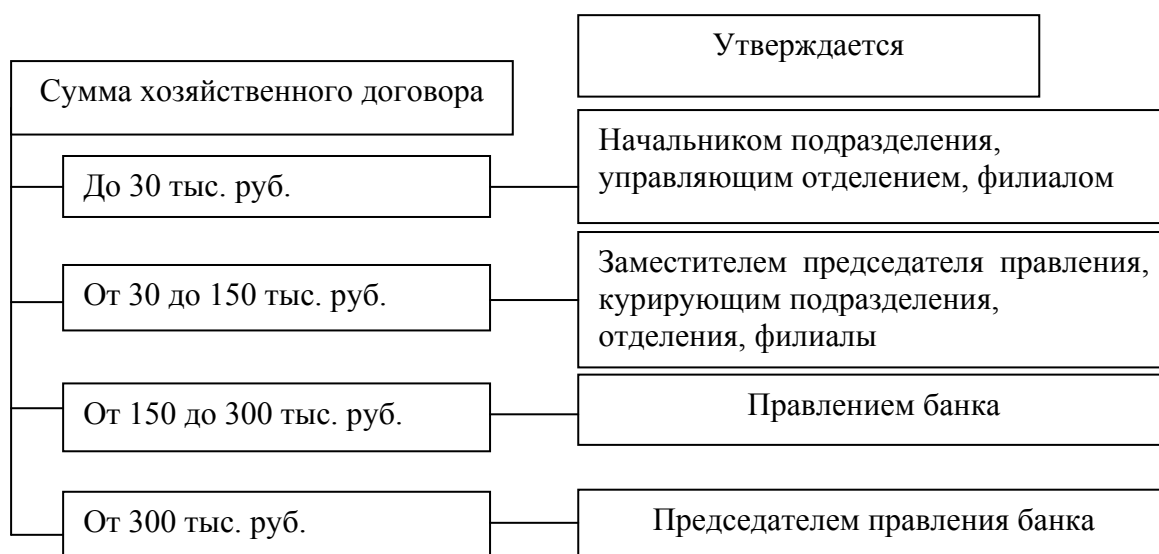


Рис. 11. Распределение лимита полномочий на принятие решений

Принятие решения об осуществлении групп затрат капитального характера или на рекламу и выбор объекта инвестирования производится в рамках остатка планируемых затрат:

- на основе устанавливаемых нормативов на одно подразделение, отделение, филиал;
- расчета срока окупаемости расходов;
- экономического обоснования.

Распределение остатка планируемых затрат по банку в целом осуществляется централизованно на уровне головной организации банка.

Организация распределения затрат представлена на рис. 12.

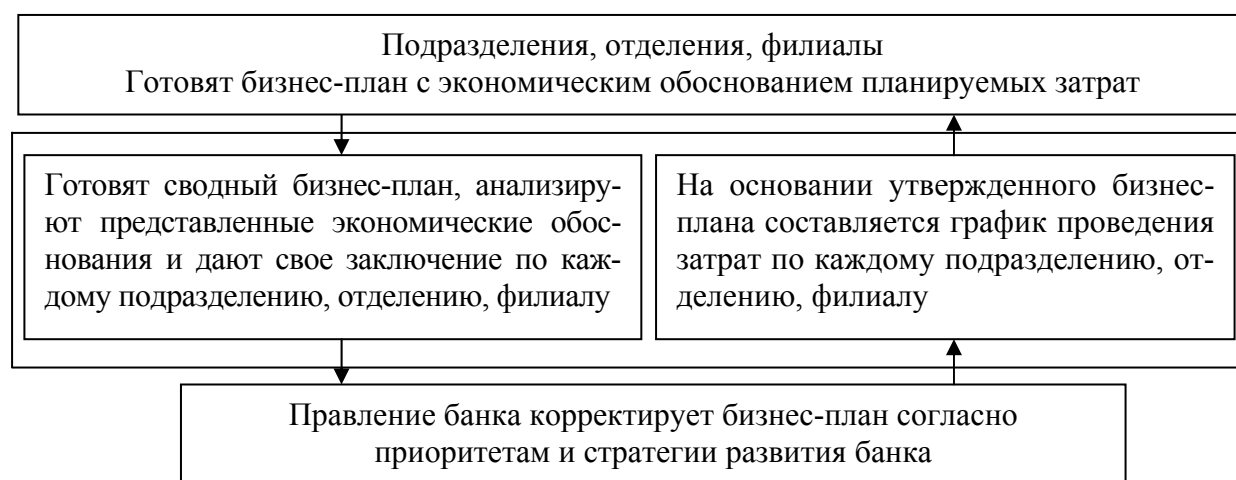


Рис. 12. Организация распределения затрат в банке

При составлении бизнес-плана развития банка на будущий год каждое подразделение, отделение, филиал предоставляют в экономическое управление перечень требуемых затрат с экономическим обоснованием их проведения, для затрат капитального характера – в разрезе объектов расходов с расчетом сроков их окупаемости.

Экономическое управление составляет сводный в целом по банку постатейный перечень планируемых затрат и объектов инвестирования с учетом сроков их окупаемости.

Правлением банка утверждается перечень требуемых затрат с учетом степени их приоритетности. На основании решения правления в рамках общей в целом по банку плановой суммы экономическое управление составляет график (поквартальный) проведения затрат на будущий год в разрезе отделений, филиалов, подразделений и объектов инвестирования.

Ежемесячно исходя из фактического и прогнозного финансового результата экономическим управлением проводится корректировка графика проведения затрат вплоть до полного прекращения финансирования новых объектов.

В практической деятельности банков зачастую возникает ситуация превышения запланированного, фактического объема непроцентных расходов на поддержание функциональной деятельности банка над максимальной величиной затрат. В этом случае руководство банка или уполномоченные менеджеры принимают решение о необходимости проведения дополнительных организационных мероприятий по снижению уровня непроцентных затрат. Данное решение должно рассматриваться исходя из прогноза фактических финансовых результатов деятельности за период. Наиболее типичным способом разрешения возникшей ситуации являются следующие мероприятия: обеспечение прямого сокращения уровня непроцентных издержек и/или обеспечение роста ресурсной базы для последующего увеличения доходов за счет выгодного размещения банком ресурсов.

К дополнительным организационным мероприятиям можно отнести также меры, направленные на совершенствование действующей организационной структуры банка:

- изменение графика работы (продление рабочего дня, работа в выходные дни);
- оптимизация и сокращение штатной численности;
- пересмотр заключенных хозяйственных договоров на предмет снижения уровня расходов.

В ряде случаев менеджмент банка вынужден осуществить мероприятия, нацеленные на изменение и оптимизацию организационной структуры банка:

- изменение местонахождения;
- объединение филиалов, отделений банка;
- выкуп зданий филиалов в собственность (отказ от аренды);
- улучшение состояния материальной базы филиальной сети (проведение ремонта, увеличение служебных помещений).

Выбор и оценку эффективности выполнения дополнительных мероприятий, проведение которых связано с единовременными затратами, проводят на основе показателя окупаемости, под которым понимается покрытие произведенных расходов дополнительной прибылью за определенный срок. Таким образом, максимально допустимая сумма единовременных затрат, которая может быть направлена на реализацию конкретного проекта, ограничивается сроком окупаемости.

На практике обычно устанавливается предельный срок окупаемости на уровне 24 месяцев с момента окончания мероприятия.

Важнейшим элементом процесса управления затратами является расчет экономического эффекта производимых затрат, который включает ряд обязательных этапов.

**На первом этапе** производят расчет суммы единовременных затрат по объекту с учетом действующих нормативов.

**На втором этапе** рассчитывают возможный экономический эффект от проведения затрат за счет получения дополнительной прибыли за период окупаемости (24 мес.).

**На третьем этапе** рассчитывают величины дополнительной прибыли с помощью формирования дополнительных условий доходов и расходов по объекту (табл. 14).

*Таблица 14*

Основные источники формирования дополнительных доходов и расходов

Дополнительные доходы, расходы	Основные источники формирования дополнительных доходов и расходов
Дополнительные процентные расходы по рублевым и валютным вкладам	Увеличение клиентской базы
Дополнительные непроцентные неоперационные расходы	Увеличение платы за аренду помещений, заработной платы сотрудников
Дополнительные процентные доходы	Пополнение кредитного портфеля за счет увеличения клиентской базы, перераспределения непроцентных активов
Дополнительные непроцентные операционные доходы	Доход от увеличения объема валютно-обменных операций, доход от увеличения объема операций с ценными бумагами
Дополнительные непроцентные неоперационные доходы	Уменьшение расходов на аренду помещения, уменьшение расходов на заработную плату сотрудникам

Приведенный перечень возможных доходов и расходов для определения дополнительной прибыли является ориентировочным. В зависимости от целей функционирования и развития самого банка, его финансового состояния при расчете величины дополнительной прибыли перечень статей доходов и расходов может быть сокращен или дополнен.

Далее оценивается дополнительный объем возможных доходов и расходов. Для этого используются:

- результаты маркетинговых исследований, позволяющие определить дополнительный объем средств, который может быть привлечен в банк в процессе реализации мероприятия;
- ставки по привлечению и размещению ресурсов и другие макроэкономические параметры, спрогнозированные экономическим управлением на период окупаемости, действующие процентные тарифы комиссионного вознаграждения.

Аналогичным путем рассчитывается величина дополнительной прибыли или убытка за время проведения мероприятия.

Факт недополучения прибыли (убытка) возможен в период проведения мероприятия за счет оттока средств, вызванного ухудшением качества обслуживания, сокращением количества предоставляемых клиентам продуктов и т.д. Однако в ряде случаев уже с начала реализации мероприятия может образовываться и дополнительная прибыль, связанная, например с сокращением расходов на оплату труда.

Конечный экономический эффект от проведения мероприятия складывается как разница величины единовременных затрат и объема дополнительной прибыли и убытка за период проведения мероприятия и срока окупаемости. В общем случае

$$\mathcal{E} = \Pi(Y) - Z,$$

где  $\mathcal{E}$  – экономический эффект;  $\Pi$  – прибыль;  $Y$  – убыток;  $Z$  – затраты.

При этом все потоки платежей по проекту и суммы дополнительных доходов и расходов приводятся к единому моменту времени – дате начала проведения мероприятий (дисконтируются), то есть первый платеж учитывается с коэффициентом «единица», а все последующие в соответствии со сроком проведения умножаются на дисконтный множитель. В частном случае общая формула будет иметь следующий вид:

$$\mathcal{E} = \text{Сумма} (\Pi_i(Y_i) / D_i) - \text{Сумма} (Z_i/D_i),$$

где  $D_i = (1 + r_i)^n$ ;  $\mathcal{E}$  – экономический эффект;  $i$  – отчетный период;  $\Pi_i$  – прибыль отчетного периода;  $Y_i$  – убыток отчетного периода;  $Z_i$  – затраты отчетного периода;  $D_i$  – коэффициент дисконтирования отчетного периода;  $r_i$  – дисконтная ставка отчетного периода;  $n$  – количество периодов (лет).

Таблицу коэффициентов дисконтирования разрабатывает, как правило, экономическое управление, исходя из предполагаемых темпов инфляции, и доводит до сведения структурных подразделений.

Итоговым показателем эффективности расчетов окупаемости является соотношение суммы дополнительной прибыли от реализации проекта и единовременных затрат с учетом дисконтирования.

Затраты, имеющие по итогам расчетов за установленный период окупаемости отрицательную эффективность, к дальнейшему рассмотрению не принимаются.

Следующим этапом методики является утверждение порядка работы банка по управлению непроцентными затратами. Для этого за подразделениями, отделениями, филиалами во внутренних документах закрепляются соответствующие права и обязанности.

Рассмотрим апробированный практикой работы ряда российских банков вариант такого рода закрепления (рис. 13).

<b>Совет директоров</b> Несет ответственность за исполнение задач по управлению непроцентными затратами
<b>Правление банка</b> Осуществляет контроль за состоянием нормативов непроцентных затрат, по мере необходимости выносит на рассмотрение Комитета по экономике предложения по их корректировке. Проводит заключение предоставляемых структурными подразделениями банка экономических обоснований на проведение непроцентных затрат
<b>Комитет по экономике</b> Корректирует нормативы непроцентных расходов
<b>Экономическое управление</b> Составляет смету расходов на будущий финансовый год в целом и в разрезе структурных подразделений на основе прогноза финансовых результатов и анализа потребностей. Обеспечивает контроль за соблюдением установленных нормативов по осуществлению затрат, утвержденных смет расходов и графиков их проведения (если определен). Разрабатывает формы отчетности для структурных подразделений, собирает и составляет сводные ежеквартальные отчеты об исполнении смет затрат. Проводит оперативное регулирование сумм проводимых непроцентных затрат (в рамках утвержденных смет) в зависимости от текущего прогнозного финансового состояния банка. Контролирует состояние нормативной базы по непроцентным затратам, по мере необходимости выносит на рассмотрение Комитета по экономике предложения по их корректировке

Рис. 13. Распределение прав и обязанностей подразделений, участвующих в организации управления расходами

Такое разграничение прав и обязанностей между подразделениями банка при организации всего процесса управления непроцентными затратами является наиболее приемлемым, так как, во-первых, исключает дублирование функций, во-вторых, четко распределяет права и обязанности каждого из подразделений банка и, в-третьих, определяет контрольные точки, замыкая систему управления.

После определения функций подразделений рассмотрим сам порядок работы по управлению непроцентными затратами. Управление непроцентными затратами необходимо производить на уровне структурных подразделений при выполнении следующих основных задач.

### Планирование расходов

Этап планирования включает три момента.

1. Составление проекта смет затрат на будущий финансовый год и предоставление его в головную организацию в установленные сроки (рис. 14).

2. Составление проекта сметы затрат по неминимизируемым статьям расходов – расчет минимального уровня затрат по структурным подразделениям на основе факта и прогноза сумм по основным неминимизируемым статьям непроцентных расходов (на основе установленных нормативов по расходам).

3. Составление проекта смет затрат по минимизируемым статьям расходов – определение перечня требуемых затрат в разрезе объектов с экономическим обоснованием расходов и расчетом их окупаемости для затрат капитального характера (на основе установленных нормативов по минимизируемым расходам).

### Контроль

Осуществление контроля за неукоснительным соблюдением установленных нормативов по непроцентным расходам, а также графиков их проведения.

### Оперативное регулирование

Регулирование сумм проводимых непроцентных затрат (в рамках установленных смет) в зависимости от текущего/прогнозного финансового состояния.

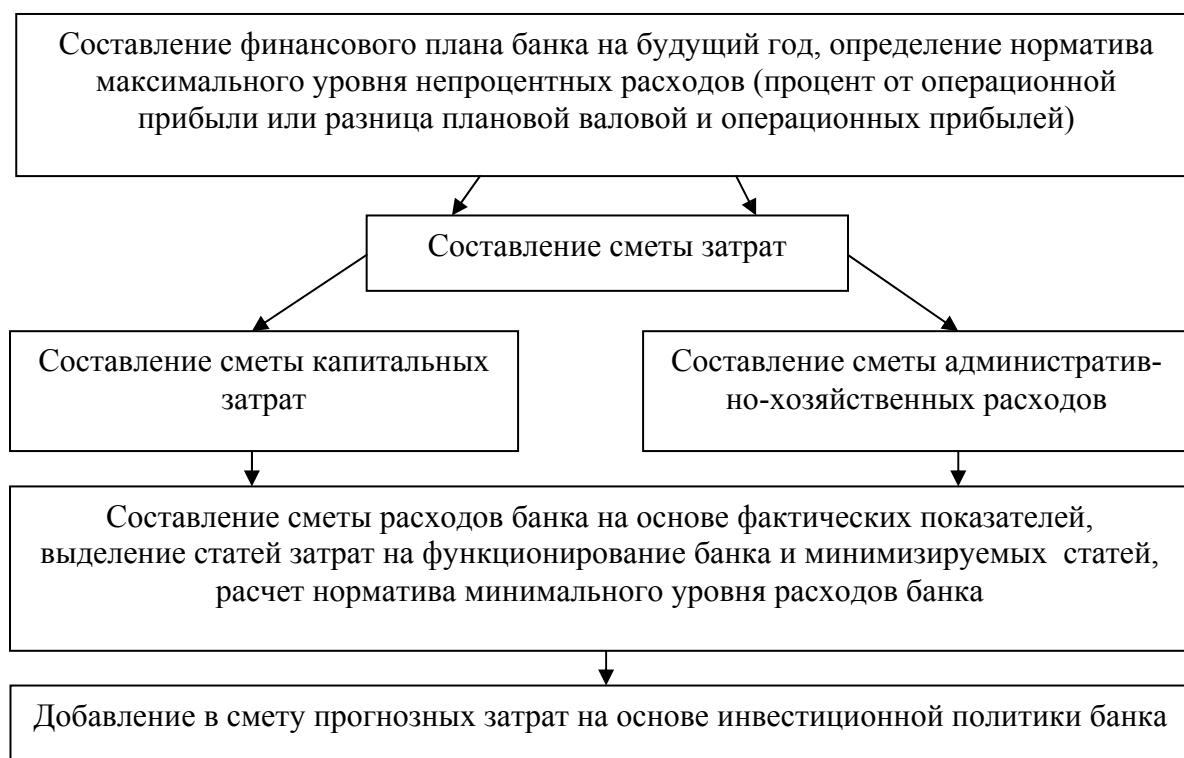


Рис. 14. Алгоритм составления сметы банка

### Постоянный анализ

Осуществление анализа эффективности политики проведения затрат структурного подразделения, своевременная выработка предложений по оптимизации непроцентных расходов за счет проведения реорганизационных мероприятий.

### Отчетность по исполнению смет затрат

Ответственность за исполнение задач по управлению непроцентными затратами возлагается на экономическое управление, правление банка, совет директоров.

Метод управления непроцентными расходами является наиболее важным элементом всего процесса управления банковскими расходами. Рассматривая каждый этап реализации методики, мы постарались дать практические советы по ее внедрению, представить всю организационную структуру управления с функциями каждого подразделения. Это должно упростить внедрение данной методики в каждом банке независимо от специфики организации и проводимых операций.

## Тесты № 4

*1. Что понимается под себестоимостью банковского продукта?*

1. Выраженные в денежной форме затраты банка на создание и реализацию продукта или услуги.
2. Денежные средства банковской клиентуры.
3. Банковские продукты, операции, услуги.

*2. Что является отличительной чертой банковских продуктов?*

1. Размещения денежных средств.
2. Нематериальный денежный характер.
3. Планирование финансовой деятельности банка.

*3. Технические, бухгалтерские, финансовые и другие приемы и способы действий банка, совокупность и определенное сочетание которых выражается в технологии создания банковской услуги – это:*

1. Банковские операции.
2. Банковские продукты.
3. Учредительная политика банка.

*4. Виды банковских услуг условно можно разделить по определенным направлениям деятельности банка:*

1. На долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные.
2. Традиционные, дополнительные, нетрадиционные.
3. Рисковые и безрисковые.

*5. К числу традиционных банковских услуг, как правило, относятся:*

1. Кредиты, депозиты, расчеты в наличной и безналичной формах, инвестиции и др.
2. Инкассация, управление рисками.
3. Форфейтинг, факторинг, лизинг.

*6. К дополнительным банковским услугам обычно относят:*

1. Кредиты, депозиты, расчеты в наличной и безналичной формах, инвестиции и др.
2. Инкассация, домициляция, расчет и управление рисками.
3. Выдача гарантий, депозитарные продукты, хранение ценностей.



*7. Что относится к нетрадиционным банковским услугам?*

1. Кредиты, депозиты, расчеты в наличной и безналичной формах, инвестиции и др.
2. Инкассация, управление рисками.
3. Форфейтинг, факторинг, лизинг.

*8. Что относят к основным формам цены банковских продуктов и услуг:*

1. Пени, скидки.
2. Процент, дисконт, комиссия.
3. Себестоимость, рентабельность.

*9. Среди внутренних факторов, определяющих цену продукта или услуги банка, можно выделить:*

1. Себестоимость, срок окупаемости.
2. Рентабельность, маркетинговые услуги.
3. Планирование финансовой деятельности банков.

*10. Спрос и рыночная цена, определяющие для банка верхний ценовой предел, а также объем предполагаемой реализации продукта или услуги, относятся:*

1. К внешним факторам.
2. Внутренним факторам.
3. Нет правильного ответа.

*11. Процесс управления затратами в банке основывается на классификации расходов банка, которые подразделяются:*

1. На прямые и косвенные.
2. Условно постоянные и переменные.
3. Общебанковские и расходы подразделений.

*12. Под управляемыми пассивами понимают:*

1. Вклады до востребования.
2. Соглашения о продаже ценных бумаг с обратным выкупом.
3. Срочные счета, депозитные сертификаты, облигации и т.д.

*13. Одними из наиболее высокодоходных, но и высокозатратных активных операций банка являются:*

1. Депозитные операции.
2. Кредитные операции.
3. Тростовые операции.

*14. К расходам по кредитованию относятся затраты:*

1. На обслуживание счетов.
2. Расходы по амортизации оборудования.
3. Создание резервов по покрытию убытков по ссудам.

*15. Дополнительный капитал банка нужен для:*

1. Поддержки и защиты от риска, связанного с предоставлением новых услуг и строительством новых мощностей.
2. Организации и функционирования банка на начальном этапе развития.
3. Защиты от банкротства и компенсацией текущих потерь в будущем.

## Глава 5. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ БАНКА

### 5.1. Общая характеристика банковских рисков и способы их расчётов

Основная цель банковского экономического анализа – максимизация прибыли. Это означает, что деятельность коммерческого банка должна строиться на базе тщательной оценки и проигрывания различных ситуаций, анализа всех факторов, влияющих на прибыль. Однако предпринимательство в рыночной экономике невозможно без риска. Если предприниматель не идет на риск, то он в конце концов обанкротится. Наличие фактора риска является стимулом для экономии средств предпринимателями, что и вынуждает их тщательно анализировать рентабельные проекты.

Остановимся на понятии банковского риска. **Риск** – это стоимостное выражение вероятностного события, ведущего к потерям или недополучению доходов по сравнению с планом, прогнозом, проектом, программой. В банковской практике риск означает опасность (возможность) потери банком части своих ресурсов, недополучения доходов или дополнительных расходов в результате осуществления определенных финансовых операций.

В настоящее время проблема банковских рисков стала особенно острой, поэтому возникает необходимость управлять ими. Управление рисками в банковской деятельности называется **риском-менеджментом**. В банковской практике риск присутствует при выполнении самых различных операций: риск невозврата кредита, риск ликвидности, риск изменения текущих расходов и т.д. Поэтому основные задачи банков сводятся к следующим:

- распознать возможные случаи возникновения риска;
- оценить масштабы предполагаемого ущерба;
- найти способы предупреждения или источники возмещения потерь.

Анализ рисков начинается с выявления его источников и причин. При этом важно определить, какие источники являются преобладающими. Необходимо также сопоставить возможные потери и выгоды. Риск, не подкрепленный расчетом, всегда чреват поражением и издержками, которых при разумном отношении можно избежать. Вместе с тем при оценке риска не обойтись и без интуиции. Она особенно необходима в случае недостатка информации для расчета риска. При этом интуиция и расчеты взаимодополняют друг друга.

В условиях перехода к рыночной экономике в банковской сфере возрастает значение правильности оценки риска, который принимает на себя банк при реализации различных операций. Каждый субъект рыночных отношений действует по своим правилам, придерживаясь при этом закона. Банки в условиях нестабильной экономической ситуации в стране вынуждены учитывать все возможные действия конкурентов, клиентов, а также предвидеть изменения в законодательстве.

Рыночная ориентация экономики определяет прибыльность как важнейший стимул работы банков. В погоне за прибылью банки начинают вкладывать средства в самые доходные операции, мало уделяя внимания оценке их рискованности. Однако развитие рыночных отношений всегда связано с некоторой нестабильностью, что и порождает целую серию банковских рисков. Важно помнить, что ни один риск не может быть устранен полностью. Более того, банковская деятельность предполагает игру «риск – доход» на изменениях процентных ставок, валютных курсов и т.д. При этом чем больший риск берет на себя банковское учреждение, тем выше должна быть прибыль, на которую оно может рассчитывать. Поэтому задача банка – достигнуть оптимального сочетания рискованности и прибыльности своих операций. На рис. 15 соотношение риска и дохода (прибыли) представлено в виде графика.

Если риск достаточно велик, то предполагаемый доход должен быть значителен. Приведенный на рисунке график называется **кривой безразличия** и показывает, что увеличение размеров доходов должно компенсировать дополнительный риск. Кривая показывает и размер прибыли, который может получить инвестор даже в том случае, когда риска совсем нет (нулевой уровень риска).

Риск можно описать количественно, используя экономическую категорию потерь. При этом он может выражаться в абсолютных и относительных показателях. В абсолютном выражении риск представляет собой размер возможных потерь при осуществлении определенной операции. Однако оценить эти потери с достаточной точностью не всегда представляется возможным.

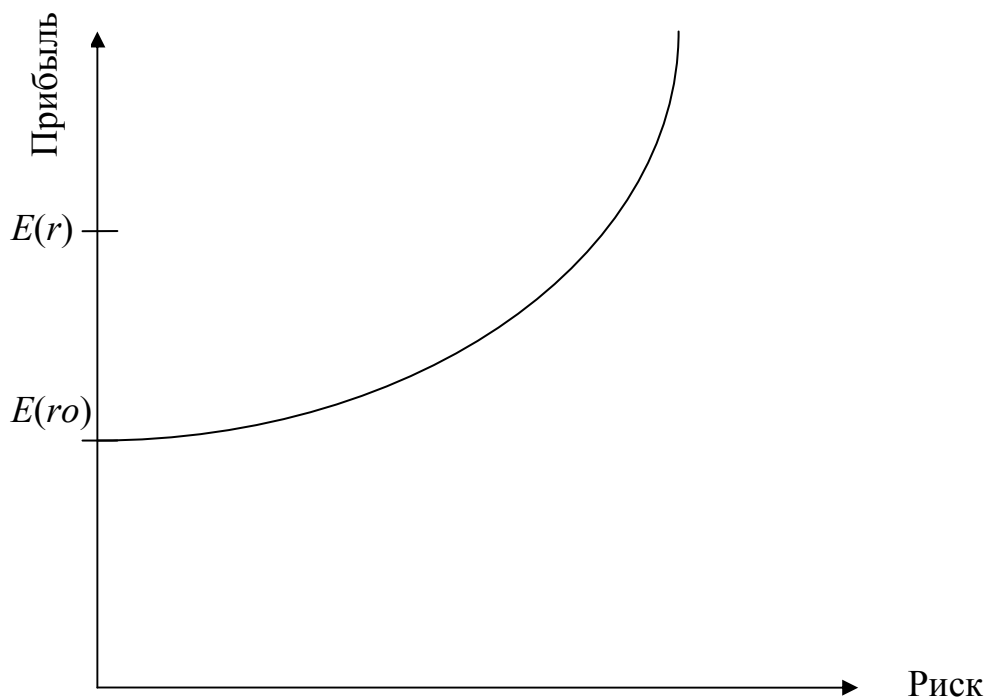


Рис. 15. Кривая соотношения риска и прибыли банка:  $E(r)$  – планируемая величина прибыли, %;  $E(ro)$  – планируемая величина прибыли от инвестируемых средств, которую инвестор желает получить при отсутствии риска нести размер вероятных потерь к какому-либо показателю, характеризующему банковскую деятельность

В абсолютном выражении риск исчисляется тогда, когда речь идет об одной конкретной сделке. При совершении различных банковских операций уровень риска исчисляют в относительных величинах.

Все факторы риска учесть невозможно, поэтому оценка строится на определенных допущениях, а результат получается приближенным. В основе оценки риска лежит нахождение зависимости между определенными размерами потерь банка и вероятностями их возникновения. Эта зависимость может быть представлена кривой вероятностей возникновения определенного уровня потерь. Для ее построения применяют различные способы: статистический, экспертных оценок и расчетно-аналитический.

Суть **статистического способа** заключается в том, что для расчета вероятностей возникновения потерь анализируются все статистические данные, касающиеся результативности осуществления банком рассматриваемых операций. При этом для повышения точности расчетов используют достаточно большую статистическую выборку. Частота возникновения уровня потерь находится по формуле

$$P(x) = m/n,$$

где  $m$  – число случаев наступления конкретного уровня потерь;  $n$  – общее число случаев в выборке.

Вероятность (частота) есть количественная характеристика степени возможности наступления события. Каждой вероятности потерь всегда ставится в соответствие строго определенное значение исхода. Ситуация с риском характеризуется распределением вероятностей, что позволяет установить вероятность отклонений от ожидаемого дохода. Распределение вероятностей отражает все возможные ситуации, которые могут возникнуть в результате принятия решений, и поставленные им в соответствие конкретные значения вероятностей.

При определении частоты возникновения некоторого уровня потерь следует найти ее значение как можно в большем числе точек, т.е. при различных условиях потерь. Для описания точек введем понятие области риска. Под **областью риска** понимают зону, в рамках которой потери не превышают какого-либо определенного уровня. На рис. 16 показаны основные области риска, которые должны приниматься во внимание экономистами.



Рис. 16. Основные области риска банка: А – размер расчетной прибыли; А<sub>1</sub> – величина, равная размеру расчетной прибыли; Б – размер расчетной выручки; Б<sub>1</sub> – величина, равная размеру расчетной выручки; В – размер собственных средств банка; В<sub>1</sub> – величина, равная размеру собственных средств банка

Область **допустимого риска** характеризуется уровнем потерь, не превышающим размеры расчетной прибыли. В этой области еще возможно осуществление данного вида банковских операций, поскольку банк рискует только тем, что в результате своей деятельности он в худшем случае просто не получит прибыли, а все производственные затраты будут окуплены.

Область **недопустимого риска** характеризуется уровнем потерь, величина которых превышает размер расчетной прибыли, но не больше общего размера расчетной выручки. Такой уровень риска недопустим, так как банк подвергается опасности потерять всю свою выручку от данной операции, а это будет означать, что он произвел бессмысленные затраты не только времени, но и денежных средств. Область **критического риска** характеризует возможные потери, которые могут сравниться с величиной собственных средств банка, а это ведет к банкротству банка. Как видно из рис. 16, основными точками, которые необходимо определить, являются  $0$ ,  $A_1$ ,  $B_1$ ,  $V_1$ .

Рассмотрим пример определения риска осуществления выдачи краткосрочных ссуд.

Предположим, что по имеющимся данным рассчитаны частоты возникновения потерь на границах четырех областей, т. е. в точках  $0$ ,  $A_1$ ,  $B_1$ ,  $V_1$ . Эти частоты соответственно равны  $0,8$ ;  $0,55$ ;  $0,2$ ; и  $0,05$ . Построим график зависимости указанных величин (рис. 17).

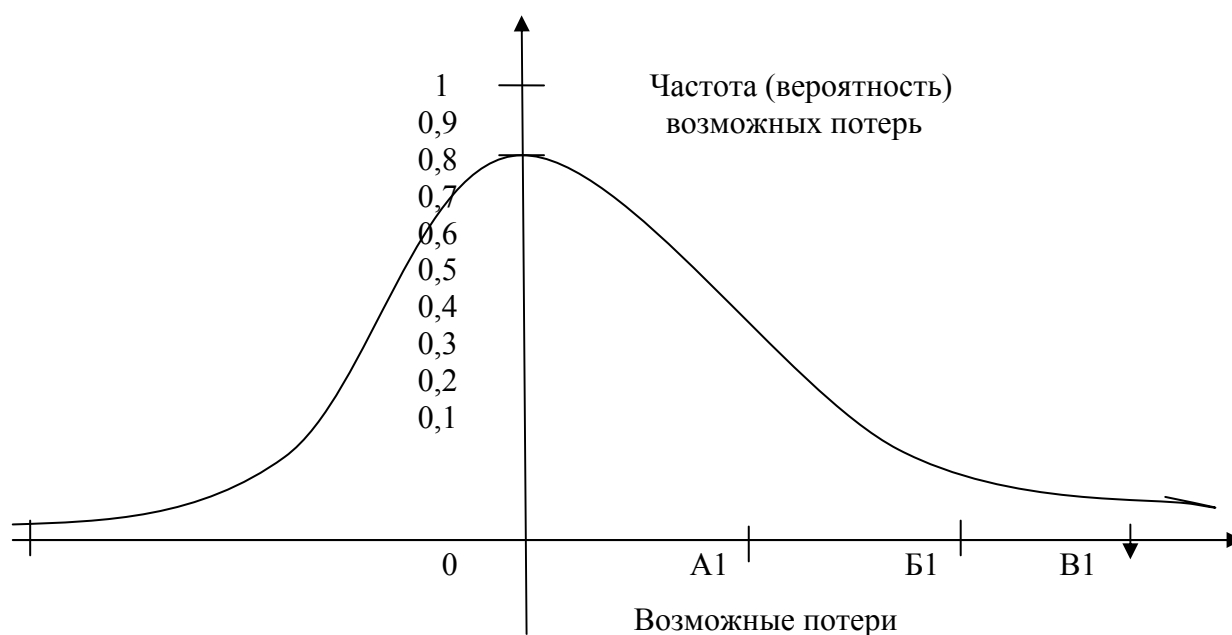


Рис. 17. Построение кривой риска банка

Полученная кривая отражает соотношение величины потерь и вероятности их возникновения, т.е. это и есть кривая риска. Построив кривую риска и определив его области, необходимо провести анализ и определить

оптимальный уровень риска для конкретной операции, важно знать его предельные размеры, которые нельзя превышать.

**Оптимальный уровень** – это относительное понятие, так как оно основывается на субъективных оценках специалистов, но тем не менее исходит из границ области допустимого риска. Установление оптимального уровня риска – вопрос специфический, касающийся индивидуальных особенностей каждого конкретного банка. Для банка, действующего с максимальной осторожностью, значение оптимального уровня риска будет ниже, чем для банка, который действует на рынке более рискованно. Кривая на рис. 17 позволяет рассчитать также вероятность возникновения потерь доходов банка.

**Способ экспертных оценок** фактически отличается от статистического методом сбора информации для построения кривой риска. Он реализуется путем обработки мнений опытных специалистов.

Наиболее желательно, чтобы эксперты дали свои оценки вероятностей возникновения определенных уровней потерь, по которым затем можно было бы найти среднее значение экспертных оценок и с их помощью построить график кривой распределения вероятностей.

**Расчетно-аналитический способ** построения кривой вероятностей потерь и оценки на этой основе банковского риска базируется на прикладных математических методах. Однако прикладная теория риска хорошо разработана только применительно к страховому и игровому рискам. Элементы теории игр, в принципе, применимы ко всем видам банковского риска, но прикладные математические методы оценочных расчетов финансового, кредитного и других рисков на основе теории игр пока не разработаны. В связи с этим расчетно-аналитический способ анализа рисков в банковской практике практически не используется.

## 5.2. Виды рисков

Проблемам банковских рисков уделяется достаточно большое внимание. Основная из них – разработка классификации банковских рисков и методов расчета различных видов риска. К наиболее важным элементам, положенным в основу классификации рисков, относятся: тип или вид коммерческого банка; сфера влияния или факторы возникновения банковского риска; состав клиентов банка; метод расчета риска; степень банковского риска; распределение риска по времени; характер учета риска; возможность управления банковскими рисками; средства управления рисками. Остановимся на некоторых направлениях представленной классификации (рис. 18).



По основным факторам возникновения банковские риски бывают экономические и политические. **Политические** – это риски, обусловленные изменением политической обстановки, неблагоприятно влияющей на результаты деятельности предприятий (закрытие границ, военные действия, запрет на вывоз товаров в другие страны и др.). **Экономические** – это риски, обусловленные неблагоприятными тенденциями в экономике самого банка или страны в целом. Они могут быть представлены изменением конъюнктуры рынка, уровня управления и т.д. Эти основные виды рисков связаны между собой, и на практике их часто трудно разделить.

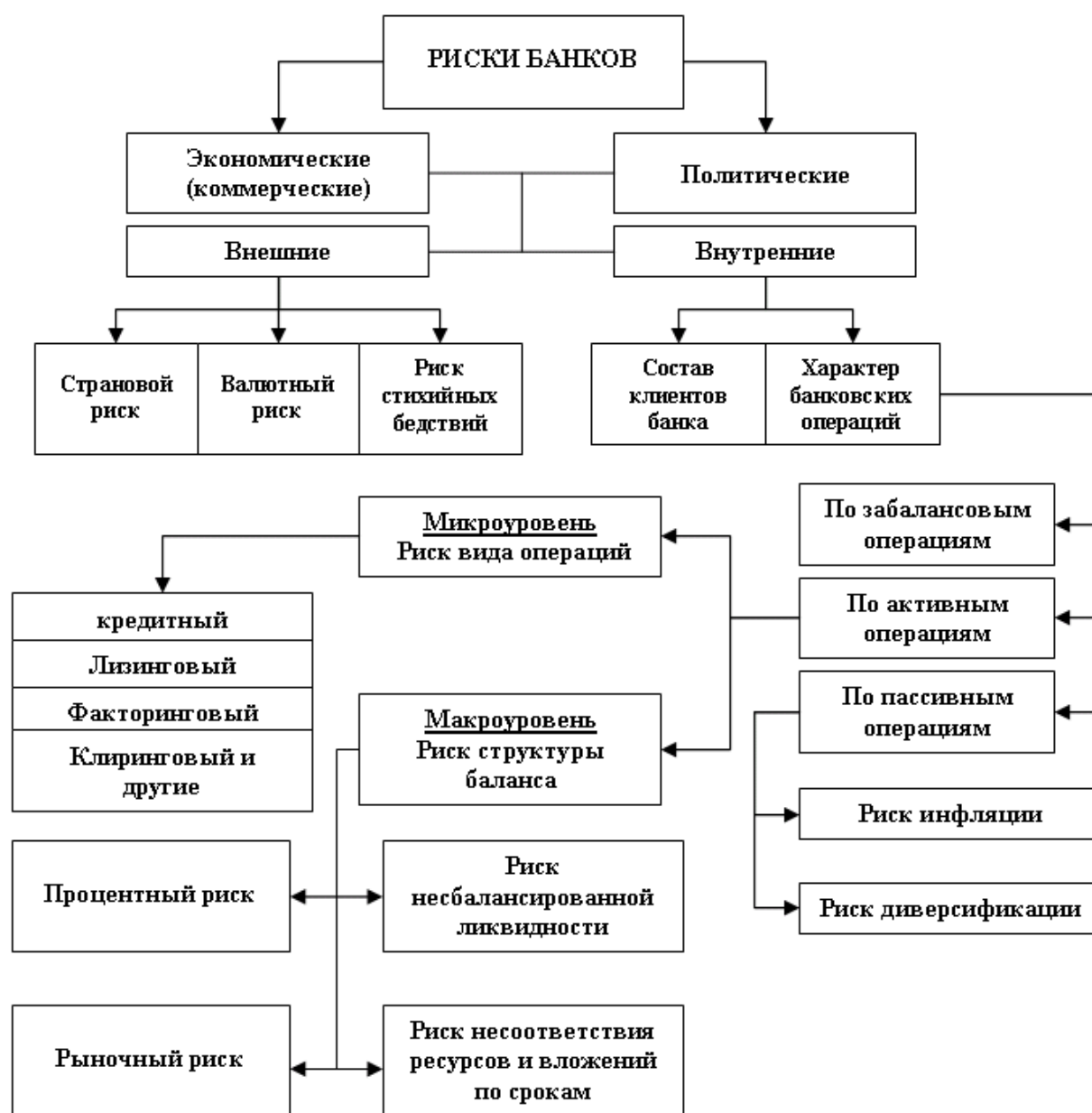


Рис. 18. Система банковских рисков

В свою очередь, политические и экономические риски могут быть внешними и внутренними. *Внешние риски* непосредственно не связаны с деятельностью банка, а *внутренние* зависят от его работы. Кроме деления, представленного на рис. 18, внутренние риски можно разделить на риски в основной и вспомогательной деятельности банка. Первые составляют главную группу, к ним относятся: кредитный, процентный, риск по лизинговым и факторинговым операциям, а также по операциям банка с ценными бумагами. Риски во вспомогательной деятельности банка включают потери по формированию депозитов и риски текущих расходов, кадровый, банковских злоупотреблений, потери репутации банка, снижения банковского рейтинга и т.д.

Эта группа рисков отличается от первой тем, что они имеют лишь условную оценку и выражаются в упущенной выгоде. Например, риск текущих расходов связан с неспособностью банка возмещать возросшие административно-хозяйственные расходы, обеспечивающие нормальный ритм работы учреждения. Примером кадрового риска может служить чрезмерная зависимость банка от деятельности нескольких служащих. Доходы банка могут снижаться и из-за плохих взаимоотношений между сотрудниками.

По времени риски делятся на *ретроспективные, текущие и перспективные*. Анализ ретроспективных рисков – их характера и способов снижения – дает возможность более точно прогнозировать текущие и перспективные риски.

В зависимости от методов расчета риски бывают комплексными и частными. *Комплексный риск* включает оценку и прогнозирование величины риска банка и соблюдение экономических нормативов банковской ликвидности. *Частный риск* основывается на создании шкалы коэффициентов риска или взвешивании риска по отдельной банковской операции или группам операций.

По степени (уровню), или взвешиванию, различают риски: *полный, умеренный и низкий*, в зависимости от расположения по шкале рисков. Степень банковского риска характеризуется вероятностью события, ведущего к потере банком средств по данной операции.

По характеру учета различают *банковские риски по балансовым и забалансовым операциям*.

В зависимости от возможности управления риски бывают *открытыми и закрытыми*. Открытые риски не подлежат регулированию, а закрытые – регулируются. К основным средствам (методам) управления рисками можно отнести:

- использование принципа взвешивания рисков;
- учет внешних рисков;
- проведение систематического анализа финансового состояния клиента-заемщика;
- проведение политики диверсификации;
- использование плавающих процентных ставок;
- страхование кредитов и депозитов;
- введение залогового права и т.д.

Рассмотренная классификация имеет целью не перечисление всех видов банковских рисков, а создание определенной системы, позволяющей банкам не упустить отдельные их разновидности при определении совокупного размера рисков в своей деятельности.

Все виды рисков взаимосвязаны и оказывают влияние на деятельность банка. Изменение одного вида риска приводит к изменению практически всех остальных видов. Все это, естественно, затрудняет выбор метода анализа уровня конкретного риска. Принятие решения по его оптимизации требует углубленного анализа множества других рисковых факторов.

### **Внешние риски**

Коммерческие внешние риски могут быть страновыми, валютными и рисками стихийных бедствий.

**Страновой риск** – это опасность потерь из-за того, что иностранное государство не захочет или не сможет выполнить свои обязательства перед кредитором или инвестором по причинам, которые не относятся к обычным банковским рискам и возникают в связи с кредитованием и инвестированием. Страновые риски актуальны для всех банков, созданных с участием иностранного капитала, и банковских учреждений, имеющих генеральную лицензию. Основные ошибки, которые допускает руководство банков, связаны с неправильной оценкой финансовой устойчивости иностранного контрагента. В связи с этим оценка странового риска представляет собой анализ прошлой, настоящей и будущей кредитоспособности страны-заемщика, т.е. ее возможности выполнять свои финансовые обязательства.

Страновой риск складывается из экономического риска, зависящего от состояния платежного баланса и системы хозяйствования в стране, и политического, выражающегося в опасности переворотов, отказа властей от выплаты своей внешней задолженности и т.д. Оценка экономического

риска производится на основании данных национальной статистики, а политического – экспертным путем.

Прогнозирование странового риска, как правило, опирается на анализ структурных и качественных характеристик государственного устройства страны, так же как и на количественные показатели, основанные на изучении цифровых данных и соотношений.

*Валютный риск* – это опасность валютных потерь, связанных с изменением курса иностранной валюты по отношению к национальной валюте при проведении международных кредитных, валютных и расчетных операций.

Валютный риск особенно высок у тех банков, которые стремятся получить спекулятивный доход, образующийся из-за несовпадения курсов одних и тех же валют на различных валютных рынках. В связи с этим Банк России определяет размер (объем) наличности коммерческого банка в иностранной валюте, чтобы снизить вероятность чрезмерной спекуляции и подверженность банков риску, связанному с колебанием курсов валют.

Самыми распространенными способами управления валютными рисками являются:

- выбор в качестве валюты платежа своей национальной валюты;
- включение в кредитный договор защитной оговорки о том, что сумма денежных обязательств меняется в зависимости от изменения курса валюты оговорки (валюты платежа, международной денежной единицы – ЭКЮ, валютной корзины);
- хеджирование валютных рисков;
- использование «тактики нулевого баланса», т.е. уравнивания своих активов и пассивов, выраженных в слабой иностранной валюте. В результате проигрыш по активным операциям, связанный с обесценением слабой валюты, будет компенсирован выигрышем на пассивах.

*Риск стихийных бедствий* зависит как от наличия или отсутствия стихийных явлений природы и связанных с ними последствий, так и от разного рода ограничений со стороны государства. Этот вид риска не является исключительно банковским, но он может тем не менее решающим образом повлиять на финансовое положение банка. Ограничить влияние риска стихийных бедствий на деятельность банка можно только путем своевременного информирования об изменении обстоятельств.

### **Внутренние риски, связанные с характером банковских операций**

В зависимости от характера банковских операций различают риски по пассивным и активным операциям. В формах общей финансовой отчетности обобщается информация о рисках, связанных с активами и пассивами, учитываемыми на балансе коммерческого банка и за его балансом. В «Окончательном балансовом отчете» и «Окончательном отчете о прибылях и убытках» с помощью балансовых корректировок отражаются резервы по различным рискам. Достоверная информация о размерах возможных потерь под воздействием различных рисков имеет исключительно важное значение в процессе управления банком. Корректировка прибыли банка на величину этих потерь позволяет оценить реальные результаты его деятельности. Например, корректировка  $A_1$  – это сумма резерва на возможные потери по ссудам, который необходимо досоздать на отчетную дату, если ранее имеющийся на эти цели резерв окажется ниже расчетного. В балансовом отчете эта корректировка увеличит статью «Резерв на возможные потери по ссудам» и уменьшит статью «Прибыль отчетного периода», а в отчете о прибылях и убытках увеличит статью «Изменение резерва на возможные потери по ссудам» и уменьшит статью «Чистая прибыль отчетного года».

Рассмотрим отдельно риски пассивных и активных операций коммерческого банка.

**Риски пассивных операций.** С помощью пассивных операций банк регулирует свои ресурсы для реализации активных банковских операций. В связи с этим риски пассивных операций связаны с возможными изменениями в обеспечении активов ресурсами. Чаще всего они зависят от эффективности деятельности определенных вкладчиков. Для предупреждения риска по формированию депозитов банкам следует соблюдать необходимое соотношение между пассивными и активными кредитными операциями, определять ликвидность привлекаемых на хранение ценных бумаг для повышения уровня мобильных средств, находить оптимальное соотношение собственных средств и рисков активов и т.д.

**Риски активных операций.** По виду активных операций различают риски, возникающие на микро- и макроуровне.

Банковским рискам в той или иной степени подвержены все составные части капиталов банков. Невозможно оценить надежность финансовой базы банка без учета степени риска активов, который зависит от конкретного вида банковских операций. Поэтому расчет капитала банка без учета риска элементов актива не позволяет правильно оценить финан-

совое положение банка. Различают кредитный, лизинговый, факторинговый, бартерный, клиринговый и другие риски, характеризующие различные виды активных операций банка.

**Кредитный риск** представляет собой возможное падение прибыли банка и даже потери части акционерного капитала в результате неспособности заемщика погашать и обслуживать долг (выплачивать проценты). Его можно дифференцировать по субъектам кредитной сделки, так как причины погашения кредита, предоставленного, например, фирме и частному лицу, существенно различаются.

Кредитный риск зависит от экзогенных факторов (т.е. внешних, связанных с состоянием экономической среды, конъюнктурой) и эндогенных (т.е. внутренних, вызванных ошибочными действиями самого банка). Возможности регулирования внешними факторами ограничены, хотя своевременными действиями банк может смягчить их влияние и предотвратить крупные потери. Основные действия по управлению кредитным риском относятся к сфере внутренней политики банка. Среди них выделим следующие:

- диверсификация портфеля ссуд и инвестиций банка;
- предварительный анализ кредитоспособности заемщика, т.е. его возможности погашать кредит;
- оценка стоимости выдаваемых кредитов и контроль за кредитами, выданными ранее.

Группировка кредитов по рисковому классам позволяет сделать вывод, что пятая часть всех кредитных вложений (20,66 %) находится в зоне повышенного риска. Это настораживающая величина. Однако нет оснований утверждать, что все эти вложения окажутся на счете просроченных ссуд. Только какая-то часть из них будет непогашенной, но определить какая – не позволяет информационная база данных.

Классификация банковских рисков полезна тем, что выявляет объем кредитов, оказавшихся в опасной зоне, и, таким образом, заставляет сотрудников банка обратить особое внимание именно на эти кредиты и минимизировать риск.

Своеобразным амортизатором риска служит резервный фонд, создающийся для компенсации убытков по безнадежным кредитам. В противном случае высокий уровень рискованных кредитов грозит потерей части собственных средств банка, что, в свою очередь, приведет к неплатежеспособности самого банка. Порядок образования резервного фонда банка был рассмотрен в гл. 2. Снижение темпов роста кредитных вложений ведет к одновременному снижению или стабилизации риска в будущем.

Анализ кредитного риска можно провести на основании изучения следующих факторов:

- характера заемщика (его репутации, готовности погасить долг);
- возможностей заемщика погасить долг (расчет прибыли после уплаты налогов, оценка возможностей реализации активов или привлечения другого источника кредитования);
- капитала заемщика (собственного капитала-нетто);
- обеспечения кредита (качества активов, предоставленных как обеспечение);
- экономической конъюнктуры и степени зависимости от нее заемщика.

В практике американских банков применяется «правило пяти си», где критерии отбора обозначены словами, начинающимися на букву «с»: *character* (характер заемщика); *capacity* (финансовые возможности); *capital* (капитал, имущество); *collateral* (обеспечение); *conditions* (общие экономические условия).

Источниками информации финансового положения заемщика выступают его отчетность, данные налоговой инспекции, внешние источники информации. Анализ ссудозаемщика рекомендуется проводить по направлениям исследования: баланса; доходов и расходов; кредитоспособности. Рассмотрим каждое из этих направлений.

#### ***Анализ баланса ссудозаемщика.***

Данный анализ позволяет:

1. Изучать основные статьи актива – дебиторы, товарные запасы и основные средства. Высокий удельный вес этих статей обычно характерен для промышленных предприятий.
2. Проанализировать «больные» статьи баланса, которые, как правило, делятся на две группы:

а) статьи, свидетельствующие о крайне неудовлетворительной работе ссудозаемщика и, следовательно, плохом финансовом положении. К ним относятся: «Убытки» (говорят о нерентабельности), «Кредиты и займы, непогашенные в срок» (говорят о неплатежеспособности), «Расчеты с кредиторами за товары и услуги» (рассматриваются только несвоевременно оплаченные);

б) статьи, свидетельствующие об определенных недостатках в работе заемщика. К ним относятся: «Расчеты с дебиторами» (изучаются только по расчетным документам с задолженностью, неоплаченной в срок), «Прочие оборотные активы» (анализируются в части расходов, не перекрытых средствами фондов и целевого финансирования), «Расчеты с персонами по

прочим операциям» (рассматривается неоправданная дебиторская задолженность в виде расчетов по недостаткам, порче и хищениям).

3. Провести тщательный анализ дебиторской задолженности. Если она увеличивается, то выяснить: в чем причина такого роста? Сосредоточены ли эти неоплаченные счета у какого-то одного покупателя и не является ли эта задолженность безнадежно просроченной? Растет ли дебиторская задолженность более быстрыми темпами, чем сумма продаж, и если да, то связано ли это с изменениями условий кредита или ухудшением качества клиентуры предприятия?

4. Установить, растут ли запасы на предприятиях, каков их состав. Является ли это сырьем, которое может послужить обеспечением займа в банке, или готовой продукцией, которая не продана и поэтому не представляет интереса.

5. Выяснить, возросла ли стоимость основных средств. Если да, то в чем причина. Определить состав купленных средств. Если оборудование приобретено для расширения производства, то какова вероятность того, что спрос на продукцию компании будет расти. Если оборудование нужно для обеспечения одного проекта, то почему организация не арендовала его.

6. Проанализировать кредиторскую задолженность. Установить, как изменяются счета к оплате в пассиве баланса. Если они растут, то это объясняет тот факт, что прирост запасов обычно покрывается коммерческим кредитом. В этой связи интересно выяснить, появились ли у компании новые поставщики и каковы условия погашения кредита.

7. Изучить структуру долгосрочного долга, а также вид процентов по займам. Каковы они: фиксированные или переменные?

8. Выяснить, какая часть собственного капитала используется для покупки оборудования, а также, какая доля прибыли отчисляется в резерв и выплачивается акционерам.

9. Изучить сильные стороны деятельности ссудозаемщика, такие как широкое применение коммерческого кредита; рост краткосрочных активов, темп которого соответствует росту краткосрочных обязательств, а также его слабые стороны, например быстрое увеличение задолженности.

### ***Анализ доходов и расходов.***

Цель данного анализа:

1. Изучить рост валовых доходов ссудозаемщика. Установить, связан ли он со стратегией по расширению продаж или со снижением цен на продукцию. Будут ли покупатели вовремя оплачивать свои счета.



2. Выяснить: в чем причина увеличения себестоимости; росли ли расходы, связанные с содержанием административного аппарата, арендой помещений и т.п.; включались ли в состав «Прочие расходы» проценты по долгу; каковы условия получения организациями займов.

3. Установить причину роста чистой прибыли. Связано ли это с высоким качеством управления или с изменившимися условиями работы предприятия.

**Анализ кредитоспособности заемщика.** Коммерческие банки используют различные методики оценки кредитоспособности ссудозаемщиков, но все они в конечном счете сводятся к расчету необходимых для анализа показателей. Последние можно разделить на пять групп, характеризующих соответственно финансовую устойчивость; задолженность; погашение долга; деловую активность; рентабельность. Рассмотрим каждую из этих групп. **Показатели финансовой устойчивости** позволяют дать оценку платежеспособности предприятия, под которой принято понимать способность рассчитываться по долговым обязательствам. По финансовой устойчивости различают четыре типа предприятий. Основные их характеристики можно свести к следующим:

I тип – источники собственных средств полностью покрывают основные средства, запасы и затраты:

Разд. 4 пассива  $>$  (разд. 1 + разд. 2 в части «Запасы и затраты») актива.

II тип – источники собственных средств полностью покрывают основные средства и не менее 50 % запасов и затрат, а остальные оборотные средства формируются за счет кредитов и займов:

Разд. 4 пассива  $>$  (разд. 1 + 51 % и более разд. 2 в части «Запасы и затраты») актива.

III тип – источники собственных средств полностью покрывают основные средства и менее 50 % запасов и затрат:

Разд. 4 пассива  $>$  (разд. 1 + 50% и менее разд. 2 в части «Запасы и затраты») актива.

IV тип – источники собственных средств не полностью покрывают основные средства, часть их и долгосрочных вложений покрываются долгосрочными кредитами и займами, а все оборотные средства формируются за счет краткосрочных задолженностей банкам и поставщикам:

Разд. 4 пассива  $<$  разд. 1 актива.

Банки, как правило, отдают предпочтение при выдаче ссуд предприятиям I – III типов. Минимальный риск возврата ссуд – у предприятий I и II типов. Предприятия IV типа имеют крайне неустойчивое финансовое положение, поэтому возможно их банкротство.

Способность предприятий платить по своим краткосрочным обязательствам называется **ликвидностью**. Показатели ликвидности применяются для оценки соотношения наиболее ликвидных элементов баланса предприятия и краткосрочных обязательств. Чем выше покрытие этих обязательств за счет быстро реализуемых активов, тем надежнее положение заемщика и больше шансов получить кредит у банка.

Одним из наиболее важных показателей ликвидности является **коэффициент покрытия платежеспособности**:

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{Краткосрочные активы (итог разд. 2 актива)}}{\text{Краткосрочные обязательства (итог разд. 6 баланса-нетто)}} .$$

Коэффициент покрытия показывает, в какой кратности текущие активы покрывают краткосрочные обязательства. Оптимальное значение его находится в пределах от 2 до 2,5, т.е. на 1 руб. краткосрочных обязательств должно приходиться не менее 2 руб. ликвидных средств.

Не менее важным в расчете показателя является анализ состава и качества активов. Если при большой числовой величине в активах высока доля нереализуемых товарных запасов, коэффициент не свидетельствует о благополучии. И наоборот, коэффициент может быть несколько меньше двух, но если в активах преобладают наличность, ценные бумаги и другие ликвидные статьи, то можно говорить о прочном финансовом положении предприятия. Если соотношение равно 1, то это свидетельствует о значительном финансовом риске, связанном с неспособностью предприятия оплатить свои счета.

Другим показателем ликвидности является **уточненный коэффициент ликвидности**

$$K_{\text{у.л}} = \frac{\text{Сумма денежных средств, быстро реализуемых ценных бумаг и дебиторской задолженности}}{\text{Сумма краткосрочной задолженности}} .$$

Данный коэффициент определяет степень мобилизации активов производителя, обеспечивающей своевременную оплату по своей задолженности. Оптимальное значение коэффициента должно быть не меньше 0,7. Чем выше значение, тем надежнее заемщик. Хозяйственный субъект кредитоспособен, если  $K_{y.l} \geq 0,7$ ; ограниченно кредитоспособен, если  $0,5 < K_{y.l} < 0,7$ , и некредитоспособен, если  $K_{y.l} < 0,5$ .

В зависимости от ликвидности (мобильности) активы баланса предприятия делят на четыре группы:

$A_1$  – высоколиквидные (наиболее ликвидные) активы, которые включают все статьи денежных средств, которые могут быть использованы для проведения расчетов немедленно, и краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги):  $A_1 = \text{стр. 250} + \text{стр. 260}$ .

$A_2$  – быстро реализуемые активы, включающие краткосрочную дебиторскую задолженность, которая хотя и является наличностью, но не может быть использована банком до тех пор, пока деньги не поступят на расчетный счет, а также прочие дебиторские активы. Следует иметь в виду, что достаточно часто в состав данной группы включают готовую продукцию и товары, которые можно превратить в наличность путем их продажи. Это допускается только в том случае, когда речь идет о готовой продукции и товарах, пользующихся спросом:

$$A_2 = \text{стр. 240} + \text{стр. 270}.$$

$A_3$  – медленно реализуемые активы (наименее ликвидные активы), включающие долгосрочную дебиторскую задолженность, долгосрочные финансовые вложения, запасы (без строки «Расходы будущих периодов»), налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям; незавершенное производство. Это те активы, которые можно продать, если возникнет ситуация, требующая, чтобы организация срочно рассчиталась по своим обязательствам перед кредиторами:

$$A_3 = \text{стр. 210} + \text{стр. 220} + \text{стр. 230} + \text{стр. 140} - \text{стр. 216}.$$

$A_4$  – трудно реализуемые (неликвидные активы), состоящие из совокупности активов первого раздела баланса, за исключением долгосрочных финансовых вложений, учтенных в составе медленно реализуемых активов:

$$A_4 = \text{стр. 190} - \text{стр. 140}.$$

Пассивы баланса группируют по степени срочности их оплаты:

$P_1$  – наиболее срочные обязательства, включающие кредиторскую задолженность и прочие краткосрочные обязательства:  $P_1 = \text{стр. 620} + \text{стр. 660}$ .

$P_2$  – краткосрочные обязательства, представляющие собой краткосрочные займы и кредиты:  $P_2 = \text{стр. 610}$ .

$P_3$  – долгосрочные обязательства:  $P_3 = \text{стр. 510} + \text{стр. 520} = \text{стр. 590}$ .

$P_4$  – постоянные пассивы включают источники формирования имущества предприятия, не требующие погашения: собственный капитал и резервы, доходы за минусом расходов будущих периодов, резервы предстоящих расходов:  $P_4 = \text{стр. 490} + \text{стр. 640} + \text{стр. 650} - \text{стр. 216}$ .

Для определения ликвидности баланса предприятия следует сопоставлять итоги групп по активу и пассиву. Баланс считается абсолютно ликвидным, если  $A_1 \geq P_1$ ;  $A_2 \geq P_2$ ;  $A_3 \geq P_3$ ;  $A_4 \leq P_4$ . Сопоставление ликвидных средств и обязательств позволяет рассчитать следующие показатели:

**Текущую ликвидность** по формуле  $ТЛ = (A_1 + A_2) - (P_1 + P_2)$ . При этом если при расчете получится знак «плюс», то это указывает на платежеспособность предприятия в изучаемый промежуток времени, а если – «минус», то обратное.

**Перспективную ликвидность** по формуле  $ПЛ = A_3 - P_3$ . По результату можно говорить о прогнозе платежеспособности на основе будущих поступлений и платежей.

Анализ уровней ликвидности заемщика и его кредитного риска – это увязка реализуемости актива с погашенностью пассива. Следует иметь в виду, что как недостаток, так и избыток мобильных средств снижают ликвидность баланса. Недостаток указывает на задержку платежей по текущим операциям. Причинами недостатка ликвидных средств могут быть убытки предприятия, уценка ликвидных средств, капитальные вложения сверх суммы накоплений для этой цели и др. Излишек ликвидных средств свидетельствует о том, что оборотные активы используются с меньшей эффективностью. Причины излишков ликвидных средств – накопление прибыли без расширения капитальных вложений, накопление амортизации как следствие задержки замены амортизационных объектов. Заемщик должен стремиться регулировать наличие ликвидных средств в пределах оптимальной потребности, которая находится на том уровне, когда они примерно в два раза превышают краткосрочную задолженность (расчет коэффициента покрытия).

Другие показатели финансовой устойчивости представлены в табл. 15.

Для анализа уровня кредитного риска прежде всего вычисляют перечисленные выше коэффициенты и сравнивают их с оптимальными значениями. Если полученные значения коэффициентов приблизительно равны эталонным, то можно не продолжать анализ, так как уровень кредитного риска минимален. Однако нередко одни показатели свидетельствуют о высоком уровне кредитного риска, а другие – об обратном. В таком случае однозначно дать оценку уровню кредитного риска нельзя и анализ необходимо продолжить.

## Показатели финансовой устойчивости

Показатель	Формула расчета	Оптимальное значение
Коэффициент независимости (автономии) показывает, какова доля собственников в общей стоимости имущества предприятия. Она должна быть около 50 %	$\frac{\text{Капитал и резервы (разд. 4 пассива)}}{\text{Валюта баланса (по активу)}}$	Не менее 0,4. Более 0,5 (риск кредиторов минимален)
Коэффициенты финансовой устойчивости (напряженности) определяют удельный вес источников средств, которые организация может использовать на хозяйственную деятельность без ущерба для кредиторов и стоимости имущества	$\frac{\text{Сумма собственных и долгосрочных заемных средств}}{\text{Валюта баланса}}$	Около 0,6
Коэффициент маневренности дается для анализа эффективности использования собственных средств производителя, т.е. показывает, какая часть собственного капитала не закреплена в ценностях имущественного характера	$\frac{\text{Собственный оборотный капитал (величина дебиторской задолженности + запасы товарно-материальных ценностей – кредиторская задолженность – задолженность по ссудам)}}{\text{Собственный капитал предприятия}}$	Не менее 0,5
Коэффициент иммобилизации, или коэффициент реальной стоимости основных фондов, – характеризует эффективность использования средств, находящихся в распоряжении предприятия для предпринимательской деятельности, а также принадлежность заемщика к той или иной отрасли производства	$\frac{\text{Стоимость основных фондов (за вычетом износа)}}{\text{Валюта баланса}}$	Не менее 0,5 – 0,6
Коэффициент модернизации – характеризует интенсивность высвобождения средств, вложенных в основные фонды. Зависит от специфики предприятия	$\frac{\text{Начисленная амортизация}}{\text{Первоначальная стоимость основного капитала (включая «нематериальные» активы патенты, лицензии)}}$	Около 0,3 – 0,5
Коэффициент покрытия инвестиций характеризует часть актива баланса, финансируемую за счет устойчивых источников	$\frac{\text{Сумма собственного капитала + средне- и долгосрочные кредиты}}{\text{Валюта баланса-нетто (по активу)}}$	Рост во времени
Наличие собственных оборотных средств	Разд. 4 + разд. 5 – разд. 1	Рост во времени

**Показатели задолженности** характеризуют распределение риска между владельцами компании (акционерами) и ее кредиторами.

Активы могут быть профинансированы либо за счет собственных средств (акционерный капитал), либо за счет займов (долг). Чем выше отношение заемных средств к собственности акционеров, тем выше риск кредиторов и тем осторожнее должны относиться банки к выдаче кредитов. В случае банкротства компании с высокой задолженностью шансы на возврат кредиторам вложенных ими средств будут весьма низкими.

### **Инвестиционный риск**

Потеря части стоимости активов по отдельным типам ценных бумаг, а также по всей категории ссуд приводит к инвестиционному риску банка. Этот риск может быть подразделен на систематический (недиверсифицированный) и несистематический (диверсифицированный).

**Систематический риск** зависит от общего состояния фондового рынка и включает в себя изменения процентной ставки, а также риск падения общерыночных цен.

Систематический риск отражает связь каждой отдельной акции со множеством других фондовых ценностей, обращающихся на бирже. Этот вид риска может рассчитываться и прогнозироваться по специальной методике, которая базируется на анализе статических связей между биржевым курсом анализируемых акций и общим состоянием рынка, отраженным в биржевых индексах.

Основными методами регулирования рисков операций с ценными бумагами являются:

- правильная оценка качества ценных бумаг;
- маневрирование видами сделок с ценными бумагами;
- тщательное формирование курсов ценных бумаг.

Банковским инвестициям присущи все виды рисков: кредитный, процентный, валютный, рыночный и др. Важно понять сущность этих видов рисков применительно к инвестициям, а также факторы, которые могут привести к материализации рисков.

**Процентный риск** – это вероятная потеря дохода банка в результате изменения уровня рыночной процентной ставки, а следовательно, и значительного уменьшения маржи, сведения ее к нулю или отрицательному значению. Процентный риск относится к рискам активных операций, поэтому управление им состоит из управления активами (кредитами и инвестициями) и пассивами (заемными средствами). Управление активами зависит от уровня ликвидности самого банка и портфеля ценных бумаг, а также от степени существующей конкурентности (ценовой и неценовой), а управление пассивами – от доступности средств для выдачи ссуд.

Процентный риск возникает и в тех случаях, когда не совпадают сроки возврата предоставленных и привлеченных средств или когда ставки по активным и пассивным операциям устанавливаются различными способами (фиксированные ставки против переменных и наоборот). Данному виду риска подвержены те банки, которые регулярно практикуют игру на процентных ставках с целью извлечения спекулятивной прибыли, а также те, которые не уделяют достаточного внимания прогнозированию изменений ставок процента.

Существует несколько способов управления процентным риском:

- предусмотрение в договоре возможности периодического пересмотра ставки по кредиту в зависимости от изменения рыночной ставки;
- согласование активов и пассивов по срокам их возврата;
- проведение процентных свопов;
- купля и продажа фьючерсов и опционов;
- заключение форвардных соглашений.

**Рыночный риск** – это риск, связанный с возможным обесцениванием ценных бумаг. Он зависит от общего состояния экономики государства. При этом фондовый рынок чутко реагирует на малейшие изменения в структурах общественного производства. Как правило, цены на финансовые активы достаточно высоки, и поэтому пользуются спросом в период относительной стабилизации и экономического подъема. Особенно чувствительны к изменениям в экономике ценные бумаги отраслей непродовольственной сферы, спрос на их финансовые активы в период кризиса падает в первую очередь.

Рыночный риск может быть вызван рядом причин:

- колебанием нормы ссудного процента. Колебание процентных ставок денежного рынка ведет к постоянному изменению рыночной стоимости ценных бумаг. Даже очень качественные активы в моменты

повышения процентных ставок не могут быть проданы банком без убытка для себя;

- изменением прибыльности и финансового благополучия отдельных компаний. Курс акций прямо зависит от дивидендов, прибыльности компании;
- инфляционным обесценением денег. Рост инфляции вызывает падение реальных доходов по ценным бумагам, при этом увеличивается предложение и, следовательно, снижается цена. Инфляция может способствовать повышению стоимости акций, поскольку обычно параллельно обесцениванию денег увеличивается размер дивидендов, а следовательно, растет спрос на акции.

К основным методам снижения рыночного риска относятся:

- диверсификация инвестиционного портфеля ценных бумаг по срокам их погашения. Имея в своем портфеле ценные бумаги с разным сроком погашения, банки могут достаточно эффективно маневрировать ими для решения задач инвестирования. В случае повышения процентных ставок денежного рынка рыночная стоимость ценных бумаг независимо от их качества понижается.

Поэтому сбалансированный по срокам портфель инвестиций позволяет решить задачу реинвестирования высвобождающихся в разное время средств в другие активы, выгодные банку. Однако диверсификация сложна вследствие недостаточного количества, низкого качества и высокой стоимости ценных бумаг, обращающихся на фондовом рынке страны;

- купля-продажа фондовых опционов, что дает право купить или продать акции или другие ценные бумаги в течение оговоренного срока;
- составление фьючерсных контрактов на куплю-продажу ценных бумаг. Они дают право владельцу на куплю и продажу соответствующих ценных бумаг по установленному заранее курсу.

**Несистематический риск** специфичен для данного конкретного акционерного общества и не зависит от общего состояния фондового рынка. Он включает в себя отраслевой и финансовый риски.

**Отраслевой риск** – это возможность убытков банка в результате неудачного выбора по отраслевому признаку ценных бумаг. Этот вид риска не поддается прогнозированию.



**Финансовый риск** зависит от размеров заемных средств в совокупном капитале акционерного общества. Чем больше размер заемных средств, тем меньше у инвесторов шансов на скорое получение дохода на вложенный капитал. Данный факт необходимо учитывать при выборе ценных бумаг. Система финансовых рисков представлена на рис. 19.



Рис. 19. Система финансовых рисков

Все виды рисков связаны между собой. Очевидно, что кредитный риск ведет, например, к риску ликвидности. Процентный риск в своем роде самостоятелен, поскольку действует как внешний фактор, не зависящий от банка. Однако и он в состоянии усугубить кредитный риск и всю цепочку рисков, если банк не будет приспосабливаться к изменениям уровня рыночной процентной ставки. Риск упущенной выгоды является риском наступления косвенного финансового ущерба (недополучение прибыли). Это может произойти в результате неосуществления какого-либо мероприятия (например страхования).

Опасность потерь банком в случае его неспособности покрыть свои обязательства по пассивам баланса требованиями по активам называется **риском несбалансированной ликвидности**. Риск считается наивысшим,

когда банк не в состоянии удовлетворить кредитную заявку или ответить по обязательству вкладчика. Соответственно различают ликвидность активов и ликвидность пассивов.

Банки располагают двумя источниками обеспечения ликвидности: внутренними и внешними. Внутренняя ликвидность воплощена в определенных видах быстрореализуемых активов, для которых имеется устойчивый рынок и которые являются надежным объектом помещения денег (например ценные бумаги, легко реализуемые на денежном рынке). Внешняя ликвидность может быть достигнута путем приобретения банком на рынке таких обязательств, которые увеличат запас его ликвидных средств (например, сертификаты и др.).

Если ранее банки в основном делали акцент на удовлетворение внутренней ликвидности и старались создать запас легкорезализуемых активов, то сейчас стратегия банков значительно изменилась. Они стремятся обеспечить общий баланс ликвидности за счет управления не только активами, но и пассивами.

Для анализа риска несбалансированной ликвидности используется «Анализ активов и пассивов по срокам востребования и погашения» общей финансовой отчетности. Коммерческим банкам рекомендовано включать в этот анализ информацию о рисках, связанных с изменением валютных курсов, которое рассчитывается на основании отчета «Анализ валютных позиций».

Управление риском ликвидности осуществляется путем соблюдения установленных Банком России для всех функционирующих в стране банков обязательных норм ликвидности, а также согласованием сроков возврата размещенных активов и привлеченных банком пассивов.

### **Расчет общего риска банка**

Чтобы определить степень допустимости общего размера риска банка, необходимо внутренние риски скорректировать на внешние. В результате получим следующую расчетную формулу общего риска банка:

$$H = \frac{P_1 + P_2 + \dots + P_i + \dots + P_n}{K} = E.$$

где  $H$  – степень допустимости общего риска банка;  $P_i$  – риски банка по  $i$ -м операциям или взвешенные с учетом риска активы ( $i = 1, 2, \dots, n$ );  $E$  – коэффициент риска страны;  $K$  – капитал банка.

В основу оценки взяты следующие критерии:

$H = 0 - 5$  – низкий уровень риска,

$H = 6 - 10$  – средний уровень риска,

$H = 10$  – высокий уровень риска.

Показатель общего риска отражает максимально допустимую степень риска банка за определенный период, после чего следует крах банка, если  $H > 10$ . Если, например  $H = 2$ , то банк некоторое время может не контролировать свои риски, а обратить внимание на более целесообразное построение отношений с клиентами, а также на расчет риска кредитования конкретного заемщика.

Основываясь на расчетах, можно определить **корректирующий (поправочный) коэффициент** для оценки риска кредитования коммерческого банка какого-либо государства. Он называется **коэффициентом риска страны** и рассчитывается по формуле

$$E = \frac{EF}{(F_1 + F_2 + \dots + F_i + \dots + F_n)^2}$$

где  $EF$  – максимально возможная сумма воздействия всех учитываемых факторов ( $10\ n$ );  $F_i$  – степень воздействия каждого фактора ( $i = 1, 2, \dots, n$ ).  $E$  – корректирующий коэффициент, учитывающий действие внешних факторов для данного клиента банка

На основании расчета общего риска можно вычислить **коэффициент риска каждого отдельного заемщика банка** ( $K_3$ ). Искомая модель расчета может выглядеть следующим образом:

$$K_3 = K_p \frac{R_1 + R_2 + \dots + R_i + \dots + R_n}{K_{вл}}$$

где  $K_p$  – корректирующий коэффициент риска, учитывающий кредитоспособность клиента (его абсолютное значение для клиентов 1-го класса равно 1, для 2-го класса колеблется от 2 до 3; для 3-го класса – от 4 до 5), степень рыночной самостоятельности заемщика, наличие деловой активности, обеспеченность трудовыми ресурсами, уровень просроченных ссуд за прошлый год, достаточность собственных средств и т.д.;  $R_i$  – размер рисков, связанных с данной кредитной операцией ( $i = 1, 2, \dots, n$ );  $K_{вл}$  – прибыльные вложения по заемщику.

Данный показатель наиболее предпочтителен, чем установленный норматив риска на одного заемщика. Это связано с тем, что нормы, как правило, носят временный характер, поскольку не учитывают, во-первых, спектр внешних факторов, влияющих на конкретного клиента, а во-

вторых, тенденции развития внутренних рисков коммерческой деятельности заемщика банка.

### 5.3. Страхование рисков

Одним из способов защиты от возникающих в ходе банковской деятельности различных видов риска является *страхование*. Оно направлено на максимальное ограничение воздействия непредвиденных изменений, а также обеспечение максимального отклонения фактической прибыли банка от ожидаемой.

Сегодня банки как коммерческие предприятия сталкиваются с разнообразными видами рисков. Из них необходимо выделить те, которые подлежат страхованию в банковской практике. В соответствии с законом «О банках и банковской деятельности» самим банкам запрещается осуществлять операции по страхованию за исключением страхования валютных и кредитных видов риска. Для этого в установленном порядке в банке образуется резервный фонд. Однако банки могут страховать от рисков, управляя ими в процессе своей деятельности. Наиболее общие способы страхования от рисков сводятся к диверсификации, т.е. их распределению, регулированию структуры и размеров. Кроме того, требуется постоянный контроль со стороны банка за соблюдением необходимых соотношений и нормативов. К последним, например, относятся установленные нормативы максимального размера риска на одного заемщика, максимального размера валютного и процентного рисков банка и др. При несоблюдении установленных Центральным банком России (ЦБР) соотношений банки должны обеспечивать корректирующие действия. Экономическим отделам банков следует постоянно проводить работы по прогнозированию экономической конъюнктуры с помощью современных экономико-математических и статистических методов расчета. Оценка рисков при этом для сопоставимости результатов должна вестись систематически через равные промежутки времени на базе одной и той же методики расчета.

Страхование валютных и кредитных рисков занимает существенное место среди других видов риска в банковской практике. Рассматривая управление валютными рисками, важно понять значение правильного выбора валюты платежа, валюты цены и валюты расчетов. Так, валюта платежа может отличаться от валюты цены, что позволяет в определенной степени уменьшить валютный риск возможным изменением курса валюты цены.

Банки используют различные методы **хеджирования** валютных рисков. В широком смысле слова хеджирование отождествляется с понятием страхования от рисков различными методами, включая государственное страхование от валютного риска, создание резервов для покрытия возможных убытков. В узком смысле слова хеджирование – это страхование от валютного риска путем создания встречных требований и обязательств в иностранной валюте. Рассмотрим некоторые из методов хеджирования валютных рисков, позволяющие уклониться от риска колебания валютных курсов, а именно:

- балансирование валютного риска;
- форвардные контракты;
- опционные сделки;
- валютные оговорки;
- кредитование и инвестирование в иностранной валюте;
- валютные свопы;
- «валютные корзины»;
- страхование экспортных кредитов;
- самострахование.

**Балансирование валютного риска** – один из самых простых методов снижения валютного риска. Суть его состоит в регулировании притока и оттока одной и той же валюты. Содержанием **валютной оговорки** является увязка суммы платежа по контракту с изменением курса более устойчивой валюты по отношению к валюте платежа. Рассматривая **валютные свопы**, нужно иметь в виду, что своп – это механизм, с помощью которого одновременно заключаются сразу две сделки:

- 1) на ближайшую дату – обмен ненужной в данное время валюты на необходимую;
- 2) на отдаленную дату – обратный обмен с возвращением первоначальной валюты.

Поскольку одна из сделок состоит в покупке (продаже) валюты, а вторая – в ее продаже (покупке), то не возникает никакого нового курсового риска за исключением разницы процентных ставок, т.е. обе сделки уравновешивают друг друга.

**«Валютные корзины»** представляют собой набор валют, взятые в определенных пропорциях. **Валютные опционы** дают право (но не обязательство) их владельцу покупать некоторое количество иностранной валюты по определенному курсу в рамках ограниченного времени.

Следует иметь в виду, что все рассмотренные методы уменьшения валютного риска имеют различные вариации.

Страхование *кредитного риска* может быть предоставлено страховым организациям или независимым страховым компаниям. Объектами подобного страхования могут выступать коммерческий и банковский кредиты, обязательства и поручительства по кредиту, долгосрочные инвестиции и т.п. Страхователями могут являться как кредиторы, так и заемщики. Однако наличие страхового полиса не может рассматриваться банком в качестве полноценного залога или обеспечения кредита, так как при нарушении страхователем условий соответствующего договора (например при неперечислении оговоренных страховых платежей) страховое возмещение по данному документу выписываться не будет. Кроме того, не подлежат страхованию кредиты, по которым на день заключения договора страхования имеется просроченная задолженность.

По договору страхования риска непогашения кредитов страховщик выплачивает страхователю возмещение в размере 50 – 90 % суммы непогашенного заемщиком кредита и процентов по нему. После выплаты страхователю страхового возмещения последний уступает страховщику право требовать возмещения причиненных должником убытков в пределах выплаченного возмещения.

Размер тарифной ставки при заключении договора страхования определяется путем умножения основной ставки, зависящей от срока предоставления кредита, на поправочный коэффициент, устанавливаемый в зависимости от кредитоспособности заемщика (например от 1 до 5).

После заключения договора страхования может быть осуществлено перестрахование, т.е. передача страховщикам части своей ответственности на согласованных условиях другим страховщикам. Цель подобной операции – диверсификация риска, защита от крупных страховых случаев и обеспечение устойчивости совершаемых операций.

Существующие в нашей стране страховые организации занимаются в настоящее время только коммерческими (экономическими) рисками. Однако на повестке дня стоит вопрос о создании специальной организации по страхованию, например экспортных кредитов от политических рисков.

## **Практические аспекты внедрения управления рисками (на примере Экспресс-банка)**

Операции Банка подвержены различным финансовым рискам. Управление рисками имеет основополагающее значение в банковском бизнесе и является существенным элементом деятельности Банка. Цель управления рисками – достичь приемлемого соотношения риска и доходности и минимизировать возможное негативное влияние рисков на финансовые показатели Банка. Политика управления финансовыми рисками, разработанная Банком, направлена на выявление и анализ кредитного и рыночного рисков, а также риска ликвидности, установление надлежащих лимитов и контрольных процедур и мониторинг соблюдения лимитов с использованием надежных и актуальных информационных систем.

В Банке установлен следующий порядок участия органов управления и структурных подразделений в управлении основными банковскими рисками.

Правление Банка осуществляет общее руководство по управлению банковскими рисками, отвечает за разработку и проведение соответствующей политики по управлению рисками, принимает решения по управлению рисками и обеспечивает организацию эффективного контроля за рисками и выполнением соответствующих решений.

Казначейство, Кредитное управление, Валютное управление, Операционно-кассовое управление, Управление бухгалтерского учета и отчетности осуществляют оперативное управление рисками, принимаемыми на себя Банком.

Кредитный комитет принимает решения о кредитовании и определении условий кредитования.

Аналитический отдел осуществляет оперативный анализ и прогноз рисков.

Служба внутреннего контроля проводит независимый анализ адекватности установленных процедур управления рисками и соблюдения этих процедур, результаты такого анализа направляются Правлению Банка.

Руководители функциональных подразделений на постоянной основе представляют в Аналитический отдел и в Управление бухгалтерского учета и отчетности информацию, необходимую для оценки ситуации и анализа уровня рисков.

Отчетность, используемая Правлением, Кредитным и Финансовым комитетами для принятия управленческих решений, представляется на-

чальником Казначейства членам Правления – ежедневно, Кредитному и Финансовому комитетам – по запросам.

Концентрации риска возникают в связи с финансовыми инструментами, обладающими схожими характеристиками и испытывающими схожее воздействие изменений экономических, политических и других условий. Чтобы избежать излишней концентрации риска, политики и процедуры Банка включают специальные положения, направленные на поддержание диверсифицированного портфеля.

#### *Кредитный риск*

Банк подвержен кредитному риску, который представляет собой риск того, что неисполнение контрагентом своих обязательств по финансовому инструменту в полном объеме и в установленные сроки приведет к возникновению у Банка финансовых потерь. Операции, ведущие к возникновению кредитного риска, включают в том числе предоставление кредитов и авансов клиентам и банкам, вложения в долговые ценные бумаги, предоставление финансовых гарантий, принятие обязательств по предоставлению кредитов.

В части управления кредитными рисками Банк придерживается консервативных подходов, применяет методы и процедуры, требуемые регулирующими органами. Также Банк в организации процедур управления рисками ориентируется на международные стандарты банковского дела.

Мониторинг кредитного риска осуществляется на постоянной основе сотрудниками кредитующих подразделений Банка и подразделения анализа рисков финансового управления Банка в соответствии с действующими в Банке «Положением о большом кредитном комитете», «Положением о малом кредитном комитете», «Положением о кредитном комитете по сделкам в банковском секторе», «Руководством по кредитным процедурам», «Порядком формирования резервов на возможные потери по ссудам», «Методикой оценки финансового положения заемщиков – корпоративных клиентов с целью формирования резервов на возможные потери и резервов на возможные потери по ссудам», «Методикой оценки финансового положения некредитных организаций с целью формирования резервов на возможные потери и резервов на возможные потери по ссудам», «Методикой оценки финансового положения кредитных организаций с целью формирования резервов на возможные потери и резервов на возможные потери по ссудам», «Порядком определения финансового положения, оценки кредитного риска и формирования резервов на возможные потери по ссудам, предоставленным физическим лицам».



Основная задача служб Банка, обеспечивающих кредитный процесс – строгое соблюдение принятых норм и правил предоставления кредитов, получение достоверной информации о бизнесе заемщика, его перспективах, конкурентоспособности кредитуемого проекта, корректная оценка и оформление обеспечения кредита (залога). По различным категориям кредитов (межбанковские, коммерческие), суммам и срокам устанавливаются предельные индивидуальные и общие лимиты, по которым принимаются решения на конкретном уровне. Кредитный комитет оценивает соответствие структуры рассматриваемых кредитов объемам и временной структуре привлеченных средств, обеспеченность собственными средствами, соотношение эффективности и риска в выбираемых направлениях распределения ресурсов.

Оценка финансового состояния заемщика производится Банком исходя из оценки влияния различных факторов, основанных на анализе финансовой отчетности и других данных о состоянии и финансовых результатах деятельности заемщика.

Банк использует для вынесения мотивированного суждения об уровне риска следующие факторы:

- общее состояние отрасли, к которой относится контрагент;
- конкурентное положение заемщика в своей отрасли;
- деловая репутация заемщика и руководства организации-контрагента (единоличный исполнительный орган, члены коллегиального исполнительного органа, члены совета директоров);
- качество управления организацией;
- краткосрочные и долгосрочные планы и перспективы развития бизнеса заемщика;
- степень зависимости от аффилированных лиц и самостоятельность в принятии решений;
- существенная зависимость от одного или нескольких поставщиков или заказчиков;
- кредитная история;
- меры, предпринимаемые заемщиком для улучшения своего финансового положения;
- вовлеченность заемщика в судебные разбирательства и др.

По каждому выданному кредиту формируется кредитное досье, состав которого определен нормативными актами Банка России и внутренними документами банка. На основании представленной заемщиком бухгалтерской и управленческой отчетности производится анализ его финансового состояния.

Анализ деятельности заемщика может основываться также на информации об объеме его денежных потоков, в частности, об оборотах по счетам в банках, достаточности этих сумм для покрытия расходов заемщика. Одним из наиболее существенных факторов, характеризующих состояние заемщика, является стабильный финансовый поток, наличие реальной к получению дебиторской задолженности за отгруженные товары и оказанные услуги.

В целях дальнейшего контроля Банком проверяется ход погашения процентов по кредиту (согласно условиям договора), основного долга, а также анализируется финансовая (бухгалтерская) информация, получаемая от заемщика в течение всего срока кредитования. Оценка ссуды производится по совокупности факторов качества обслуживания кредита, наличия и качества обеспечения, финансового состояния заемщика.

Кроме того, Банк управляет кредитным риском путем получения залога и поручительств компаний и физических лиц. Основными типами обеспечения для кредитов клиентам являются жилая недвижимость, помещения, запасы и оборудование компаний, долговые и долевыми ценные бумаги. При оформлении залога учитывается риск неликвидности обеспечения. Банк принимает в залог товары, имеющие стабильный уровень и инфраструктуру сбыта (недвижимость, новые автомобили, продовольственные товары). Вложения в долговые ценные бумаги и кредиты другим банкам, как правило, не обеспечены. В отношении внебалансовых финансовых инструментов Банк применяет ту же кредитную политику, что и в отношении балансовых финансовых инструментов, основанную на процедурах утверждения сделок, использования лимитов и залогов, ограничивающих риск и мониторинг.

В целях оценки кредитного риска Банк классифицирует кредиты и авансы по пяти группам риска: стандартные, нестандартные, сомнительные, проблемные и безнадежные. Данная классификация основана на оценке финансового положения заемщика и качестве обслуживания долга.

Банк установил следующие критерии наличия объективных признаков обесценивания:

- отказ или задержки уплаты процентов или основной суммы долга;
- значительные финансовые трудности заемщика или эмитента;
- нарушение условий предоставления кредита;
- значительное ухудшение конкурентной позиции заемщика или эмитента;
- значительное снижение справедливой стоимости обеспечения.

Максимальный кредитный риск (без учета справедливой стоимости обеспечения) равен сумме чистой балансовой стоимости финансовых активов и номинальной величины обязательств кредитного характера, отраженных в табл. 16.

Таблица 16

**ЗАО АКБ «Экспресс-кредит»**

**Примечания к финансовой отчетности – 31 декабря 2009 г. (млрд руб.)**

Показатель	Текущий	Реструктурированный в 2009 г.	Обесцененный	Валовая сумма	Индивидуальный резерв	Групповой резерв	Чистая сумма
<b>Кредитный риск в отношении балансовых активов:</b>							
Корреспондентские счета	128,158			128,158			128,158
Долговые обязательства, классифицированные как оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	223,207			223,207			223,207
Долговые обязательства, классифицированные как оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток, переданные без прекращения признания	35,943			35,943			35,943
Кредиты и депозиты в других банках	120,030			120,130			120,03
Кредиты юридическим лицам	1,139,977	142,600	123,273	1,405,850	35,361	28,111	1,342,37
Потребительские кредиты	280,297		18,402	298,699	18,402	6,594	273,70
Договоры «обратного репо»	46,900			46,900			46,90
Долговые обязательства, имеющиеся в наличии для продажи	232,400			232,400			232,400
Долговые обязательства, имеющиеся в наличии для продажи, переданные без прекращения признания	831,013			831,013			831,013
Долговые обязательства, удерживаемые до погашения, переданные без прекращения признания	31,229			31,229			31,22
<b>Кредитный риск в отношении обязательств кредитного характера:</b>							
Финансовые гарантии	1,269			1,269			1,269
Обязательства по предоставлению кредитов	3,850			3,850			3,850
<b>Итого</b>	<b>3,077,378</b>	<b>142,600</b>	<b>145,669</b>	<b>3,365,647</b>	<b>53,763</b>	<b>38,073</b>	<b>3,273,811</b>

## Тесты № 5

1. *Суть статистического способа заключается в том, что:*

1. Он реализуется путем обработки мнений опытных специалистов.
2. Базируется на прикладных математических методах.
3. Для расчета вероятностей возникновения потерь анализируются все статистические данные, касающиеся результативности осуществления банком рассматриваемых операций.

2. *Чем характеризуется область допустимого риска:*

1. Уровнем потерь, не превышающим размеры расчетной прибыли.
2. Уровнем потерь, величина которых превышает размер расчетной прибыли, но не больше общего размера расчетной выручки.
3. Характеризует возможные потери, которые могут сравниться с величиной собственных средств банка.

3. *По основным факторам возникновения банковские риски бывают:*

1. Экономические и политические.
2. Ретроспективные, текущие и перспективные.
3. Комплексными и частными.

4. *К экономическим рискам относят:*

1. Закрытие границ.
2. Запрет на вывоз товаров в другие страны.
3. Изменение конъюнктуры рынка.

5. *К рискам в основной деятельности банка относят:*

1. Потерю репутации банка.
2. Кредитный риск.
3. Кадровый риск.

6. *В зависимости от методов расчета риски бывают:*

1. Комплексными и частными.
2. Экономическими и политическими.
3. Внешними и внутренними.

7. *По характеру учета различают банковские риски:*

1. По балансовым и забалансовым операциям.
2. Открытые и закрытые.
3. Частные и комплексные.

*8. Какие риски в зависимости от возможности управления не подлежат регулированию:*

1. Закрытые.
2. Открытые.
3. Комплексные.

*9. Коммерческие внешние риски могут быть:*

1. Риски по пассивным операциям.
2. Страновыми, валютными и рисками стихийных бедствий.
3. Риски по активным операциям.

*10. Опасность валютных потерь, связанных с изменением курса иностранной валюты по отношению к национальной валюте при проведении международных кредитных, валютных и расчетных операций, это риск:*

1. Страновой.
2. Риск стихийных бедствий.
3. Валютный риск.

*11. Самым распространенным способом управления валютным риском является:*

1. Анализ структурных и качественных характеристик государственного устройства страны.
2. Выбор в качестве валюты платежа своей национальной валюты.
3. Своевременное информирование об изменении обстоятельств стихийных явлений природы.

*12. В зависимости от характера банковских операций различают риски:*

1. По пассивным и активным операциям.
2. Экономические и политические.
3. Внутренние и внешние.

*13. Оптимальное значение коэффициента покрытия платежеспособности находится в пределах:*

1. От 2 до 2,5.
2. От 0 до 1,5.
3. От 0,5 до 1.

*14. Риск, при котором вероятна потеря дохода банка в результате изменения уровня рыночной процентной ставки, а следовательно, и значительного уменьшения маржи, сведения ее к нулю или отрицательному значению, называется:*

1. Кредитный.
2. Процентный.
3. Валютный.
4. Рыночный.

## Глава 6. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В БАНКОВСКОМ ДЕЛЕ

### 6.1. Сущность стратегии финансового менеджмента

Стратегия финансового менеджмента – приоритетное направление стратегии банка, определяющее ключевые цели его финансовой деятельности и пути их практической реализации.

Приоритетный характер данной стратегии определяется тем, что финансовая деятельность является основным направлением работы любых типов кредитных организаций. Это отражается во всех аспектах их функционирования:

- как субъект предпринимательства банк выступает на рынке в качестве финансового посредника;
- основным местом работы банка является финансовый рынок;
- основными видами реализуемой продукции банка выступают финансовые услуги и финансовая информация;
- основной контингент сотрудников банка составляют специалисты в области финансовой деятельности.

Главная стратегическая цель финансового менеджмента – обеспечение рационального для конкретного банка и на конкретный момент времени соотношения между:

- нормативным уровнем ликвидности (в соответствии с требованиями Банка России);
- приемлемой для большинства клиентов степенью надежности;
- установленным собственниками плановым уровнем рентабельности.

Основные требования к стратегии финансового менеджмента:

- комплексный характер стратегии банка;

**Пример:** наиболее очевидно данное требование проявляется в необходимости постоянной координации процессов привлечения и размещения средств (следовательно, всех основных финансовых операций банка) для обеспечения его ликвидности.

- безусловный приоритет корпоративных целей перед целями отдельных подразделений банка;

**Пример:** у производственных подразделений предприятий большинства других отраслей нет собственных финансовых целей, следовательно, потенциальных противоречий с корпоративными задачами в данной области. Бизнес-отделы банка такие цели имеют. Так, кредитный отдел не заинтересован в передаче отделу ценных бумаг части управляемых им активов,

даже если такое решение диктуется изменением конъюнктуры соответствующих рынков.

- высокая гибкость стратегии в целом и вытекающих из нее финансовых политик на конкретных сегментах рынка банковских услуг;

**Примечание:** дополнительная актуальность данного требования для отечественных банков определяется нестабильностью не только финансовых рынков, но и финансово-кредитной политики государства.

- обеспечение взаимосвязи с другими направлениями общей стратегии развития банка как традиционное требование методологии управления;

**Пример:** практическая реализация целей финансовой стратегии невозможна без эффективных стратегий маркетинга, безопасности и т.п. В свою очередь, обеспечить их должную эффективность можно лишь при достаточном финансировании соответствующих направлений, что прямо зависит от результатов финансовой стратегии.

Отраслевая специфика финансовой стратегии банка определяется следующими факторами:

- необходимостью обеспечения высокой эффективности управленческих решений, принимаемых в рамках реализуемой стратегии;

**Примечание:** в отличие от хозяйствующих субъектов большинства других отраслей банк управляет преимущественно заемными финансовыми ресурсами, что определяет дополнительную его ответственность за сохранность доверенных средств.

- необходимостью обеспечения высокой оперативности управленческих решений, принимаемых в рамках реализуемой стратегии;

**Примечание:** в отличие от физических лиц, управляющих просто денежными средствами, и от большинства юридических лиц, управляющих процессами формирования и распределения фондов денежных средств, банк управляет непрерывным движением финансовых потоков. Любые задержки в этом процессе увеличивают долю неработающих активов, следовательно, снижают рентабельность банка.

- необходимостью соблюдения централизованных требований и ограничений со стороны государства в лице центрального банка (в нашей стране – Банка России);

**Примечание:** централизованное регулирование финансовой деятельности предприятий большинства отраслей ограничивается вопросами налогообложения и легитимности получаемых доходов. В банковском секторе экономики оно касается прежде всего поддержания ликвидности и обеспечения надежности субъектов подобного регулирования.



Дополнительная отечественная специфика финансовой стратегии банка определяется следующими факторами:

- недостаточным уровнем капитализации у подавляющего большинства отечественных кредитных организаций, что определяет необходимость включения в финансовую стратегию дополнительных целей и нестандартных подходов;

**Пример:** вынужденная ориентация большинства отечественных банков на высокодоходные, а следовательно, высокорискованные финансовые операции; специфическая эмиссионная и дивидендная политика и т.п.

- диспропорциями в структуре активов и пассивов у большинства банков, определяемыми структурой платежеспособного спроса на услуги банка на отечественном финансовом рынке;

**Пример:** так, в кредитной политике банка указанные диспропорции определяют стратегическую ориентацию на краткосрочные операции и клиентуру, представляющую преимущественно сферу обращения.

- неблагоприятной макросредой и микросредой (меньшая стабильность финансовых рынков, низкая надежность клиентов и деловых партнеров, слабопредсказуемая финансовая политика государства и т.п.);

**Пример:** так, для процентной политики отечественных банков будет особо актуален стратегический подход, связанный с использованием механизма плавающих процентных ставок (необходимость защиты от высоких темпов инфляции). В кредитной политике основным критерием кредитоспособности выступает наличие ликвидного залога, а не иных форм обеспечения (необходимость защиты от недостаточной финансовой устойчивости и деловой порядочности хозяйствующих субъектов).

## 6.2. Основные механизмы реализации стратегии

Реализация разработанной стратегии требует создания в банке адекватной системы стратегического управления с постоянным контролем и оценкой степени достижения поставленных стратегических целей и механизмом корректировки управленческих решений и действий.

Положительный опыт показывает, что **основными инструментами** обеспечения эффективной реализации стратегии могут стать:

- **единая программа**, объединяющая все инициативы и внутрибанковские проекты (портфель внутренних проектов банка), реализация которых необходима для выполнения стратегии;

- **координационный центр** (программный офис) по координации выполнения проектов программы с применением методов управления проектами и их соответствующей автоматизацией;
- **система сбалансированных показателей эффективности работы подразделений и топ-менеджеров банка**, увязывающая достижение интегральных стратегических целей банка с его оперативным планированием;
- **стратегический бюджет** банка и планирование годовых текущих бюджетов на основе стратегической программы инициатив (мероприятий, внутренних проектов) для обеспечения достижения стратегических целей;
- **система мотивации обучения персонала** для достижения стратегических целей развития банка;
- **внедрение стратегических карт для руководителей подразделений и топ-менеджеров**;
- **автоматизация всех бизнес-процессов**, необходимых для эффективного план-фактного анализа и мониторинга реализации стратегии, показателей эффективности программы внутренних проектов банка;
- **соблюдение принципа единства** стратегии, бизнес-процессов и текущих операций.

### 6.3. Основные этапы реализации стратегии

Реализация разработанной стратегии может осуществляться поэтапно:

- **подготовка и обучение персонала** целям и задачам стратегии, системе показателей эффективности, оптимизации бизнес-процессов, развитию инициативы и ответственности; психологические тренинги;
- **разработка и внедрение системы стимулирования и мотивации сотрудников** в соответствии со структурой бизнес-процессов, организационной структурой банка и системой показателей, принятых в стратегии для оценки и планирования каждого подразделения, сотрудника, команды;
- **операционное планирование** и совершенствование системы бюджетирования в банке с учетом принятой системы показателей эффективности;

- **периодическая корректировка управленческих решений** и действий с учетом результатов мониторинга состояния и изменений внешней среды и достигнутых результатов работы. Разработка **системы сбалансированных показателей эффективности** – самостоятельный внутренний проект Банка, для реализации которого потребуются:
- подготовительная работа (наличие стратегии, обучение, сбор информации, определение целей и ограничений, организационные вопросы);
- разработка Концепции системы сбалансированных показателей эффективности (структура, топология, дерево целей, определение *KPI* для целей и источников информации, бюджеты руководителей проектов и процессов);
- разработка процедур и регламентов, стратегических карт для руководителей процессов и проектов, процедуры мониторинга.

Для мониторинга и контроля реализации стратегии в банке планируется создать специальное подразделение по стратегическому и корпоративному развитию банка.

### **Система сбалансированных показателей для реализации финансовой стратегии банка\***

Согласно опросам топ-менеджеров западных компаний основной задачей, которая стоит перед ними, является выполнение стратегии компании. Опросы, проведенные среди компаний в 1996 г., показали, что у большинства компаний отсутствуют системы/процессы, позволяющие отслеживать и контролировать реализацию стратегии. Лишь 40 % организаций осуществляли привязку бюджетных показателей к поставленным стратегическим целям, и около 30 % респондентов связали систему вознаграждения с реализацией стратегии. Практически во всех опрошенных компаниях менее 10 % персонала имели представление о наличии стратегии и понимали, в чем она состоит. Более того, 85 % управленческого состава уделяли обсуждению стратегии их организации менее часа в месяц, при этом 50 % респондентов сказали, что они вообще не выделяют время на обсуждение стратегии.

---

\* Составлено по материалам сайта <http://www.reglament.net> «Система сбалансированных показателей в банке – миф или необходимость?» (А.В. Тютюнник, КПМГ, партнер, профессор; д. э. н., К. И. Машонская, КПМГ, менеджер).

Подобный опрос, проводимый в 2006 г., продемонстрировал интересные изменения (табл. 17).

*Таблица 17*

Вопрос	Ответ	
	да, %	нет, %
Использует ли ваша компания формализованные процессы / инструменты реализации стратегии?	54	46
Текущие результаты деятельности вашей организации:		
- выдающиеся результаты деятельности	12	7
- лучше, чем конкурентная группа	58	20
Итого	70	27
- на уровне конкурентной группы	18	30
- хуже, чем конкурентная группа	9	27
- неустойчивые результаты деятельности	3	16
Итого	30	73

Среди 46 % компаний, у которых отсутствовали инструменты реализации стратегии, 73 % демонстрировали средние и ниже средних результаты среди компаний своей конкурентной группы. При этом среди 54 % компаний, которые использовали системы/инструментарий управления реализацией стратегии, 70 % продемонстрировали результаты, превышающие средние по своим конкурентным группам.

Таким образом, статистический опрос показывает явное преимущество в результативности тех компаний, которые используют формализованный инструментарий для управления реализацией стратегии. Три четверти этих компаний в качестве инструмента управления реализацией стратегии используют системы сбалансированных показателей (ССП) деятельности.

ССП позволяет переложить глобальные стратегические ориентиры в конкретные и понятные для сотрудников показатели (ключевые показатели эффективности (КПЭ)), поддающиеся мониторингу и контролю.

Если попробовать прибегнуть к образному мышлению, то СПП – это определенная система координат, в которой движется компания и которая позволяет отслеживать и контролировать ее перемещение по наиболее важным для любой организации координатам – клиенты, процессы, финансы, развитие/персонал.

ССП включает в себя четыре основные перспективы – ключевые направления, в рамках которых разрабатываются наборы показателей, позволяющих отслеживать деятельность организации: финансовую, клиентскую, процессную и перспективу обучения и развития (рис. 20).



Рис. 20. Система координат, позволяющая отслеживать деятельность организации

Эффективная ССП должна охватывать все вышеуказанные перспективы (рис. 21), а не только наиболее часто используемые в российской практике финансовые и коммерческие показатели. Сбалансированное сочетание показателей из всех перспектив позволяет банку обеспечить стабильность и устойчивость его развития.

В российской банковской практике интерес к сбалансированным показателям деятельности как инструменту реализации стратегии возник еще в середине 1990-х гг. Банки пробовали разрабатывать и внедрять ССП как своими силами, так и с помощью иностранных/российских консультантов. Накопленный за этот небольшой период опыт разработки и внедрения ССП позволяет сделать интересный вывод: в российской банковской среде в отличие от западной существуют разные цели внедрения ССП.



Исходя из целей, банку не всегда необходима именно полноценная комплексная система сбалансированных показателей, часто для реализации поставленной задачи достаточно лишь разработки набора ключевых показателей эффективности с упрощенным вариантом расчета (рис. 22).

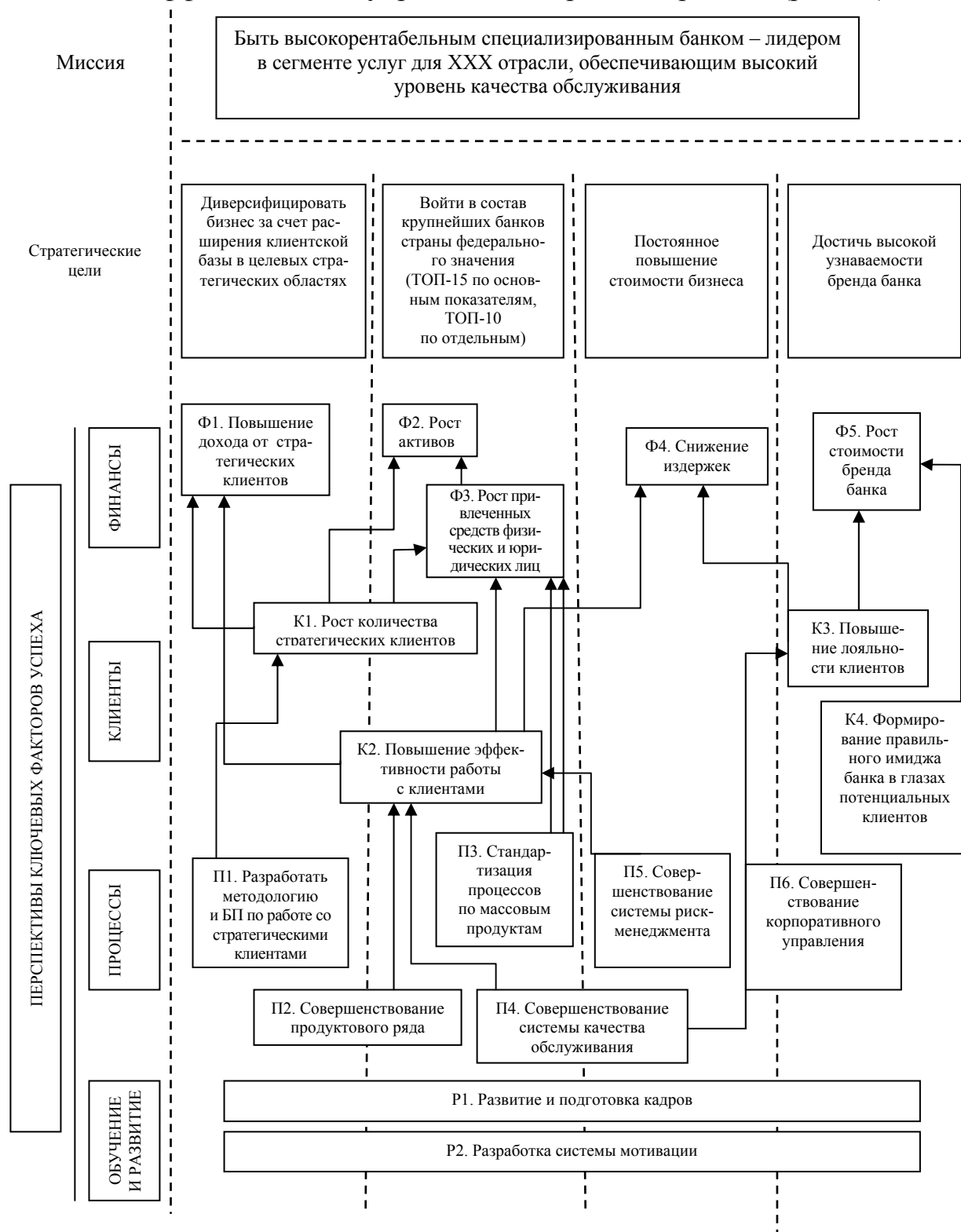
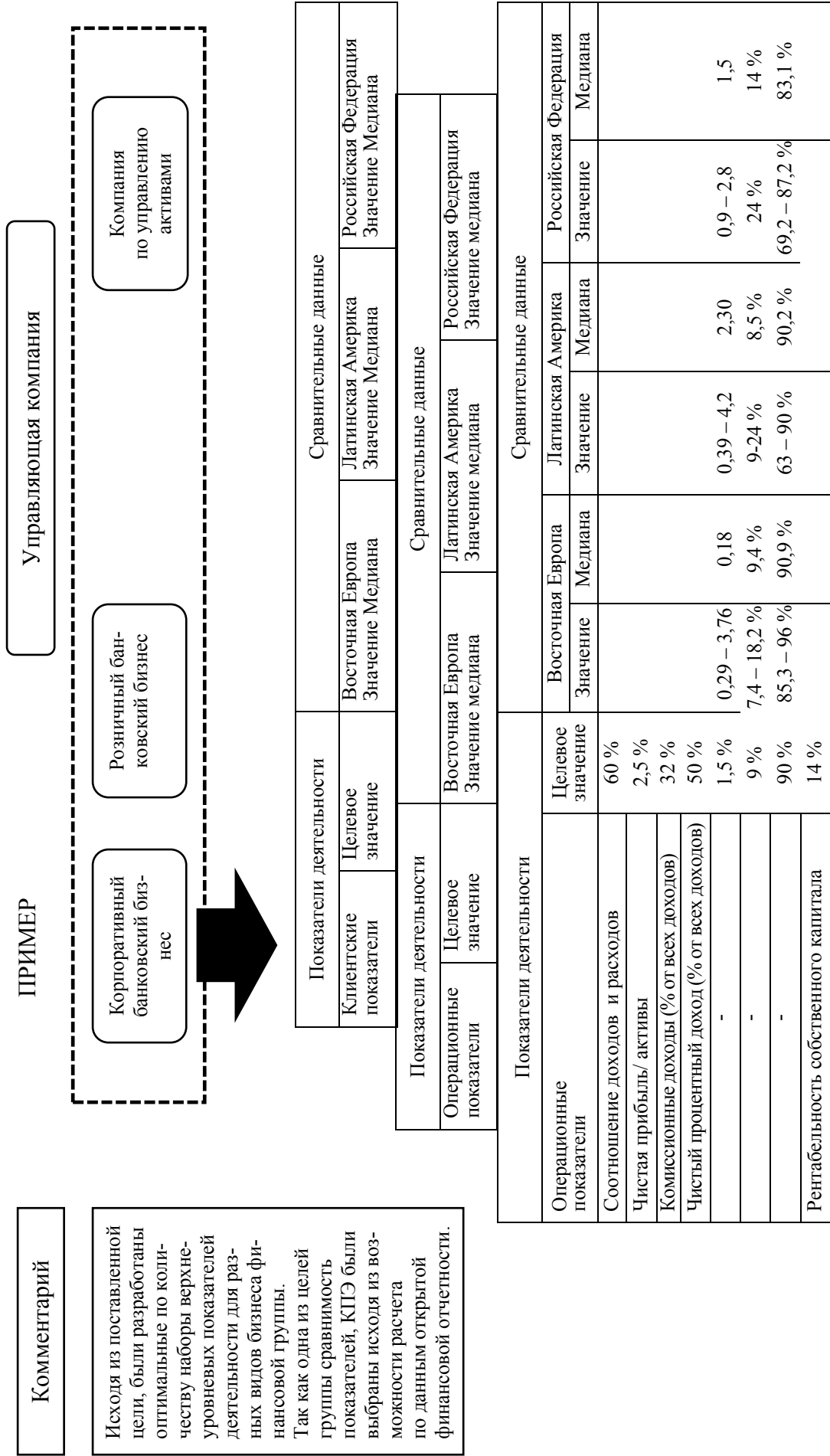


Рис. 22. Пример ССП для банка





При этом важно осознавать, что от поставленной цели будут зависеть архитектура системы сбалансированных показателей, стратегические карты, наборы проработки показателей эффективности и глубина их проработки и, что особенно важно для многих организаций, временной период, который необходим для разработки и внедрения системы сбалансированных показателей.

### Тесты № 6

*1. Стратегия финансового менеджмента – это:*

1. Это системы, которые предназначены для управления Вашим капиталом (банком), то есть суммой, которую Вы выделяете для ставок.
2. Это системы, предназначенные для планирования деятельности банка.
3. Концептуальная основа деятельности, определяющая приоритетные цели, задачи и пути их достижения.

*2. Стратегия большей частью формулируется и разрабатывается:*

1. Высшим руководством.
2. Всеми сотрудниками банка.
3. Специально для этого приглашенной организацией.

*3. Реализацией стратегии и ее непрерывной корректировкой называется :*

1. Процесс разработки стратегии.
2. Процесс стратегического управления.
3. Процесс контролирования.

*4. Программа управления финансовыми потоками банка, направленная на снижение потерь от реализации различных видов банковских рисков и оптимизацию результатов его деятельности, – это:*

1. Стратегии управления активами и пассивами.
2. Стратегии развития организационной структуры и управления персоналом.
3. Стратегии маркетинга.

*5. Модель 5 конкурентных сил Портера относится:*

1. К традиционному подходу:
2. Подходу, учитывающему неопределенность бизнес-среды.
3. Модельному подходу.

*6. Оцениваются возможные будущие финансовые последствия принимаемых решений и внешних факторов:*

1. При финансовом прогнозировании.
2. При финансовом планировании.
3. При финансовом моделировании.

*7. Главная стратегическая цель финансового менеджмента – обеспечение рационального для конкретного банка и на конкретный момент времени соотношения между:*

1. Нормативным уровнем ликвидности.
2. Приемлемой для большинства клиентов степенью надежности.
3. Установленным собственниками плановым уровнем рентабельности.
4. Между всеми предыдущими показателями.

*8. Инструментом обеспечения эффективной реализации стратегии не может быть:*

1. Автоматизация всех бизнес-процессов.
2. Единая программа, объединяющая все инициативы и внутрибанковские проекты.
3. Реализация действий строго по намеченному плану.

*9. Для мониторинга и контроля реализации стратегии в банке:*

1. Приглашается сторонняя организация для мониторинга и контроля реализации стратегии.
2. Создаётся специальное подразделение по стратегическому и корпоративному развитию банка.
3. Назначается ответственный за реализацию стратегии из числа сотрудников банка.

*10. В какой части стратегии банка содержатся основные положения стратегии и её миссия:*

1. В постоянной.
2. В динамически обновляемой;
3. В заключительной.

*11. В процессе разработки стратегии финансового менеджмента широко применяются методы:*

1. Планирования, прогнозирования и моделирования.
2. Контроля, прогнозирования и моделирования.
3. Контроля, прогнозирования и оценки.

## **Глава 7. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ В БАНКАХ**

### **7.1. Модели корпоративного управления в банках**

Особенную актуальность приобретает проблематика формирования системы механизмов контроля за работой менеджмента банковских учреждений со стороны тех участников экономических отношений, которые формируют ресурсную базу банков – собственников и вкладчиков. Если роль собственников в корпоративном управлении в банке как акционерном обществе может быть почти в полной мере эксплицирована из опыта корпоративного управления в промышленных корпорациях, то роль вкладчиков в корпоративном управлении является уникальной. Именно вкладчики формируют большую часть банковских финансовых ресурсов, но при этом их права на участие в корпоративном управлении почти не учитываются.

Корпоративное управление – это система механизмов, с помощью которых собственниками банка осуществляются стратегическое руководство и контроль его деятельности исключительно в собственных интересах.

Дуалистическая концепция корпоративного управления, получившая свое развитие во многих странах континентальной Европы, делает акцент в корпоративном управлении на интересах двух групп участников – акционеров и трудового коллектива. Обе группы участников реализуют свое право на участие в корпоративном управлении путем делегирования своих представителей в Наблюдательный совет банка. Причем нужно отметить, что данное право предоставляется трудовому коллективу банка не по решению акционеров банка, а на уровне государственных законов.

Акционеры как крупные, так и мелкие просто вынуждены обращаться в коммерческие банки и сдавать свои акции банку на управление. В результате банк делегирует своих представителей (служащих банка) в Наблюдательный совет корпорации или другого банка, акциями которого он управляет по поручению собственников. Это значит, что финансовые риски снова остаются у собственников банка, а право на управление этими рисками передается в руки уполномоченных банков.

В научной литературе модели корпоративного управления классифицируются по двум базовым признакам: функциональному назначению Совета директоров и структуре Совета.

Функциональное назначение Совета директоров дает возможность утверждать о наличии трех моделей – англо-саксонской, континентальной и японской. В англо-саксонской модели Совет директоров выполняет функцию стратега в первую очередь, а функцию контролера и советника – во вторую. Англо-саксонской модели корпоративного управления в практике организации работы банковских учреждений соответствует монистическая концепция, а банки США и Великобритании являются ярким тому подтверждением. Контроль деятельности руководства банков осуществляется с помощью таких прочих механизмов, как например, фондового рынка, финансовой отчетности и т.д. [3]. Континентальная модель корпоративного управления предполагает, что Совет директоров выполняет в первую очередь функцию контролера, и в меньшей степени – функцию стратега и советника. Причем функция стратега реализуется на уровне исполнительной части совета – Правления. Контролирующая часть совета – Наблюдательный совет, лишь контролирует реализацию стратегии Правлением. Континентальной модели корпоративного управления соответствует дуалистическая концепция.

Японская модель корпоративного управления отличается существенно от двух предыдущих. Так, исполнительные директора японских банков выполняют функцию стратега и контролера одновременно в отличие от континентальной модели, а функция советника является привилегией не исполнительных директоров, которые в месте с тем формально принимают участие в утверждении стратегии.

Благодаря четкому распределению полномочий между исполнительными и неисполнительными директорами японская модель является более привлекательной именно для банковских учреждений. Очевидно, что вовлеченность вкладчиков банка и прочих стейкхолдеров в принятие стратегических решений в банке должна быть их правом, а не обязанностью. При этом у вкладчиков всегда остается право советовать в рамках своей компетенции Совету директоров в целом и исполнительным директорам в частности принимать те или иные решения. Плюрализм концепции корпоративного управления в банках Японии как раз и заключается в предоставлении права

каждому заинтересованному в деятельности банка лицу вносить предложения Совету директоров.

Структура Совета директоров как признак классификации дает возможность получить две базовые модели корпоративного управления – унитарную и модель двойных советов.

Выбор одной из двух моделей является результатом принятия соответствующего законодательного акта на государственном уровне. Хотя здесь стоит оговориться и заметить, что в некоторых странах мира, например Франции и Италии, законодательно закреплена возможность каждой корпорации (ее собственников) выбирать одну из двух моделей корпоративного управления.

В 1983 г. ученые Ю. Фама и М. Дженсен предложили модель управленческих решений. Согласно данной модели процесс принятия управленческих решений органами корпоративного управления состоит из четырех этапов:

1. Разработка управленческих решений в рамках плана.
2. Утверждение управленческих решений.
3. Исполнение управленческих решений.
4. Контроль за исполнением управленческих решений.

Ю. Фама и М. Дженсен отнесли первый и третий этапы к управлению решениями (*decision management*), а второй и четвертый этапы – к контролю решений (*control management*).

Таким образом, в рамках модели двойных советов Наблюдательный совет отвечает за контроль решений, а Правление – за управление решениями. В рамках модели унитарного совета первый и второй этапы являются задачей как исполнительных, так и неисполнительных директоров, третий этап (исполнение решений) – задача исполнительных директоров, а четвертый этап (контроль за исполнением решений) – задача неисполнительных, независимых директоров. Это значит, что в унитарной модели функции управления и контроля решений разделяются между исполнительными директорами лишь частично, т.е. разработка и утверждение решений – общий вопрос совета в отличие от исполнения и контроля решений.

Изучение модели управленческих решений дает возможность сделать еще один вывод в отношении выбора оптимальной модели совета директоров в коммерческих банках с точки зрения учета интересов стейкхолдеров банка в корпоративном управлении (рис. 23).

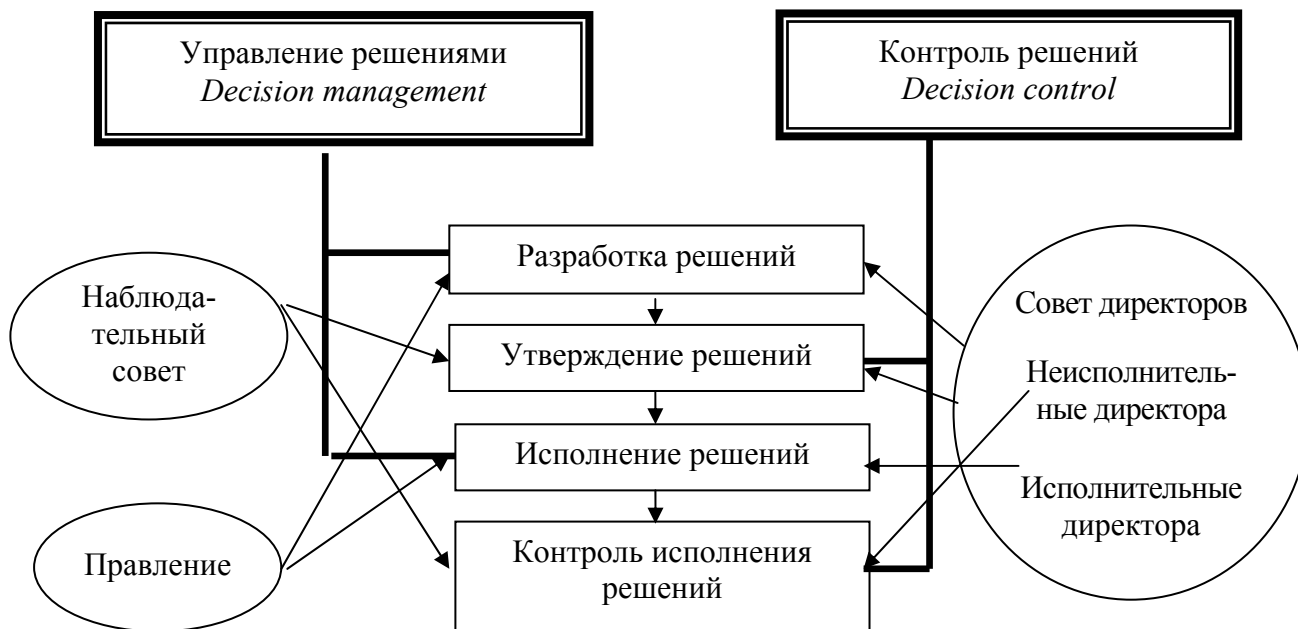


Рис. 23. Модель принятия управленческих решений

Во-первых, представители стейкхолдеров, например клиентов банка, могут участвовать в корпоративном управлении только лишь в виде внешних, неисполнительных директоров. Это соответствует основным теориям корпоративного управления, в частности агентской теории, согласно которой банком управляют наемные менеджеры, а контроль их работы осуществляют представители акционеров (стейкхолдеров).

Во-вторых, наиболее важными с точки зрения участия в корпоративном управлении этапами принятия управленческих решений для клиентов банка являются утверждение и контроль решений, а также разработка (инициативные предложения) решений.

В-третьих, в рамках модели двойных советов представители клиентов банка могут быть членами лишь Наблюдательного совета, который, в свою очередь, выполняет функции утверждения и контроля решений, не выполняя при этом функции разработки решений. Это значит, что клиенты и их представители не могут реализовывать свои интересы в банке в полной мере, так как они лишены возможности формировать банку предложения по важным для них вопросам.

В-четвертых, модель Унитарного совета реализует право клиентов на участие в корпоративном управлении в банке на этапе разработки решений, т.е. выдвижения предложений. Именно унитарный совет в полном составе участвует в процессе разработки и утверждения решений, сохраняя за внешними директорами (представителями клиентов банка) право на контроль выполнения решений исполнительными директорами. Поэтому модель Унитарного совета является более целесообразной для использования в банковских учреждениях.

Эффективность реализации унитарной модели Совета директоров в банковских учреждениях зависит от того, насколько объективно независимые внешние директора, представляющие интересы стейкхолдеров, будут участвовать в процессе разработки, утверждения и контроля решений.

Независимость суждений и поступков внешних директоров может быть достигнута путем:

- разделения должностей главного исполнительного управляющего(ключевая исполнительная должность в банке) и председателя Совета директоров (ключевая неисполнительная должность в банке);
- доминирования в Совете директоров внешних, независимых директоров;
- доминирования, а иногда абсолютного присутствия в комитетах совета независимых директоров [19].

Роль комитетов в рамках модели Унитарных советов является универсальной. С одной стороны, комитеты, которые относятся к группе оперативных (*operating committees*) и состоят как из исполнительных, так и из неисполнительных директоров, являются механизмом реализации унитарным Советом функций разработки и утверждения решений, т.е., участвуя в реализации модели управленческих решений на первом и втором этапах, объединяя в целом управление и контроль решений. К данным комитетам относятся комитет по корпоративному управлению, стратегическому развитию, финансам. Другая группа комитетов совета – надзорные комитеты (*monitoring committees*) – концентрируется лишь на контроле решений, участвуя в утверждении решений и контроле за исполнением, т.е. в рамках второго и четвертого этапов реализации модели управленческих решений. К числу таких комитетов относятся комитеты по аудиту, вознаграждению и комитет по кадрам (номинационный комитет). Данные комитеты формируются исключительно из числа неисполнительных, т.е. независимых директоров.

Следует отметить, что в рамках Наблюдательного совета в модели двойных советов реализация комитетов первой группы (оперативные комитеты) является невозможной по причине законодательного запрета членства одновременно в Наблюдательном совете и Правлении. Более того, четкое разделение функций управления решениями и контроля решений между данными органами корпоративного управления делает создание оперативных комитетов также невозможными и с точки зрения теории корпоративного управления.

Следует подчеркнуть, что унитарной модели соответствуют в практике банковской деятельности англо-саксонская и японская модели, модели двойных советов – континентальная модель.

В частности, модель двойных советов предполагает наличие в банке одновременно двух советов – контролирующего (Наблюдательный совет) и исполнительного (Правление).

Именно формальное разделение совета на две составляющие сопровождается формальным разделением полномочий данных советов. Учитывая специфику работы Правления банка, присутствие вкладчиков банка представляется возможным лишь в Наблюдательном совете, что создает значительные проблемы для вкладчиков в части получения систематичной и содержательной информации о состоянии дел в банке. В иной этому асимметрия информации, которая, по мнению таких ученых как, К. Майер, Т. Баумс, В. Дробец, мешает координации деятельности обоих советов. Наблюдательный совет, а вместе с ним и представители в нем от вкладчиков банка станут заложниками асимметрии информации, что не позволит им адекватно и главное своевременно реагировать на изменения ситуации в банке. Поэтому модель двойных советов даже в случае предоставления вкладчикам права делегировать в его состав своих представителей не может гарантировать вкладчикам защиту их прав, а значит, не является оптимальной для использования в банковских учреждениях.

Унитарная модель Совета директоров, при которой все директора как исполнительные, так и неисполнительные, включая представителей вкладчиков, решают проблему асимметрии информации. Все решения, включая стратегические, принимаются в рамках одного Унитарного совета, систематическое присутствие на заседаниях которого избавит вкладчиков от проблемы информационного вакуума. Наличие же у представителей вкладчиков в Совете директоров права на предоставление внесения предложений, делает из них достаточно эффективных участников корпоративного управления в банке на уровне участия в принятии стратегических решений.



Таким образом, в рамках формирующейся национальной школы корпоративного управления в банках плюралистическая концепция должна быть дополнена японской (по функциональному признаку) и унитарной (по признаку структуры Совета директоров) моделями корпоративного управления.

В табл. 18 приведены составляющие элементы национальных школ корпоративного управления в банках.

*Таблица 18*

Составляющие элементы национальных школ корпоративного управления в банках

Страна	Концепция			Модель				
				по функциональному признаку		по признаку структуры		
	монистическая	дуалистическая	плюралистическая	англосаксонская	континентальная	японская	унитарная	двойных советов
США	X			X			X	
Германия		X			X			X
Япония			X			X	X	
Украина (на текущий момент)	X				X			X
Украина (рекомендация)			X			X	X	

Данные табл. 18 акцентируют внимание на несостоятельности современных практик корпоративного управления в банках России. Так, в банковском секторе России развитие получила монистическая концепция, т.е. интересы собственников банка являются для банка ключевыми, но при этом российские банки реализуют несвойственные для монистической концепции модели корпоративного управления – континентальную и модель двойных советов.

Элементы корпоративной культуры сформированы в настоящее время практически в каждом банке, так как кредитные учреждения постоянно находятся в сфере пристального внимания клиентов, строго регламентированы законодательством, регулярно и комплексно проверяются надзорными органами и подстегиваются жесткой конкуренцией.

*Основная функция* банка – работа на клиента, во имя клиента и для клиента. Это та идея, которая должна быть движущей силой каждого действия банковского служащего, каждой высказанной вслух мысли, взгляда, поведения на рабочем месте.

Можно выделить три основных критерия ориентированной на клиента корпоративной культуры:

1. Персональная ответственность сотрудника за результаты своей деятельности перед внутренним и/или внешним клиентом.
2. Изменение функций руководителя в сторону наставничества.
3. Главный и принципиальный критерий оценки сотрудника – удовлетворенность клиента (как внутреннего, так и внешнего) результатами его работы.

При перестройке корпоративной культуры на основе новых принципов и норм важно сформировать у всех сотрудников новые модели поведения. Именно их поведение является для клиентов внешним проявлением клиентоориентированности банка. Например, в «идеальные модели» могут быть заложены такие принципы и ценности:

- Мы изучаем клиента, его проблемы и потребности. Мы «чувствуем» клиента и его бизнес.
- Тщательно отбираем персонал, вводя в систему подбора и адаптации компетенцию ориентации на клиента.
- Предоставляем клиенту видимую пользу (а не услугу), которая выгодно отличает нас от конкурентов.
- Внедряем систему коммуникации с клиентом и общаемся с ним регулярно, а не только тогда, когда есть предмет для продажи.
- Включаем клиента в процесс формирования ценностей банка и привлекаем его к разработке новых решений.
- Приоритетом для нас является поддержание отношений со старыми клиентами, и лишь наладив этот процесс, мы развиваем систему привлечения новых.
- Наш банк ставит клиентов в центр своего бизнеса.

Основные черты корпоративной культуры эффективного банка – здоровый консерватизм в поведении в сочетании с максимальным поощрением проявления деловой инициативы с нацеленностью на конечный результат. Особое внимание нужно уделять соблюдению профессиональной банковской этики. Надо стремиться к максимальной определенности и прозрачности в отношениях с клиентами, что позволяет им располагать

подробной информацией об основных принципах деятельности банка. Люди должны быть мотивированы на конечный результат и понимать, как он складывается. Каждый сотрудник на любом уровне не должен быть роботом, обладать профессионализмом, знать технологию, понимать, к каким последствиям могут привести его действия.

Сотрудники должны быть мотивированы не только заработной платой. Есть мотивация материальная, есть и нематериальная. Это является важной, а может быть, и самой важной частью всей внутренней корпоративной культуры банка. Каждый сотрудник не просто механически выполняет возложенные на него обязанности, а действует, нацеливаясь на конечный результат, который выражается для него лично не только в получении определенного дополнительного материального вознаграждения, но и в соучастии в процессе роста банка, в чем задействованы все без исключения члены коллектива.

Топ-менеджмент компании, работая над Корпоративным кодексом, получает долгосрочную программу развития и эффективный механизм управления. Цель разработки и принятия Корпоративного кодекса – не навязывать сотрудникам готовые правила, а стимулировать их к выработке собственных стандартов взаимодействия. Кодекс должен определить условия игры и создать мотивы для улучшения корпоративного управления. В компании, работающей на рынке в течение нескольких лет, Кодекс создается для того, чтобы документально оформить уже сложившуюся корпоративную культуру, привести в нее элементы идеальной модели организации. Для топ-менеджмента ключевым является вопрос о качестве сложившейся культуры, о том, способствует ли она повышению эффективности компании.

Корпоративный кодекс банка включает в себя основные корпоративные ценности, принципы и стандарты. Начинать определять ценности необходимо одновременно с разработкой миссии компании. Это очень важный процесс, который может продолжаться не один месяц. Здесь лучше привлечь профессионалов – консультантов, тренеров. Миссию нужно формулировать так, чтобы ее воспринимали как внутренние, так и внешние клиенты. И важно дать понять каждому клиенту, что компания в первую очередь заботится о нем (не забывая, конечно, и о своих интересах). Внятно сформулированная миссия, которую знают и разделяют сотрудники и внешние клиенты, – реальное преимущество для современного банка.

Миссия – это то, как и где мы себя видим, для чего компания присутствует на рынке. Нормы и правила корпоративной культуры должны быть едины в применении как «внутри», так и «вовне». Например, как можно требовать от работников клиентоориентированного отношения к внешнему партнеру и не требовать такого же качества взаимоотношений внутри компании, или, как сейчас модно говорить, отношений «внутренний поставщик – внутренний клиент»? Если кто-либо из сотрудников некорректно ведет себя с коллегой, то у нас нет уверенности, что он не допустит подобного по отношению к клиенту банка. Отношения внутри компании необходимо строить на уровне отношений с внешними клиентами и требовать этого от сотрудников.

## **7.2. Корпоративный кодекс в банках**

Среди банков существует жесткая конкуренция. Для успешности банка большое значение имеют не только показатели его деятельности, но и «ощущения» клиентов. Сегодня человек, обратившийся в банк, требует к себе уважительного отношения, и часто именно качество обслуживания становится ключевым, определяющим выбор фактором. То есть отношение к клиенту должно быть основополагающим принципом корпоративной культуры банка. Банковский сотрудник, где бы он ни находился, всегда является представителем банка, а потому и вне стен своего учреждения должен способствовать формированию его положительного имиджа и привлекать клиентов. Это обязательно следует прописывать в Корпоративном кодексе банка.

Создание и внедрение Корпоративного кодекса – это огромный коллективный труд, и по срокам он может растянуться на год. Работа продолжается с момента принятия решения о необходимости разработки Кодекса до момента его издания, и даже более – она включает в себя тренинговое и *PR*-сопровождение проекта.

Приступая к созданию и внедрению Корпоративного кодекса, руководитель службы управления персоналом составляет общий план работ, который может включать в себя следующие пункты:

1. Создание рабочей и функциональной групп.
2. Составление графика встреч рабочей и функциональной групп.
3. Проведение презентации проекта.
4. Проведение «мозгового штурма» (или серии «мозговых штурмов»).
5. Составление плана подготовки и согласования рабочего варианта Кодекса.

6. Составление плана по *PR*-сопровождению проекта.
7. Подготовка Кодекса к изданию.
8. Составление плана проведения презентаций и вручения Кодекса сотрудникам компании.
9. Составление плана по тренинговому сопровождению проекта.

Для начала необходимо сформировать рабочую группу по подготовке главного корпоративного документа. В нее входят достаточно смелые и настойчивые, равнодушные к делам компании люди, способные генерировать идеи, видеть ситуацию и перспективы широко. Степень «формализации» группы может быть различной, в зависимости от типа корпоративной культуры. Можно издать приказ об учреждении рабочей группы, оговорив права, обязанности, сроки и формы работы или создать неформальный «мозговой центр». Если руководство считает целесообразным, то в эту группу могут входить и рядовые (не из числа управленческого аппарата) сотрудники – прогрессивно мыслящие, инициативные, те, кому интересно участвовать в новом деле, учиться, для кого лично значимо быть причастными к стратегически важному процессу. Для любого специалиста приглашение участвовать в разработке Корпоративного кодекса – очень весомый фактор мотивации.

При разработке структуры Корпоративного кодекса можно идти разными путями: от общих принципов – к частным положениям, создавая сначала разделы, а затем статьи; от перечня частных вопросов – к формулировке базовых концептов.

В процессе работы над Корпоративным кодексом компании люди очень хорошо проявляют себя. О многом говорит то, с каким настроением менеджеры приходят на обсуждение (конструктивным, деструктивным или, что еще хуже, абсолютно безразличным), как работают в группе, какие предложения вносят, как включаются в обсуждение возглавляемые ими подразделения и т. д. В этих ситуациях сразу видно, обладает ли менеджер лидерскими качествами и ключевыми менеджерскими компетенциями – умением мотивировать, вести за собой, увлекать идеями, помогает ли сотрудникам сформулировать предложения и т. п., или только номинально занимает управленческую позицию. Очень важно, чтобы топ-менеджеры лично включились в разработку документа. Тогда они будут более активно отстаивать свои предложения и буквально «сражаться за каждую запятую».

Корпоративный кодекс базируется на основных положениях, стандартах, политиках, других регламентирующих актах, принятых и действующих в компании, он органично включает их в себя (например, положения «О персонале», «О банковской тайне» или «О трудовой дисциплине»). В статьях Кодекса можно и нужно делать ссылки на уже существующие нормативные документы. В нем излагаются основополагающие принципы, а подробно все описывается в Положениях. Формальная структура Корпоративного кодекса банка может состоять из двух разделов. В первом разделе описываются основные принципы взаимодействия банка с внешней средой, подтверждается соблюдение законов и правил этики, которые и позволяют вести успешный бизнес. Во втором – подробно определяются позиции компании по вопросам, которые были выработаны в процессе «мозгового штурма» и во время заседаний рабочей группы.

Особое внимание стоит уделить вопросам банковской этики и корпоративному стандарту внешнего вида банковского служащего. Сегодня, когда банки вовлечены в процесс жесточайшей конкуренции, когда все они предлагают почти одинаковый набор услуг, разница в 0,5 или в 1 % депозитной ставки вряд ли может быть определяющей при принятии решения о выборе банка. Борьба за клиента ведется куда более изощренными способами – на уровне сознания и подсознания, с применением современных техник влияния. Речь идет об оказании влияния на клиента путем использования таких коммуникативных средств, как умение слушать, умение задать правильный вопрос, умение расположить к себе и установить контакт, умение профессионально выйти из конфликтной ситуации. Для сотрудника, непосредственно работающего с клиентом, это – ключевые компетенции (обязательность знания банковских продуктов и процедур не обсуждается).

Корпоративный кодекс, являясь официальным документом, обычно утверждается на самом высоком уровне. Когда документ подготовлен и согласован, рабочая группа представляет его на утверждение Председателю Правления банка.

Кодекс должен иметь статус документа, обязательного к исполнению (как, например Положение), его статьи не подлежат обсуждению. Невыполнение сотрудником требований, зафиксированных в статьях Корпоративного кодекса, может повлечь за собой принятие мер как дисциплинарного, так и экономического характера. Спектр их достаточно широк: от устного замечания, порицания и вплоть до увольнения, в зависимости от серьезности нарушения и степени важности нарушенных статей. Обязательность соблюдения

работниками требований Кодекса и неотвратимость санкций прописываются должным образом. В Корпоративном кодексе банка обязательно присутствует статья об обеспечении конфиденциальности информации – основы основ работы в банковском учреждении. Нарушение столь серьезной статьи, тем более если это повлекло за собой негативные для банка последствия, приводит к тому, что с работником расстаются и как можно быстрее.

Значимость и пользу Корпоративного кодекса для новых сотрудников трудно переоценить. Знакомить новичка с этим документом необходимо сразу же при приеме на работу. Именно на протяжении испытательно-адаптационного срока для него важно понять и принять корпоративную культуру компании. Сегодняшние ценности работающего человека в значительной степени отличаются от ценностей, которые были присущи работнику лет десять тому назад. Человек стремится не только отдавать всего себя работе, но и получать взамен. И не просто заработную плату, но и полезное и приятное общение, ощущение защищенности и комфорта, признание и уважение, возможность вести удобный для него образ жизни и пр. Шкала ценностей расширилась, и выбор сместился в сторону личных интересов. А работа становится средством достижения индивидуальных целей. Поэтому наивно было бы полагать, что процесс приема на работу и прохождение так называемого испытательного срока – дорога с односторонним движением, где работодатель имеет преимущественное право принятия решения. Это двусторонний процесс – работник может не принять сложившиеся нормы традиции и сделать выбор не в пользу данного работодателя. Примеров тому немало. Новые сотрудники очень ценят, когда при приеме на работу им вручают личный экземпляр Корпоративного кодекса. Проводя беседы с новичком, менеджер по персоналу обязательно должен поинтересоваться у него, прочитал ли он Кодекс, что вынес для себя, что понял или не понял, с чем не согласен. Таких бесед желательно провести как минимум две – в середине и в конце испытательного срока.

Каждый банк должен «уловить» свой корпоративный стиль. Он складывается, безусловно, из общепринятых принципов, моральных человеческих устоев, регулируется нормами законодательства. Но есть составляющие корпоративного стиля конкретного банка, которые связаны

со стилем его руководства, с реально поставленными, а не провозглашенными задачами, ожиданиями владельцев бизнеса, традициями, устоями. У банка может быть даже свой характер, который складывается из схожести характеров большинства сотрудников. Ведь подбор персонала зачастую ведут одни и те же люди. В немалой степени их поведенческие особенности и принципы в дальнейшем определяют и стиль поведения отобранных кандидатов.

Кроме того, необходимо грамотно перенести международные стандарты корпоративного поведения в российскую среду. То что западная компания внедряет достаточно легко и просто, опираясь на ментальность своих граждан, на российском рынке зачастую не находит поддержки. Работник российского банка, как, впрочем, любой россиянин, не готов многое принимать на веру. Ему необходимо формирование собственного опыта, собственного убеждения. Русскому человеку свойственно давать свои оценки происходящему, обсуждать действия коллег и вышестоящих руководителей, клиентов, партнеров. И если оценка конкретного работника не совпадает с общей оценкой ситуации, сотрудник скорее отвергнет окружение. Поэтому принципы новой корпоративной культуры российские банки должны внедрять с особой осторожностью, щепетильностью, учетом национальных особенностей.



## Тесты № 7

*1. Под системой механизмов, с помощью которых собственниками банка осуществляется стратегическое руководство и контроль его деятельности исключительно в собственных интересах, понимается:*

1. Корпоративная культура.
2. Корпоративное управление.
3. Учредительная политика банка.

*2. На интересах каких групп частных делается акцент в корпоративном управлении:*

1. Управляющего и начальников отделов.
2. Акционеров и трудового коллектива.
3. Рядовых служащих.

*3. По каким базовым признакам классифицируются модели корпоративного управления:*

1. Функциональное назначение Совета директоров и структура совета.
2. Состав собрания акционеров и его функции.
3. Структура Наблюдательного совета.

*4. Функциональное назначение Совета директоров дает возможность утверждать о наличии следующих моделей:*

1. Романской и азиатской.
2. Европейской и американской.
3. Англо-саксонской, континентальной и японской.

*4. Какие существуют базовые модели корпоративного управления:*

1. Унитарная и модель двойных Советов.
2. Корпоративная и управленческая.
3. Комплексная и творческая.

*5. Эффективность реализации унитарной модели Совета директоров в банковских учреждениях зависит:*

1. От объективной независимости внешних директоров, представляющих интересы стейкхолдеров, их участия в процессе разработки, утверждения и контроля решений.
2. Участия в процессе разработки и утверждения решений.
3. Функции утверждения и контроля решений.

*6. В практике банковской деятельности англо-саксонская и японская модели соответствуют:*

1. Континентальной модели.
2. Унитарной модели.

*7. Модель двойных советов предполагает наличие в банке:*

1. Контролирующего (Наблюдательный совет) и исполнительного (Правление) советов.
2. Совета акционеров и Совета директоров.
3. Совета директоров и председателя банка.

*8. В банковском секторе России развитие получила концепция, при которой интересы собственников банка являются для банка ключевыми:*

1. Корпоративная концепция.
2. Унитарная концепция.
3. Монистическая концепция.

*9. Одним из основных критериев ориентированной на клиента корпоративной культуры является:*

1. Мобильные творческие коллективы и рабочие группы.
2. Удовлетворенность клиента (как внутреннего, так и внешнего) результатами работы сотрудника.
3. Перспективное видение развития бизнеса.

*10. Одной из основных черт корпоративной культуры эффективного банка является:*

1. Деловая инициатива с нацеленностью на конечный результат.
2. Формирование ценностей банка и разработка новых решений.
3. Внедрение системы коммуникации с клиентом.

*11. Цель разработки и принятия Корпоративного кодекса:*

1. Соучастие в процессе роста банка.
2. Стимулирование сотрудников к выработке собственных стандартов взаимодействия.
3. Мотивированность на конечный результат и понимание того, как он складывается.

*12. Корпоративный кодекс банка включает в себя:*

1. Документально оформленные сложившиеся корпоративные обычаи организации.
2. Определенные условия жизнедеятельности организации.
3. Основные корпоративные ценности, принципы и стандарты.

*13. Под миссией для банка понимают:*

1. Клиентоориентированное отношение к внешнему партнеру.
2. То, как и где себя видит банк, для чего компания присутствует на рынке.
3. Развитие системы привлечения новых клиентов.

*14. На что при составлении Корпоративного кодекса стоит обратить особое внимание:*

1. Банковская этика и корпоративный стандарт внешнего вида банковского служащего.
2. Позиции компании по основным направлениям деятельности.
3. Основные принципы взаимодействия банка с внешней средой.

*15. Когда Корпоративный кодекс подготовлен и согласован, рабочая группа представляет его на утверждение:*

1. Совету директоров банка.
2. Совету акционеров банка.
3. Председателю правления банка.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Финансовый менеджмент как приоритетное направление управления банковской деятельностью в современных российских условиях получает мощный стимул к развитию. На ранней стадии формирования негосударственной банковской сферы кредитные организации могли не уделять достаточного внимания системному управлению своей деятельностью, выделяя ограниченное число высокорентабельных и относительно малорисковых операций на фондовом и валютном рынках. По мере стабилизации ситуации на финансовых рынках с одновременным усилением их конкурентности, а также ужесточением политики ЦБ РФ требования к эффективности финансовой стратегии и оперативного управления финансами существенно повысились. В период мирового финансового кризиса часть банков не смогла пережить усложнившиеся условия, остальные выходят из него с теми или другими потерями, существенным ростом просроченной задолженности, негативными изменениями размеров и структуры капитала. В 2009 г. в РФ были отозваны лицензии у 44 банков.

К основным проблемам банковской деятельности, усиленным кризисом, относятся следующие:

- на первом этапе кризиса, как правило, у банков возникают проблемы с ликвидностью, затем наступает ухудшение качества активов, что требует резервирования средств;
- проблема плохих долгов;
- сокращение объема государственной помощи (средства Банка России частично замещаются вкладами населения – в 2009 г. население принесло 900 млрд руб. в виде вкладов и еще 400 млрд руб. в виде погашенных кредитов);
- возможности населения по сбережению средств могут сократиться, поскольку рост зарплат в бюджетном секторе заморожен, планируется рост многих тарифов, остается острой проблема безработицы;
- проблема увеличения требований к минимальному размеру собственных средств банков до 90 млн руб. с 2010 г. и до 180 млн руб. с 2012 г., есть предложение повысить в будущем размер минимального капитала банков до 1 млрд рублей;
- проблема административных барьеров в процессах повышения капитализации банков путем эмиссии акций;

- проблема высокого уровня издержек, которые несут банки, в том числе вследствие административной нагрузки, в частности, благодаря жесткому надзору за банками и их филиалами на региональном уровне.

И если ранее банки пытались с той или иной степенью детализации применять сложившуюся в финансовом мире методологию регулирования движения финансовых потоков и проведения соответствующих операций, то сейчас с учетом продолжающегося ужесточения государственного регулирования вопросы эффективного финансового менеджмента становятся вопросами выживания банка. Естественно, что при этом должна в полном объеме учитываться и еще сохраняющаяся специфика периода выхода из кризиса в том числе и факторов «внутрибанковского» характера. С учетом этих требований можно определить приоритетные направления совершенствования финансового менеджмента в банках:

- повышение требований к обоснованности и конкретности финансовой стратегии, отражающей не только желаемые цели, но и реальные возможности банка;
- последовательное накопление собственного капитала, прежде всего в целях улучшения конкурентных позиций в части масштаба проведения пассивных операций;
- активизация направления, связанного с оказанием клиенто-ориентированных платных услуг;
- повышение продуктивности и одновременное снижение степени риска финансовых операций как за счет более профессионального использования систем риск-менеджмента, так и за счет внедрения стандартизованных автоматизированных процессов их проведения, снижающих вероятность влияния «человеческого фактора»;
- превращение финансового анализа в оперативный инструмент управления, формирование систем управленческого учета, направленных на удовлетворение прежде всего собственных потребностей банка в информационном обеспечении разработки управленческих решений;
- расширение понятия самого банка, с включением в его рамки основных стейкхолдеров, гармонизация их интересов с интересами банка и формирование на этой базе новой идеологии развития;
- последовательное внедрение прогрессивных методов финансового управления, основанных на информационных технологиях, включая инструментарий Интернета.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### *Приложение 1*

#### Ставка рефинансирования Центрального банка Российской Федерации

Период действия	%	Нормативный документ
1 июня 2010 г. –	7,75	Указание Банка России от 31.05.2010 № 2450-У "О размере ставки рефинансирования Банка России"
30 апреля 2010 г. – 31 мая 2010 г.	8	Указание Банка России от 29.04.2010 № 2439-У "О размере ставки рефинансирования Банка России"
29 марта 2010 г. – 29 апреля 2010 г.	8,25	Указание Банка России от 26.03.2010 № 2415-У "О размере ставки рефинансирования Банка России"
24 февраля 2010 г. – 28 марта 2010 г.	8,5	Указание Банка России от 19.02.2010 № 2399-У "О размере ставки рефинансирования Банка России"
28 декабря 2009 г. – 23 февраля 2010 г.	8,75	Указание Банка России от 25.12.2009 № 2369-У "О размере ставки рефинансирования Банка России"
25 ноября 2009 г. – 27 декабря 2009 г.	9	Указание Банка России от 24.11.2009 № 2336-У "О размере ставки рефинансирования Банка России"
30 октября 2009 г. – 24 ноября 2009 г.	9,5	Указание Банка России от 29.10.2009 № 2313-У "О размере ставки рефинансирования Банка России"
30 сентября 2009 г. – 29 октября 2009 г.	10	Указание Банка России от 29.09.2009 № 2299-У "О размере ставки рефинансирования Банка России"
15 сентября 2009 г. – 29 сентября 2009 г.	10,5	Указание Банка России от 14.09.2009 № 2287-У "О размере ставки рефинансирования Банка России"
10 августа 2009 г. – 14 сентября 2009 г.	10,75	Указание Банка России от 07.08.2009 № 2270-У "О размере ставки рефинансирования Банка России"
13 июля 2009 г. – 9 августа 2009 г.	11	Указание Банка России от 10.07.2009 № 2259-У "О размере ставки рефинансирования Банка России"

*Продолжение*

Период действия	%	Нормативный документ
5 июня 2009 г. – 12 июля 2009 г.	11,5	Указание Банка России от 04.06.2009 № 2247-У "О размере ставки рефинансирования Банка России"
14 мая 2009 г. – 4 июня 2009 г.	12	Указание Банка России от 13.05.2009 № 2230-У "О размере ставки рефинансирования Банка России"
24 апреля 2009 г. – 13 мая 2009 г.	12,5	Указание Банка России от 23.04.2009 № 2222-У "О размере ставки рефинансирования Банка России"
1 декабря 2008 г. – 23 апреля 2009 г.	13	Указание Банка России от 28.11.2008 № 2135-У "О размере ставки рефинансирования Банка России"
12 ноября 2008 г. – 30 ноября 2008 г.	12	Указание Банка России от 11.11.2008 № 2123-У "О размере ставки рефинансирования Банка России"
14 июля 2008 г. – 11 ноября 2008 г.	11	Указание Банка России от 11.07.2008 № 2037-У "О размере ставки рефинансирования Банка России"
10 июня 2008 г. – 13 июля 2008 г.	10,75	Указание Банка России от 09.06.2008 № 2022-У "О размере ставки рефинансирования Банка России"
29 апреля 2008 г. – 9 июня 2008 г.	10,5	Указание Банка России от 28.04.2008 № 1997-У "О размере ставки рефинансирования Банка России"
4 февраля 2008 г. – 28 апреля 2008 г.	10,25	Указание Банка России от 01.02.2008 № 1975-У "О размере ставки рефинансирования Банка России"
19 июня 2007 г. – 3 февраля 2008 г.	10	Телеграмма Банка России от 18.06.2007 № 1839-У
29 января 2007 г. – 18 июня 2007 г.	10,5	Телеграмма Банка России от 26.01.2007 № 1788-У
23 октября 2006 г. – 28 января 2007 г.	11	Телеграмма Банка России от 20.10.2006 № 1734-У
26 июня 2006 г. – 22 октября 2006 г.	11,5	Телеграмма Банка России от 23.06.2006 № 1696-У
26 декабря 2005 г. – 25 июня 2006 г.	12	Телеграмма Банка России от 23.12.2005 № 1643-У

*Продолжение*

Период действия	%	Нормативный документ
15 июня 2004 г. – 25 декабря 2005 г.	13	Телеграмма Банка России от 11.06.2004 № 1443-У
15 января 2004 г. – 14 июня 2004 г.	14	Телеграмма Банка России от 14.01.2004 № 1372-У
21 июня 2003 г. – 14 января 2004 г.	16	Телеграмма Банка России от 20.06.2003 № 1296-У
17 февраля 2003 г. – 20 июня 2003 г.	18	Телеграмма Банка России от 14.02.2003 № 1250-У
7 августа 2002 г. – 16 февраля 2003 г.	21	Телеграмма Банка России от 06.08.2002 № 1185-У
9 апреля 2002 г. – 6 августа 2002 г.	23	Телеграмма Банка России от 08.04.2002 № 1133-У
4 ноября 2000 г. – 8 апреля 2002 г.	25	Телеграмма Банка России от 03.11.2000 № 855-У
10 июля 2000 г. – 3 ноября 2000 г.	28	Телеграмма Банка России от 07.07.2000 № 818-У
21 марта 2000 г. – 9 июля 2000 г.	33	Телеграмма Банка России от 20.03.2000 № 757-У
7 марта 2000 г. – 20 марта 2000 г.	38	Телеграмма Банка России от 06.03.2000 № 753-У
24 января 2000 г. – 6 марта 2000 г.	45	Телеграмма Банка России от 21.01.2000 № 734-У
10 июня 1999 г. – 23 января 2000 г.	55	Телеграмма Банка России от 09.06.99 № 574-У
24 июля 1998 г. – 9 июня 1999 г.	60	Телеграмма Банка России от 24.07.98 № 298-У
29 июня 1998 г. – 23 июля 1998 г.	80	Телеграмма Банка России от 26.06.98 № 268-У
5 июня 1998 г. – 28 июня 1998 г.	60	Телеграмма Банка России от 04.06.98 № 252-У
27 мая 1998 г. – 4 июня 1998 г.	150	Телеграмма Банка России от 27.05.98 № 241-У
19 мая 1998 г. – 26 мая 1998 г.	50	Телеграмма Банка России от 18.05.98 № 234-У
16 марта 1998 г. – 18 мая 1998 г.	30	Телеграмма Банка России от 13.03.98 № 185-У
2 марта 1998 г. – 15 марта 1998 г.	36	Телеграмма Банка России от 27.02.98 № 181-У
17 февраля 1998 г. – 1 марта 1998 г.	39	Телеграмма Банка России от 16.02.98 № 170-У
2 февраля 1998 г. – 16 февраля 1998 г.	42	Телеграмма Банка России от 30.01.98 № 154-У
11 ноября 1997 г. – 1 февраля 1998 г.	28	Телеграмма Банка России от 10.11.97 № 13-У



*Продолжение*

Период действия	%	Нормативный документ				
6 октября 1997 г. – 10 ноября 1997 г.	21	Телеграмма	Банка	России	от	01.10.97
		№ 83-97				
16 июня 1997 г. – 5 октября 1997 г.	24	Телеграмма	Банка	России	от	13.06.97
		№ 55-97				
28 апреля 1997 г. – 15 июня 1997 г.	36	Телеграмма	Банка	России	от	24.04.97
		№ 38-97				
10 февраля 1997 г. – 27 апреля 1997 г.	42	Телеграмма	Банка	России	от	07.02.97
		№ 9-97				
2 декабря 1996 г. – 9 февраля 1997 г.	48	Телеграмма	Банка	России	от	29.11.96
		№ 142-96				
21 октября 1996 г. – 1 декабря 1996 г.	60	Телеграмма	Банка	России	от	18.10.96
		№ 129-96				
19 августа 1996 г. – 20 октября 1996 г.	80	Телеграмма	Банка	России	от	16.08.96
		№ 109-96				
24 июля 1996 г. – 18 августа 1996 г.	110	Телеграмма	Банка	России	от	23.07.96
		№ 107-96				
10 февраля 1996 г. – 23 июля 1996 г.	120	Телеграмма	Банка	России	от	09.02.96
		№ 18-96				
1 декабря 1995 г. – 9 февраля 1996 г.	160	Телеграмма	Банка	России	от	29.11.95
		№ 131-95				
24 октября 1995 г. – 30 ноября 1995 г.	170	Телеграмма	Банка	России	от	23.10.95
		№ 111-95				
19 июня 1995 г. – 23 октября 1995 г.	180	Телеграмма	Банка	России	от	16.06.95
		№ 75-95				
16 мая 1995 г. – 18 июня 1995 г.	195	Телеграмма	Банка	России	от	15.05.95
		№ 64-95				
6 января 1995 г. – 15 мая 1995 г.	200	Телеграмма	Банка	России	от	05.01.95
		№ 3-95				
17 ноября 1994 г. – 5 января 1995 г.	180	Телеграмма	Банка	России	от	16.11.94
		№ 199-94				
12 октября 1994 г. – 16 ноября 1994 г.	170	Телеграмма	Банка	России	от	11.10.94
		№ 192-94				
23 августа 1994 г. – 11 октября 1994 г.	130	Телеграмма	Банка	России	от	22.08.94
		№ 165-94				
1 августа 1994 г. – 22 августа 1994 г.	150	Телеграмма	Банка	России	от	29.07.94
		№ 156-94				
30 июня 1994 г. – 31 июля 1994 г.	155	Телеграмма	Банка	России	от	29.06.94
		№ 144-94				
22 июня 1994 г. – 29 июня 1994 г.	170	Телеграмма	Банка	России	от	21.06.94
		№ 137-94				
2 июня 1994 г. – 21 июня 1994 г.	185	Телеграмма	Банка	России	от	01.06.94
		№ 128-94				
17 мая 1994 г. – 1 июня 1994 г.	200	Телеграмма	Банка	России	от	16.05.94
		№ 121-94				
29 апреля 1994 г. – 16 мая 1994 г.	205	Телеграмма	Банка	России	от	28.04.94
		№ 115-94				

*Окончание*

Период действия	%	Нормативный документ
15 октября 1993 г. – 28 апреля 1994 г.	210	Телеграмма Банка России от 14.10.93 № 213-93
23 сентября 1993 г. – 14 октября 1993 г.	180	Телеграмма Банка России от 22.09.93 № 200-93
15 июля 1993 г. – 22 сентября 1993 г.	170	Телеграмма Банка России от 14.07.93 № 123-93
29 июня 1993 г. – 14 июля 1993 г.	140	Телеграмма Банка России от 28.06.93 № 111-93
22 июня 1993 г. – 28 июня 1993 г.	120	Телеграмма Банка России от 21.06.93 № 106-93
2 июня 1993 г. – 21 июня 1993 г.	110	Телеграмма Банка России от 01.06.93 № 91-93
30 марта 1993 г. – 1 июня 1993 г.	100	Телеграмма Банка России от 29.03.93 № 52-93
23 мая 1992 г. – 29 марта 1993 г.	80	Телеграмма Банка России от 22.05.92 № 01-156
10 апреля 1992 г. – 22 мая 1992 г.	50	Телеграмма Банка России от 10.04.92 № 84-92
1 января 1992 г. – 9 апреля 1992 г.	20	Телеграмма Банка России от 29.12.91 № 216-91

## Приложение 2

### Ответы на тесты

#### Тесты № 1

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Ответ	1	1	2	1	2	1	2	3	3	1	2	1	1	3	2

#### Тесты № 2

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ответ	3	3	1	2	3	3	1	1	2	3	1

#### Тесты № 3

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Ответ	1	2	3	1	2	4	1	1	1	3	2	1	3	2	3	3	2

#### Тесты № 4

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Ответ	1	2	1	2	1	2	3	2	1	1	2	3	2	3	1

#### Тесты № 5

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Ответ	3	1	1	3	2	1	1	2	2	3	2	1	1	2

#### Тесты № 6

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ответ	3	1	2	1	1	1	4	3	2	1	1

#### Тесты № 7

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Ответ	2	2	1	3	1	2	1	3	2	1	2	3	2	1	3

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аньшин, В. М. Инвестиционный анализ : учеб.-практ. пособие / В. М. Аньшин. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : Дело, 2004. – 280 с. – ISBN 5-7749-0200-5.
2. Балабанов, И. Т. Банки и банковское дело. Краткий курс / И. Т. Балабанов. – СПб. : Питер, 2003. – 256 с. – ISBN 5-272-00227-X.
3. Владимирова, М. П. Деньги, кредит, банки : учеб. пособие / М. П. Владимирова ; под ред. М. П. Владимировой, А. И. Козлова. – 2-е изд., доп. – М. : Кнорус, 2006. – 288 с. – ISBN 5-85971-473-4.
4. Галанов, В. А. Рынок ценных бумаг : учеб. пособие / В. А. Галанов. – М. : Инфра-М, 2007. – 379 с. – ISBN 5-279-02170-9.
5. Колчина, Н. В. Финансы организаций (предприятий) : учеб. пособие / Н. В. Колчина. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : Юнити-Дана, 2007. – 383 с. – ISBN 978-5-238-01123-3.
6. Лаврушин, О. И. Банковский менеджмент : учебник / О. И. Лаврушин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Кнорус, 2009. – 560 с. – ISBN 978-5-85971-912-9.
7. Лаврушин, О. И. Банковское дело : учебник / О. И. Лаврушин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 672с. – ISBN 5-279-02102-4.
8. Лаврушин, О. И. Банковские риски : учеб. пособие / О.И. Лаврушин ; под ред. О.И. Лаврушина, Н.И. Валенцевой. – М. : Кнорус, 2007. – 232 с. – ISBN 5-85971-602-8.
9. Мицек, С.А. Краткосрочная финансовая политика на предприятии : учеб. пособие / С. А. Мицек. – М. : Кнорус, 2007. – 248 с. – ISBN 978-5-8571-552-7.
10. Поляк, Г.Б. Финансы : учеб. пособие / Г. Б. Поляк. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : Юнити-Дана, 2008. – 703 с. – ISBN 978-5-238-01129-5.
11. Селезнева, Н. Н. Финансовый анализ. Управление финансами : учеб. пособие / под ред. Н. Н. Селезневой, А. Ф. Ионовой. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Юнити-Дана, 2006. – 639 с. – ISBN 5-238-00551-2.
12. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика : учеб. пособие / Е. С. Стоянова. – 5-е изд., доп. и перераб. – М. : Перспектива, 2003. – 656 с. – ISBN 5-88045-036-8.
13. Федоров, А. В. Анализ финансовых рынков и торговля финансовыми активами : учеб. пособие / А.В. Федоров. – СПб. : Питер, 2007. – 240 с. – ISBN 5-469-01543-2.
14. Шуляк, П. Н. Финансы предприятия : учеб. пособие / П. Н. Шуляк. – 6-е изд., доп. и перераб. – М. : Дашков и К, 2006. – 712 с. – ISBN 5-94798-886-0.

## РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Батракова, Г. А. Экономический анализ деятельности коммерческого банка : учеб. пособие / Г. А. Батракова. – М. : Логос, 2007. – 386 с. – ISBN 5-238-00190-8.
2. Вешкин, Ю. Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка : учеб. пособие / Ю. Г. Вешкин ; под ред. Г. Л. Авагяна. – М. : Магистр, 2007. – 352 с. – ISBN 978-5-9776-0012-5.
3. Дж. К. Ван Хорн. Основы управления финансами : учеб. пособие : пер. с англ. / Дж. К. Ван Хорн. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 800 с. – ISBN 5-279-01844-9.
4. Дж. К. Ван Хорн. Основы финансового менеджмента : учеб. пособие : пер. с англ. / под ред. Дж. М. Вахович. – 12-е изд., стер. – М. : Вильямс, 2008. – 1232 с. – ISBN 978-5-8459-1074-5.
5. Ковалев, В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика : учеб. пособие / В. В. Ковалев. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ТК Велби, Проспект, 2007. – 1024 с. – ISBN 978-5-482-01505-6.

*Учебное издание*

МОРГУНОВА Роксана Владимировна  
МОРГУНОВА Наталья Владимировна

**ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В БАНКАХ**

Учебное пособие

Подписано в печать 17.06.11.

Формат 60х84/16. Усл. печ. л. 12,55. Тираж 75 экз.

Заказ

Издательство

Владимирского государственного университета.  
600000, Владимир, ул. Горького, 87.